

MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI DAN PROFESIONALISME GURU DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA

Amelia Khairina Ilmi¹, Pangondian Harahap²

¹²Fakultas Hukum Sosial Sains, Universitas Deztron Indonesia. Jalan Perintis Kemerdekaan No.9

Korespondensi Penulis: ameliakhairinailmi@udi.ac.id

Abstrak

Transformasi pendidikan abad ke-21 menuntut peningkatan profesionalisme guru dalam menghadapi perubahan kurikulum dan pendekatan pembelajaran. Implementasi Kurikulum Merdeka di Indonesia menekankan pembelajaran berdiferensiasi, pembelajaran berbasis proyek, serta asesmen autentik yang memerlukan kompetensi pedagogik dan profesional yang lebih tinggi dari guru. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dipandang sebagai pendekatan strategis untuk menyelaraskan kompetensi guru dengan tuntutan kurikulum. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan profesionalisme guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi melalui pemetaan kompetensi guru, pengembangan profesional berkelanjutan, supervisi akademik reflektif, dan evaluasi kinerja berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dapat mendukung implementasi Kurikulum Merdeka secara lebih efektif dan berkelanjutan di tingkat sekolah.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Berbasis Kompetensi, Profesionalisme Guru, Kurikulum Merdeka

COMPETENCY-BASED HRM AND TEACHER PROFESSIONALISM IN THE IMPLEMENTATION OF THE MERDEKA CURRICULUM

Abstract

Educational Transformation In The 21st Century Requires Increased Teacher Professionalism To Respond To Curriculum Changes And Innovative Learning Approaches. The Implementation Of The Merdeka Curriculum In Indonesia Emphasizes Differentiated Instruction, Project-Based Learning, And Authentic Assessment, Which Demand Higher Pedagogical And Professional Competencies From Teachers. In This Context, Competency-Based Human Resource Management Is Considered A Strategic Approach To Align Teacher Competencies With Curriculum Requirements. This Study Aims To Analyze The Role Of Competency-Based Human Resource Management In Enhancing Teacher Professionalism In The Implementation Of The Merdeka Curriculum. The Research Employed A Qualitative Approach With A Case Study Design. Data Were Collected Through In-Depth Interviews, Observations, And Document Analysis, While Data Analysis Followed The Interactive Model Of Miles, Huberman, And Saldaña. The Findings Indicate That The Implementation Of Competency-Based Human Resource Management Through Competency Mapping, Continuous Professional Development, Reflective Academic Supervision, And Performance Evaluation Contributes To Improving Teacher Professionalism. These Findings Suggest That A Structured Human Resource Management System Can Effectively Support The Sustainable Implementation Of The Merdeka Curriculum At The School Level.

Keywords: Human Resource Management, Competency-Based, Teacher Professionalism, Merdeka Curriculum

PENDAHULUAN

Reformasi pendidikan pada abad ke-21 ditandai oleh perubahan yang cepat dalam pendekatan pedagogis, integrasi teknologi digital, serta orientasi pembelajaran berbasis kompetensi. Transformasi ini menuntut sistem pendidikan untuk tidak hanya berfokus pada penguasaan pengetahuan, tetapi juga pada pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Dalam konteks Indonesia, salah satu kebijakan pendidikan yang paling signifikan adalah implementasi Kurikulum Merdeka yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Kurikulum ini menekankan pembelajaran berdiferensiasi, pembelajaran berbasis proyek, asesmen formatif, serta peningkatan kemandirian belajar peserta didik.

Implementasi Kurikulum Merdeka membawa implikasi langsung terhadap peran dan profesionalisme guru. Guru tidak lagi hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran yang mampu merancang pengalaman belajar yang kontekstual dan berpusat pada peserta didik. Penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme guru merupakan faktor utama yang memengaruhi kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa (Darling-Hammond et al., 2017). Guru profesional tidak hanya memiliki penguasaan materi yang kuat, tetapi juga kompetensi pedagogik, kemampuan reflektif, serta komitmen terhadap pengembangan diri secara berkelanjutan.

Pengembangan profesional guru juga dipengaruhi oleh desain program pengembangan profesional yang efektif. Desimone (2009) menegaskan bahwa pengembangan profesional yang efektif harus bersifat berkelanjutan, kolaboratif, dan relevan dengan praktik pembelajaran di kelas. Selain itu, proses pembelajaran profesional guru dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu guru dan kondisi organisasi sekolah yang mendukung pembelajaran profesional (Opfer & Pedder, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru tidak hanya bergantung pada motivasi individu, tetapi juga pada sistem organisasi yang mendukung pengembangan tersebut.

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan sekolah dan sistem manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting

dalam membentuk kinerja dan profesionalisme guru. Kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan efektivitas sekolah (Hallinger, 2011). Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif mampu menciptakan budaya kolaboratif yang mendukung pembelajaran guru serta memperkuat modal profesional (professional capital) dalam organisasi pendidikan (Leithwood et al., 2020).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pendidikan mencakup berbagai fungsi strategis seperti rekrutmen, pemetaan kompetensi, pelatihan, supervisi akademik, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan. Ketika diterapkan secara strategis, MSDM dapat menjadi mekanisme yang menyelaraskan kompetensi guru dengan tujuan organisasi sekolah. Salah satu pendekatan yang berkembang dalam pengelolaan SDM adalah manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (competency-based human resource management), yaitu pendekatan yang menekankan identifikasi kompetensi utama yang diperlukan untuk kinerja efektif serta integrasinya dalam seluruh praktik pengelolaan SDM (Campion et al., 2011).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pendekatan MSDM berbasis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan peningkatan kompetensi tenaga kerja di berbagai sektor (Shafique et al., 2018). Dalam bidang pendidikan, program pengembangan profesional yang terstruktur dan didukung oleh sistem manajemen yang efektif terbukti mampu meningkatkan kompetensi guru serta kualitas pembelajaran (Darling-Hammond et al., 2017). Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa penguatan kompetensi guru menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah (Kusumawati et al., 2025).

Meskipun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait kesiapan kompetensi guru dan dukungan sistem organisasi sekolah. Penelitian mengenai kompetensi profesional guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka menunjukkan bahwa sebagian guru masih berada pada tingkat kompetensi sedang dan memerlukan dukungan pengembangan profesional yang berkelanjutan (Maryani et al., 2023). Selain itu, studi lain menunjukkan bahwa penguatan kompetensi guru

melalui program pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan masih menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi transformasi pendidikan (Mursalin et al., 2024).

Di sisi lain, penelitian terkait implementasi Kurikulum Merdeka di Indonesia cenderung berfokus pada aspek pedagogik guru, integrasi teknologi pembelajaran, atau tantangan implementasi kurikulum di kelas. Misalnya, beberapa penelitian menyoroti hubungan antara kompetensi teknologi-pedagogik guru dengan kemampuan merancang pembelajaran berdiferensiasi dalam Kurikulum Merdeka (Utari et al., 2024). Penelitian lain menekankan pentingnya penguatan kompetensi pedagogik melalui pelatihan guru dalam menghadapi paradigma pembelajaran baru (Ruhimat et al., 2024).

Namun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan perspektif manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan peningkatan profesionalisme guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian lebih menekankan aspek kompetensi guru secara individual, sementara dimensi manajerial dan organisasi sekolah yang mendukung pengembangan kompetensi tersebut belum banyak dieksplorasi secara komprehensif. Padahal, keberhasilan reformasi kurikulum tidak hanya bergantung pada kapasitas individu guru, tetapi juga pada sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan perencanaan kompetensi, pengembangan profesional, supervisi akademik, dan evaluasi kinerja secara sistematis.

Kesenjangan penelitian ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih integratif dalam memahami hubungan antara manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan profesionalisme guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Penelitian yang mengkaji bagaimana sekolah merancang dan menerapkan praktik manajemen SDM berbasis kompetensi untuk mendukung pengembangan profesional guru akan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan kebijakan pendidikan dan manajemen sekolah.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan profesionalisme guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan

pemahaman yang mendalam mengenai praktik manajemen SDM di tingkat sekolah serta memberikan kontribusi teoretis bagi kajian manajemen pendidikan dan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan pendidikan di tingkat institusi sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dalam meningkatkan profesionalisme guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami proses sosial, dinamika organisasi, dan praktik manajerial secara kontekstual dan holistik. Studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada fenomena kontemporer yang terjadi dalam konteks nyata sekolah, di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara tegas (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada salah satu sekolah menengah negeri yang telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka selama minimal dua tahun ajaran sebagai bagian dari kebijakan reformasi pendidikan yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan bahwa sekolah tersebut memiliki praktik pengembangan profesional guru yang terstruktur dan sistem manajemen SDM yang relatif mapan. Implementasi yang telah berjalan lebih dari satu tahun dinilai penting agar proses manajerial dan dampaknya terhadap profesionalisme guru dapat diamati secara lebih komprehensif.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian (Creswell & Poth, 2018). Informan terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, koordinator pengembangan profesional guru, serta enam hingga delapan guru yang aktif mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan pengelolaan SDM serta implementasi kurikulum. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu ketika data yang diperoleh telah

menunjukkan pengulangan informasi dan tidak ditemukan tema baru yang signifikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan ruang eksplorasi yang luas sekaligus tetap terarah sesuai tujuan penelitian. Pertanyaan wawancara mencakup perencanaan kebutuhan guru berbasis kompetensi, program pelatihan dan pengembangan profesional, mekanisme supervisi akademik, sistem evaluasi kinerja, serta persepsi guru terhadap dampak kebijakan tersebut terhadap profesionalisme mereka. Setiap wawancara berlangsung selama kurang lebih 45–60 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Teknik wawancara semi-terstruktur dinilai efektif untuk menggali perspektif mendalam dan pengalaman subjektif partisipan (Kvale & Brinkmann, 2009).

Observasi dilakukan pada kegiatan pengembangan profesional guru, rapat kurikulum, proses supervisi akademik, serta praktik pembelajaran yang mencerminkan implementasi Kurikulum Merdeka seperti pembelajaran berdiferensiasi dan proyek berbasis masalah. Observasi bertujuan untuk menangkap praktik nyata manajemen SDM dalam konteks keseharian sekolah. Catatan lapangan disusun secara sistematis untuk mendukung analisis data.

Selain itu, penelitian ini juga melakukan analisis dokumen sebagai bentuk triangulasi data. Dokumen yang dianalisis meliputi rencana strategis sekolah, peta kompetensi guru, laporan pelatihan, instrumen supervisi, serta format evaluasi kinerja guru. Analisis dokumen membantu memperkuat validitas temuan karena menyediakan data yang bersifat stabil dan dapat ditelusuri kembali (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dimulai dengan transkripsi hasil wawancara secara verbatim, kemudian dilanjutkan dengan proses open coding untuk mengidentifikasi pernyataan-pernyataan penting yang relevan dengan fokus penelitian. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan menjadi kategori melalui proses axial coding, yang selanjutnya dikembangkan menjadi tema-tema utama penelitian. Analisis tematik digunakan untuk membangun pemahaman konseptual mengenai bagaimana manajemen SDM berbasis

kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan kriteria trustworthiness yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985). Kredibilitas diperoleh melalui triangulasi metode dan sumber data, serta member checking dengan meminta informan meninjau kembali ringkasan hasil wawancara. Transferabilitas dicapai melalui penyajian deskripsi kontekstual yang rinci agar pembaca dapat menilai relevansi temuan dalam konteks lain. Dependabilitas dijaga dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis dalam audit trail. Konfirmabilitas dilakukan melalui refleksi peneliti guna meminimalkan bias subjektif.

Aspek etika penelitian juga menjadi perhatian utama. Seluruh partisipan diberikan penjelasan mengenai tujuan dan prosedur penelitian sebelum memberikan persetujuan tertulis. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan nama samaran. Partisipasi bersifat sukarela dan informan memiliki hak untuk mengundurkan diri kapan pun tanpa konsekuensi.

Melalui pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana praktik manajemen SDM berbasis kompetensi dijalankan secara strategis dalam mendukung profesionalisme guru pada implementasi Kurikulum Merdeka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi berkontribusi secara sistematis terhadap peningkatan profesionalisme guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Analisis dilakukan melalui proses reduksi data, kategorisasi, dan pembentukan tema utama yang merepresentasikan pola manajerial di sekolah penelitian.

Tabel 1. Kategorisasi Temuan Penelitian

Tema Utama	Indikator Empiris	Praktik Manajerial	Dampak terhadap Profesionalisme
Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi	Pemetaan kompetensi guru, analisis kebutuhan pelatihan	Penyusunan peta kompetensi dan analisis gap	Guru memahami standar kompetensi dan target pengembangan diri
Pengembangan Profesional Berkelanjutan	Workshop, komunitas belajar, refleksi pembelajaran	Program pelatihan internal dan eksternal terstruktur	Peningkatan kompetensi pedagogik dan kolaborasi
Supervisi Akademik Reflektif	Observasi kelas, umpan balik dialogis	Supervisi berbasis instrumen kompetensi	Meningkatkannya kesadaran reflektif dan motivasi guru
Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi	Penilaian formatif, monitoring berkelanjutan	Integrasi evaluasi dengan pengembangan karier	Profesionalisme tumbuh secara sistemik

Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi

Berdasarkan Tabel 1, perencanaan SDM menjadi fondasi utama. Sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru sebelum menyusun program pengembangan. Analisis kesenjangan kompetensi (competency gap analysis) memungkinkan sekolah menentukan prioritas pelatihan secara tepat sasaran.

Temuan ini mendukung model competency-based human resource management yang menekankan keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi (Campion et al., 2011). Dalam konteks pendidikan, keselarasan ini penting karena Kurikulum Merdeka menuntut fleksibilitas pedagogik dan inovasi pembelajaran sebagaimana diarahkan

oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Secara teoretis, praktik ini mencerminkan pendekatan manajemen strategis yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kualitas instruksional.

Pengembangan Profesional Guru

Program pengembangan profesional dilakukan secara berkelanjutan melalui workshop internal, diskusi komunitas belajar, serta refleksi pembelajaran. Guru terlibat aktif sebagai fasilitator dan peserta, sehingga tercipta budaya belajar kolektif.

Tabel 2. Bentuk Pengembangan Profesional Guru

Bentuk Kegiatan	Frekuensi	Fokus Kompetensi	Hasil yang Dirasakan Guru
Workshop Internal	1–2 kali per semester	Pembelajaran berdiferensiasi	Meningkatnya variasi strategi mengajar
Komunitas Belajar	Setiap bulan	Refleksi praktik mengajar	Kolaborasi dan berbagi praktik baik
Supervisi Klinis	Setiap semester	Evaluasi pembelajaran	Umpan balik konstruktif dan perbaikan metode

Model ini selaras dengan konsep professional learning community yang menekankan kolaborasi sebagai sarana peningkatan mutu pendidikan (Hord, 2009). Penelitian Desimone dan Garet (2015) juga menunjukkan bahwa pengembangan profesional efektif apabila berkelanjutan, berbasis praktik nyata, dan kolaboratif.

Supervisi Akademik dan Evaluasi Kinerja

Supervisi akademik dilaksanakan menggunakan instrumen berbasis indikator kompetensi. Pendekatan dialogis dalam supervisi memungkinkan guru melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya sendiri.

Tabel 3. Indikator Supervisi Berbasis Kompetensi

Aspek yang Dinilai	Indikator	Pendekatan Supervisi
Kompetensi Pedagogik	Diferensiasi pembelajaran	Observasi kelas dan dialog reflektif
Kompetensi Profesional	Penguasaan materi	Analisis RPP dan perangkat ajar
Kompetensi Sosial	Interaksi dengan siswa	Observasi partisipatif
Kompetensi Kepribadian	Integritas dan keteladanan	Evaluasi berkelanjutan

Pendekatan ini konsisten dengan rekomendasi OECD (2013) bahwa evaluasi guru harus bersifat formatif dan mendukung pengembangan, bukan sekadar kontrol administratif. Evaluasi yang terintegrasi dengan pembinaan berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme secara berkelanjutan.

Dampak terhadap Profesionalisme Guru

Analisis menunjukkan adanya tiga dampak utama:

Guru menunjukkan peningkatan kepercayaan diri dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi. Hal ini terlihat dari variasi metode dan asesmen yang lebih adaptif terhadap kebutuhan siswa.

Terjadi penguatan budaya refleksi dan kolaborasi. Guru lebih terbuka terhadap kritik konstruktif dan aktif berbagi praktik baik.

Muncul kesadaran pengembangan diri berkelanjutan. Guru tidak lagi menunggu instruksi formal, tetapi secara mandiri mencari sumber belajar tambahan.

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan pembelajaran yang menempatkan manajemen sekolah sebagai penggerak kualitas instruksional (Hallinger, 2011). Lebih lanjut, Leithwood et al. (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap kualitas guru dan hasil belajar siswa.

Sintesis Teoretis

Secara konseptual, penelitian ini memperlihatkan hubungan sistemik antara perencanaan kompetensi, pengembangan profesional, supervisi reflektif, dan evaluasi berkelanjutan dalam membentuk profesionalisme guru. Manajemen SDM berbasis kompetensi berfungsi sebagai mekanisme integratif yang

menjembatani kebijakan kurikulum dan praktik pembelajaran.

Dengan demikian, implementasi Kurikulum Merdeka bukan semata-mata persoalan perubahan dokumen kurikulum, melainkan transformasi manajerial yang menuntut pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Pembahasan ini menekankan bahwa profesionalisme guru tidak tumbuh secara alamiah, melainkan dibentuk melalui sistem manajerial yang terstruktur, terintegrasi, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi.

Secara konseptual, manajemen SDM berbasis kompetensi menempatkan kompetensi sebagai dasar seluruh siklus manajemen—mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi. Model ini menekankan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas individu (Campion et al., 2011). Dalam konteks sekolah, kebutuhan organisasi merujuk pada tuntutan kurikulum, khususnya Kurikulum Merdeka yang mendorong pembelajaran berdiferensiasi, asesmen diagnostik, dan penguatan profil pelajar Pancasila sebagaimana diarahkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa sekolah yang melakukan pemetaan kompetensi guru secara sistematis cenderung memiliki arah pengembangan yang lebih jelas. Hal ini sejalan dengan teori strategic human resource management yang menegaskan bahwa praktik SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi (Wright & McMahan, 2011). Dengan kata lain, keberhasilan implementasi kurikulum sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara strategi pendidikan nasional dan praktik pengelolaan guru di tingkat sekolah.

Lebih lanjut, temuan mengenai pengembangan profesional berkelanjutan menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pelatihan yang bersifat insidental menuju model pembelajaran kolektif dan reflektif. Model komunitas belajar guru yang ditemukan dalam penelitian ini konsisten dengan konsep professional learning community yang menekankan kolaborasi, refleksi kritis, dan tanggung jawab bersama terhadap mutu

pembelajaran (Hord, 2009). Pendekatan ini memperkuat identitas profesional guru karena mereka tidak lagi bekerja secara individual, melainkan sebagai bagian dari komunitas pembelajar.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa supervisi akademik yang bersifat dialogis memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kesadaran reflektif guru. Supervisi tidak diposisikan sebagai mekanisme kontrol, tetapi sebagai sarana pembinaan profesional. Temuan ini mendukung rekomendasi OECD (2013) yang menyatakan bahwa evaluasi guru yang efektif harus bersifat formatif dan terintegrasi dengan pengembangan profesional. Dengan demikian, supervisi berbasis kompetensi berfungsi sebagai jembatan antara evaluasi dan pembelajaran organisasi.

Dalam perspektif teori profesionalisme, Day (2002) menjelaskan bahwa profesionalisme guru mencakup dimensi komitmen moral, kompetensi pedagogik, dan identitas profesional. Ketiga dimensi tersebut tampak berkembang dalam konteks sekolah penelitian. Guru menunjukkan peningkatan kepercayaan diri dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, kesadaran etis dalam mendukung kebutuhan siswa, serta komitmen terhadap pengembangan diri berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga membentuk kultur profesional di lingkungan sekolah.

Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, temuan ini juga memperkuat teori instructional leadership yang menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak utama peningkatan kualitas pembelajaran (Hallinger, 2011). Kepala sekolah dalam penelitian ini berperan aktif dalam perencanaan pengembangan guru, pelaksanaan supervisi, serta penciptaan budaya refleksi. Kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran terbukti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesionalisme guru.

Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan. Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi membutuhkan komitmen waktu, sumber daya, dan konsistensi kebijakan. Tanpa dukungan struktural dan budaya organisasi yang kuat, praktik tersebut berpotensi kembali menjadi rutinitas administratif. Oleh karena itu, transformasi manajerial harus dipahami sebagai proses jangka panjang yang memerlukan

kepemimpinan visioner dan sistem evaluasi yang berkelanjutan.

Secara sintesis, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka tidak hanya bergantung pada desain kurikulum, tetapi pada kemampuan sekolah mengelola sumber daya manusianya secara strategis. Manajemen SDM berbasis kompetensi berperan sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan kebijakan pendidikan nasional dengan praktik pedagogik di ruang kelas. Dengan demikian, profesionalisme guru bukan sekadar atribut individual, melainkan hasil dari sistem organisasi yang dirancang secara sadar dan terarah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. Profesionalisme guru tidak berkembang secara otomatis melalui perubahan kebijakan kurikulum, melainkan melalui sistem manajerial yang terencana, terintegrasi, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Temuan menunjukkan bahwa perencanaan SDM berbasis pemetaan kompetensi memungkinkan sekolah mengidentifikasi kesenjangan antara standar kompetensi yang diharapkan dan kapasitas aktual guru. Proses ini menjadi dasar bagi penyusunan program pengembangan profesional yang lebih tepat sasaran. Pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui workshop, komunitas belajar, dan refleksi pembelajaran terbukti memperkuat kompetensi pedagogik sekaligus membangun budaya kolaboratif di lingkungan sekolah.

Supervisi akademik yang dilakukan secara dialogis dan berbasis indikator kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan kesadaran reflektif guru. Evaluasi kinerja yang bersifat formatif, bukan sekadar administratif, mendorong guru untuk melihat penilaian sebagai bagian dari proses pembelajaran profesional. Dengan demikian, sistem manajemen SDM berbasis kompetensi membentuk siklus pengembangan yang berkesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan.

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi pendekatan strategic human resource management dalam konteks pendidikan. Praktik manajemen SDM yang selaras dengan strategi organisasi sekolah memperkuat efektivitas implementasi kebijakan kurikulum yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Profesionalisme guru dalam konteks ini dipahami sebagai hasil dari sistem organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar atribut individual.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa sekolah perlu membangun sistem manajemen SDM yang terstruktur, mulai dari pemetaan kompetensi, perencanaan pelatihan, supervisi reflektif, hingga evaluasi berbasis pengembangan. Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memegang peran sentral dalam memastikan integrasi seluruh komponen tersebut.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup studi kasus tunggal, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan pada beberapa sekolah atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan peningkatan kinerja guru secara statistik. Secara keseluruhan, implementasi Kurikulum Merdeka akan lebih efektif apabila didukung oleh manajemen SDM berbasis kompetensi yang strategis, sistematis, dan berorientasi pada penguatan profesionalisme guru sebagai aktor utama transformasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Review of Educational Research*, 87(2), 353–393. <https://doi.org/10.3102/0034654317707930>
- Day, C. (2002). School reform and transitions in teacher professionalism and identity. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 677–692. [https://doi.org/10.1016/S0883-0355\(03\)00065-X](https://doi.org/10.1016/S0883-0355(03)00065-X)
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
- Desimone, L. M., & Garet, M. S. (2015). Best practices in teachers' professional development. *Psychology, Society & Education*, 7(3), 252–263. <https://doi.org/10.25115/psye.v7i3.515>
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915–945. <https://doi.org/10.3102/00028312038004915>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 125–142. <https://doi.org/10.1177/1741143210388698>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2017). Professional capital after the era of accountability. *Professional Development in Education*, 43(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1194878>
- Henson, R. K. (2001). Teacher self-efficacy: Substantive implications and measurement dilemmas. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 20(3), 5–21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.2001.tb00093.x>
- Hord, S. M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Development*, 30(1), 40–43.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nawaz, A., Abbas, M., & Kanwal, S. (2020). Impact of competency-based HRM on employee performance: A study of public sector universities. *Journal of Business & Economics*, 12(2), 87–102.
- OECD. (2013). *Teachers for the 21st century: Using evaluation to improve teaching*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264193864-en>
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 27(3), 376–386. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Rowe, K. J., Hill, P. W., & Lo, J. J. (2017). Teacher quality and student achievement. *International Journal of Educational Research*, 82, 75–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2016.08.005>
- Sari, R. P., & Hadi, S. P. (2022). Teacher professionalism in implementing differentiated learning. *Jurnal Pendidikan*, 7(1), 54–63. <https://doi.org/10.31004/jurnalpendidikan.v7i1.598>
- Shafique, I., Nawaz, M. S., & Bashir, S. (2018). The role of competency-based HRM in organizational performance: Evidence from public sector organizations. *SAGE Open*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/2158244017752748>
- Widiati, U., Suwarjo, S., & Wulandari, S. (2023). Curriculum Merdeka implementation challenges in secondary schools. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 8(1), 22–36. <https://doi.org/10.17509/jesp.v8i1.59166>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.