

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENDIDIKAN MENENGAH

Siti Fachriah Berliana
Supriyanto

Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
siti.17010714029@mhs.unesa.ac.id

ABSTRAK

Artikel ilmiah ini ditulis dengan tujuan menganalisis dan mempelajari mengenai kepemimpinan situasional dalam pengembangan sumber daya manusia pada pendidikan menengah. Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ilmiah ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis kajian pustaka atau kajian literatur. Kajian pustaka dilakukan dengan cara menelaah beberapa artikel nasional dan internasional sehingga memperoleh data yang kemudian dilakukan analisis menggunakan teknik analisis isi. Hasil dari artikel ini adalah bahwa sumber daya manusia di sekolah mampu berhasil guna serta berdaya guna apabila telah dikelola dengan baik oleh kepala sekolah. Terdapat 4 (empat) gaya dasar yang terkait dengan teori kepemimpinan situasional yakni *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dari gaya dasar tersebut dapat digunakan sebagai upaya dalam pengembangan sumber daya manusia antara lain melalui pembinaan kinerja, pembinaan karir, dan pembinaan kesejahteraan. Terdapat beberapa faktor keberhasilan dan faktor penghambat yang dialami kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia pada pendidikan menengah.

Kata kunci: kepemimpinan situasional, pengembangan sumber daya manusia

ABSTRAK

This scientific article was written with the aim of analyzing and studying situational leadership in human resource development in secondary education. The research method used in this scientific article uses a qualitative approach to the type of literature review or literature review. The literature review was carried out by reviewing several national and international articles so as to obtain data which was then analyzed using content analysis techniques. The result of this article is that human resources in schools can be effective and efficient if they have been managed properly by the principal. There are 4 (four) basic styles related to situational leadership theory, namely *telling*, *selling*, *participating*, and *delegating*. From this basic style, it can be used as an effort in developing human resources, among others, through performance coaching, career development, and welfare development. There are several success factors and inhibiting factors experienced by school principals in developing human resources in secondary education.

Keywords: situational leadership, human resource development

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat vital terhadap pembentukan sebuah peradaban dengan kemajuan sebagai pengiringnya. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal dalam ranah pengetahuan sehingga lebih siap dalam berbagai kemungkinan majunya zaman yang akan terjadi, serta mengetahui dan mengembangkan cara berpikir supaya mampu memecahkan suatu persoalan (Mulyatini, et. al., 2020).

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2003) dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menjelaskan bahwasanya pendidikan bertujuan

menghasilkan peserta didik yang mempunyai kekuatan spiritual keagamaan, pngendalian diri, kepribadian, intelegensi, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan individu, bangsa dan juga negara. Tanpa adanya sistem pendidikan yang kompleks dan berkualitas, juga akan berpengaruh pada kemajuan suatu bangsa karena pendidikan terhubung langsung dengan kemampuan yang nantinya akan dimiliki oleh generasi muda. Dalam rangka meraih pendidikan yang berkualitas dibutuhkan campur tangan dari segala pihak yang terkait dan kompeten yang kemudian bersinergi guna memajukan kualitas pendidikan di Indonesia.

Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (2019) menjelaskan bahwa

tahun 2030 jumlah penduduk yang produktif akan mencapai 64% dari total jumlah penduduk Indonesia yang diproyeksikan sebesar 297 juta jiwa, maka perlu ada upaya yang tepat agar besarnya jumlah sumber daya manusia mampu menjadi kekuatan dan bukan sebaliknya yakni menjadi sebuah ancaman. Agar upaya tersebut dapat tercapai maka diperlukan langkah terintegrasi yaitu dengan mengoptimalkan SDM yang salah satunya mampu dicapai melalui bidang pendidikan.

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, peran SDM sangat diperlukan. SDM adalah salah satu komponen yang vital, maka dari itu pengelolaan secara profesional perlu dilakukan sehingga dapat menjadi motorik yang dapat menggerakkan majunya suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Dapat diakui bahwa biaya itu penting dalam pengembangan suatu lembaga pendidikan, demikian pula teknologi, sarana dan prasarana. Akan tetapi kesiapan sumber-sumber daya tersebut akan menjadi sia-sia jika dikelola oleh pihak-pihak yang kurang cakap dan kurang tanggung jawab, maka dari itu SDM pendidikan perlu dikelola secara kompleks dengan mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen secara sirkuler untuk mendukung tercapainya proses pendidikan yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan seluruh proses aktivitas yang bersangkutan mengenai pentingnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah sebagai SDM di sekolah, dan memaksimalkan peran serta kegiatan yang dapat menjamin kualitas SDM sehingga tugas-tugas terlaksana secara efektif (Astuti, 2018). Pengembangan SDM bertujuan untuk membuat kerangka kerja yang berkesinambungan secara logis dan komprehensif untuk memaksimalkan pengembangan lingkungan dimana SDM di dorong untuk berusaha serta berkembang (Chairunnisa & Cobbie 2016). Maka diperlukan peran aktif kepala sekolah dalam mengkonstruksi upaya-upaya tertentu kemudian diaplikasikan dalam pengembangan SDM di sekolah.

Menjadi pemimpin suatu lembaga pendidikan bukanlah hal yang mudah, terlebih jika terkait dengan upaya dalam pencapaian tujuan pendidikan, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat agar tujuan organisasi tercapai. Khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia, pemimpin perlu mengenali terlebih dahulu tingkat perkembangan dan kesiapan tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian menentukan gaya

kepemimpinan yang paling tepat untuk digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Tentu saja tidak terdapat gaya kepemimpinan yang paling benar atau tepat akan tetapi terdapat gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi serta kebutuhan yang ada.

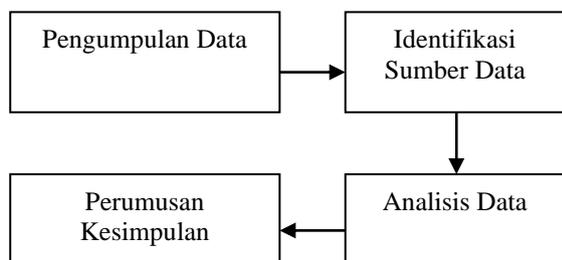
Hal tersebut sejalan dengan penerapan model kepemimpinan situasional menurut Blanchard dan Hersey yakni perlu adanya gaya kepemimpinan yang berbeda-beda disesuaikan dengan situasi yang ada, pemimpin juga harus mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai gaya kepemimpinan pada saat yang berbeda. Berdasarkan hal tersebut berkaitan pengembangan sumber daya manusia dengan menerapkan kepemimpinan situasional maka pemimpin akan terlebih dahulu menilai kemudian memilih strategi terbaik untuk diterapkan dalam setiap keadaan dan tugas, pemimpin juga melakukan evaluasi dengan mengamati dan bertanya atau mendiskusikan suatu situasi serta kebutuhan yang diperlukan guna pengembangan sumber daya manusia disekolah sehingga diharapkan dapat memberi efek positif terhadap pengembangan sumber daya karena kepala sekolah memberikan tindakan yang berbeda-beda terhadap tiap-tiap tenaga pendidik dan kependidikan.

Pengembangan SDM pendidikan harus selalu memperhitungkan karakteristik serta kompleksitas dari setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan agar pengembangan berjalan sesuai dengan tujuan, pada pendidikan menengah dimana merupakan permulaan dari sebuah penguatan serta pengembangan kemampuan dominan peserta didik yang telah tergambar sebelumnya pada pendidikan dasar serta memperhatikan pengembangan potensi dominan peserta didik secara lebih mendetail. Tujuan dari pendidikan menengah sendiri yakni meningkatkan intelegensi, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan, tujuan pendidikan menengah kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, budi pekerti, serta kecakapan dalam bertahan hidup secara mandiri dan melanjutkan jenjang pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya (Badan Standar Nasional Pendidikan, 2006). Selain itu dalam membantu kesuksesan pendidikan menengah, seperti yang sebagaimana dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

maka penyelenggaraan jenjang pendidikan menengah wajib memenuhi ketetapan dalam standar nasional pendidikan, dimana salah satunya terdapat standar pendidik dan tenaga pendidikan. Dengan demikian maka pendidik dan tenaga kependidikan harus dipersiapkan secara maksimal agar dapat mencapai tujuan dari pendidikan menengah, persiapan tersebut bisa dilaksanakan secara efektif salah satunya adalah dengan melakukan pengembangan SDM di sekolah.

Berdasarkan pemaparan dan penjelasan diatas maka dalam upaya pengembangan SDM di lembaga pendidikan diperlukan kontribusi maksimal dari seorang kepala sekolah , serta dalam rangka pengembangan SDM diperlukan adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang harus disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan. Dalam penyesuaian situasi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah karena gaya tersebut dinilai lebih fleksibel sesuai dengan pengembangan SDM yang ingin dicapai. Oleh sebab itu maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Menengah”.

METODE



Gambar 1. Langkah kerja penelitian dengan tinjauan pustaka (Sumber: Creswell, 2014)

Artikel ilmiah dengan judul Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Menengah ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis penelitian pustaka (library research). Menurut (Sugiyono, 2012), studi pustaka berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi serta literatur-literatur ilmiah yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Studi literatur digunakan sebab dalam tahap penulisan artikel dilakukan ditengah pandemi covid 19. Penulis menggunakan buku, jurnal

nasional dan internasional , hasil penelitian, serta sumber lain yang relevan dengan topik pembahasan kemudian menganalisis teori-teori dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Adapun langkah kerja dalam penyusunan penelitian dengan jenis tinjauan pustaka yakni sebagaimana pada Gambar 1.

Terdapat 4 langkah kerja yang dilakukan dalam penelitian tinjauan pustaka. Tahap pertama yakni pengumpulan data, penulis mengumpulkan data dan mengidentifikasi kata-kata kunci berdasarkan topik dari berbagai sumber seperti undang-undang, buku, artikel jurnal dan literatur ilmiah serta berita dari situs yang kredibel. Tahap kedua yakni identifikasi sumber data, data yang telah terkumpul kemudian penulis melakukan pengelompokan dan pengklasifikasian sesuai dengan fokus penelitian artikel ilmiah. Penulis mengidentifikasi literatur dengan mengelompokkan artikel nasional dan artikel internasional yang menjadi rujukan penelitian sesuai dengan fokus topik pembahasan. Tahap ketiga yakni analisis data, setelah mengelompokkan data penulis melakukan analisis data menggunakan analisis isi. Menurut Krippendorf (dalam Ahmad, 2018) analisis isi adalah sebuah teknik penelitian dalam menyusun suatu inferensi yang dapat dicontoh dan memiliki keabsahan data dengan mengamati konteks (isi). Tahap keempat yakni perumusan kesimpulan, setelah melakukan analisis isi kemudian penulis menyimpulkan penelitian. Kesimpulan berisi mengenai hasil pembahasan dalam penelitian yang dituliskan dengan padat, singkat dan jelas. Penulis juga dapat memberi rekomendasi-rekomendasi yang diharapkan dapat digunakan sebagai masukan sebagai tindak lanjut kedepan. Berikut adalah studi literatur yang dilakukan penulis untuk menyusun artikel ini. Studi literatur berasal dari 20 artikel nasional dan internasional.

Tabel 1. Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Menengah

Klasi fi kasi	Judul	Relevansi
Kepe mim pinan Situa sional	Dwiyani, D & Sarino, A. 2018. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan pada

	Guru sebagai Determinan Kinerja Guru	motivasi dan kinerja guru (SDM)		2019. Implementation of Situational Leadership in Educational Organization	situasional kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dan kesiapan SDM agar terjalin hubungan yang efektif
	Fitriatin, Y. 2019. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dari kepala sekolah terlihat dari indikator kemauan dan kemampuan guru sebagai SDM		Refsanjani, Marsidin, S & Hadiyanto 2018. Contribution of Principal Situational Leadership and School Climate to the Implementation of Teacher Task at Public Elementary School	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan situasional beserta dengan iklim sekolah baik maka kinerja guru sebagai sumber daya manusia pendidikan akan lebih baik
	Munahar, S. 2019. Kontribusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Upaya Meningkatkan Iklim Kerja Guru	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan peningkatan kinerja SDM menunjukkan kontribusi yang positif		Nordin, M., Mustafa, M & Razzaq, A. 2020. Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher	Berdasarkan penelitian dapat ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor dari pemimpin yang dapat berpengaruh kinerja bawahannya yakni gaya kepemimpinan, sikap, pengetahuan, pengalaman & kualifikasi
	Aisyah, S & Takdir, S. 2017. Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya	Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan situasional berdampak pada meningkatnya kinerja guru dan mutu sekolah		Arisman, T & Prihatin, E. 2020. Situational Leadership Readiness: The Impact of 4 th Dimensions in Elementary School	Berdasarkan dari penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dan kesiapan SDM agar terjalin hubungan yang efektif
	Sopyan., Rubini, B & Laihad, G. 2019. Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepercayaan menghasilkan kepuasan kinerja guru sebagai SDM sekolah		Purnama, B. 2016. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dalam hal MSDM kepala sekolah memiliki tugas diantaranya memberikan pembekalan, pemanfaatan, membangun dan mengembangkan
	Ruslan., Lian, B & Fitria, H. 2020. The Influence of Principal's Situational Leadership and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance	Berdasarkan hasil penelitian dapat dianalisis bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja bawahannya dengan melakukan pemenuhan kebutuhan dan pemberian pelatihan	Manajemen SDM Pendidikan	Astuti. 2018. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah	Berdasar dari hasil penelitian bahwasanya sumber daya manusia merupakan
	Maisyaroh., Imron, A., Burhanuddin., Juharyanto., Satria, R & Puspitaningtyas, I.	Berdasar dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan			

		komponen yang vital maka dari itu perlu dikelola secara professional		Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah	administrasi sekolah adalah kemauan untuk dibina dan keinginan untuk berkembang dari tenaga administrasi merupakan hal krusial
	Sakban., Nurmal, I & Ridwan, R. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia	Berdasarkan hasil penelitian dapat diartikan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah		Ezeugbor, C & Victor, A. 2018. Administrator's Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa MSDM pendidikan juga harus ditekankan kepada para administrator pendidikan
	Ningrum, E. 2019. Pengembangan Sumber Daya manusia Bidang Pendidikan	Berdasar dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pendidikan memerlukan SDM yang berkualitas serta dibutuhkan upaya dalam pengembangan SDM		Hendraswari, M., Fadhilah, S & Rintayati, P. 2018. Management of Human Resource Development Education in Elementary School	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa MSDM pendidikan sangat penting bagi suatu organisasi pendidikan, perlu adanya pengelolaan khusus meliputi metode, strategi dan jenis
	Hasnadi. 2019. Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya perencanaan maka pengelolaan SDM menjadi lebih efektif		Hamdani, A & Sagala, H. 2017. Innovative Human Resource Management Model in Vocational High School	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pendidikan memerlukan SDM yang berkualitas serta dibutuhkan upaya dalam pengembangan SDM
	Nurochim. 2017. The Innovation of Human Resource Management in Education to Improve School Quality	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa MSDM pendidikan sangat penting bagi suatu organisasi pendidikan, perlu adanya pengelolaan khusus meliputi metode, strategi dan jenis		Arop, O., Owan, J & Madukwe, C. 2019. Human Resource Management and Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State, Nigeria	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diantaranya yakni sumber daya manusia beserta kepala sekolah perlu adanya hubungan interpersonal yang baik
	Rustandi, A. 2018. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Banjarsari Kabupaten Ciamis	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan kepada tenaga pendidik akan tetapi juga diberikan perlakuan yang sama pada tenaga administrasi atau tenaga kependidikan di sekolah			
	Yuliani, T & Kristiawan, M. 2016. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membina	Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam pembinaan kompetensi tenaga			

HASIL

Adapun hasil studi literatur dilakukan penulis untuk menyusun artikel ini. Artikel ilmiah ini merupakan hasil dari analisis isi dari setiap artikel yang akan menjadi bahan dalam

mengkonstruksi dan mendukung topik dari artikel. Hasil penelitian (Dwiyani & Sarino, 2018) dengan pendekatan kuantitatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan dampak yang cukup penting kepada kinerja guru sebagai sumber daya manusia bidang pendidikan, tidak hanya gaya kepemimpinan situasional yang berperan penting akan tetapi motivasi kerja juga turut serta memberi pengaruh positif pada kinerja guru sebagai SDM di sekolah. Hasil di atas diperkuat dengan penelitian dari (Fitriatin, 2019) dengan pendekatan kualitatif menunjukkan hasil bahwa pengembangan kinerja selain berasal dari kepala sekolah melainkan juga harus berasal dari kemauan serta kemampuan dari guru sebagai sumber daya manusia, artinya kepala sekolah setidaknya harus memiliki pengetahuan tentang kompetensi yang dimiliki oleh setiap bawahannya dan dengan hal tersebut maka kepala sekolah dapat bertindak sebagai inisiator dan motivator seiring berjalannya program yang ada di lembaga pendidikan.

Sejalan dengan artikel di atas, penelitian yang dilakukan oleh (Sopyan et al, 2019) dengan metode kuantitatif ditemukan juga kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja juga berpengaruh ketika kepemimpinan situasional kepala sekolah berjalan dengan baik. Sehingga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Munahar, 2019), dengan metode kuantitatif dimana ditemukan dalam hasil bahwa, ketika kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan kontribusi positif dalam lingkungan kerja, maka pengembangan sumber daya manusia juga bisa dilakukan secara lebih efektif. Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh (Refsanjani et al, 2018) dengan metode kuantitatif menunjukkan bahwa pengkondisian iklim serta lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja yang lebih efektif. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Arisman & Prihatin, 2020) dengan metode kajian literatur menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah dasar berdasarkan pendekatan kepemimpinan situasional 4 dimensi, yang selanjutnya selaras dengan penjelasan pada penelitian (Aisyah & Takdir, 2017) melalui pendekatan kualitatif menunjukkan hasil bahwa indikator kepala sekolah yang telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia yakni kepala sekolah bertindak sebagai 1) Telling

yakni “memberitahukan” berupa instruksi, 2) Selling yakni “menjajakan” dalam artian memberi semangat serta motivasi, 3) Participating yakni “pengikutsertaan” dalam artian pemberian kesempatan untuk berpartisipasi, 4) Delegating yakni “mendelegasikan” agar guru sebagai sumber daya manusia bidang pendidikan mendapatkan berbagai kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya

Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh (Maisyaroh et al, 2019) dengan metode tinjauan pustaka menjelaskan bahwa banyak tinjauan dalam kepemimpinan situasional antara lain dari aspek pribadi, bawahan, lingkungan organisasi bahkan luar organisasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Ruslan et al, 2020) dengan pendekatan kuantitatif menunjukkan bahwa diperlukan sosok pemimpin yang dapat memberikan upaya dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawainya, begitu juga seorang pemimpin yang selain memiliki kemampuan dalam membaca situasi bawahan serta kondisi lingkungan kerja. Terdapat juga banyaknya faktor yang membuat seorang pemimpin mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Pertama, pemimpin mencukupi keperluan bawahannya mengenai pekerjaan yang efektif. Kedua, pemimpin memberikan pelatihan, bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawannya. Selanjutnya ada penelitian dari (Nordin et al, 2020) dengan pendekatan kualitatif yang juga menjelaskan terdapat lima faktor kepemimpinan situasional faktor mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yakni: gaya kepemimpinan, sikap, pengetahuan, pengalaman, dan kualifikasi.

Selanjutnya ada penelitian dari (Purnama, 2016) yang menggunakan metode kualitatif dalam hasil penelitiannya menjelaskan bahwa dalam hal MSDM, kepala sekolah mempunyai tugas yang terbagi dalam tiga kategori, diantaranya: 1) pemberian bekal untuk para pegawai, 2) pemanfaatan SDM yang sudah tersedia, dan 3) pembangunan serta pengembangan SDM. Hal serupa juga didapat dari hasil penelitian dari (Sakban et al, 2019) dengan metode kualitatif menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah yang tanggap, cerdas dan kreatif, harus dapat menanggulangi dan mencari penyelesaian atas persoalan yang sedang dihadapi, dan dapat disimpulkan bahwa: 1) faktor individu atau personal meliputi motivasi, pengetahuan dan tanggung jawab yang tinggi, 2) penciptaan lingkungan kerja yang

menyenangkan dan penuh rasa kekeluargaan, 3) tidak menjadikan gaji sebagai tujuan utama atau pengaruh dalam etos kerja.

Penelitian dari (Ningrum, 2019) dengan metode kajian kualitatif menunjukkan bahwa Terdapat lima domain utama dalam pengembangan SDM pendidikan, yakni: profesionalitas, kompetensi fungsional, daya kompetitif, kerja sama, dan keunggulan partisipatif. Serta dalam pengembangannya pada seluruh domain tersebut perlu adanya upaya pengendalian mutu terpadu atau total quality control (TQC). Selain daripada itu, diperlukan suatu program pendidikan dan pelatihan terpadu agar tercapai efektivitas sebagai wahana pengembangan SDM. Penelitian diatas juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan (Astuti, 2018) dengan pendekatan kualitatif menunjukkan bahwa MSDM bertujuan dalam menyusun rumusan kepentingan guru dan kependidikan, dalam mengembangkan serta memberdayakan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan secara maksimal.

Kemudian penelitian dari (Hasnadi, 2019) dengan metode kualitatif yang menunjukan bahwa perencanaan sumber daya manusia juga salah satu hal penting ketika ingin melakukan pengembangan SDM, perencanaan SDM pendidikan adalah suatu proses dalam menggambarkan keperluan SDM pada suatu organisasi/lembaga pendidikan untuk waktu mendatang, sehingga tahap kedepan dapat lebih mudah diambil untuk jaminan pemenuhan kebutuhan. PSDM menyumbang banyak manfaat yakni sebagai petunjuk pada masa yang akan datang, sebagai penentu dimana dan kapan SDM pendidikan diperoleh, serta pengembangan dan pelatihan jenis apa yang harus dimiliki SDM. Selanjutnya hasil penelitian dari (Ezeugbor & Victor, 2018) dengan pendekatan kuantitatif menunjukkan bahwa pada SDM sekolah bukan hanya guru yang harus ditingkatkan kompetensinya melainkan tenaga administrasi/ administrator sekolah juga harus menyeimbangkan kompetensi mereka, sehingga perlu adanya pelatihan khusus bagi tenaga administrasi sekolah.

Berdasarkan penelitian dari (Nurochim, 2017) dengan metode penelitian kualitatif jenis penelitian tinjauan pustaka dapat diketahui bahwa MSDM pendidikan sangat penting bagi suatu organisasi pendidikan, perlu adanya pengelolaan khusus meliputi metode, strategi dan jenis pengembangan. Selanjutnya

berdasarkan penelitian (Arop et al, 2019) dengan metode kuantitatif menjelaskan, hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu metode dalam pengembangan SDM di sekolah adalah melalui pendelegasian atau pemberian tugas serta tanggung jawab oleh kepala sekolah, hal tersebut secara alamiah dapat meningkatkan kompetensi serta kinerja sumber daya manusia. Penelitian diatas diperkuat dengan penelitian dari (Hendraswari et al, 2018) dengan metode kualitatif menunjukkan bahwa pengembangan SDM dapat dicapai bisa dengan cara formal maupun non formal. Pengembangan SDM secara formal, yakni dengan memberikan penugasan untuk mengikuti diklat, baik yang dilaksanakan melalui organisasi internal ataupun yang dilakukan oleh lembaga-lembaga diklat, sedangkan untuk pengembangan dengan cara informal sendiri dapat dilakukan atas keinginan keras dan usaha keras individu dalam melatih dan mengembangkan kompetensi yang telah dimiliki dengan mempelajari literatur yang berkaitan dengan kompetensi kualifikasi yang ingin dikembangkan.

PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia Pendidikan

Sekolah yang merupakan sebuah lembaga pendidikan tentunya memiliki sumber daya yang banyak dan cukup kompleks untuk menyelenggarakan pendidikan yang baik. Sumber daya pendidikan didalam sekolah dibagi menjadi beberapa kelompok menurut (Hermawan, 2010) yakni, 1) sumber daya yang bukan manusia, seperti kurikulum, program-program sekolah dan lain sebagainya; 2) Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri atas kepala sekolah, pendidik/guru, tenaga kependidikan, peserta didik, wali murid, serta masyarakat yang mempunyai kepedulian terhadap pendidikan; 3) Sumber Daya Fisik (SDF), yang terdiri dari gedung sekolah, peralatan, ruangan, alat peraga pendidikan, jadwal, serta fisik sekolah; 4) Sumber Daya Keuangan (SDK), yang terdiri dari seluruh anggaran untuk mengelola sekolah, baik dana dari pemerintah ataupun dana dari masyarakat. Banyaknya sumber daya yang sekolah miliki harus diimbangi dengan pengelolaan yang baik oleh kepala sekolah sehingga mampu dimanfaatkan secara optimal dalam pengembangan sekolah kearah yang lebih baik.

Hasibuan (2005:244) menjelaskan bahwa SDM adalah suatu kemampuan individu yang mampu memadukan daya pikir dan daya

fisiknya. SDM yang ada disekolah meliputi kepala sekolah dan wakilnya, pendidik/guru, serta tenaga kependidikan. Selain itu ada juga komponen pendukung yang terdiri dari peserta didik, wali murid, serta masyarakat yang turut membantu dalam pengembangan SDM sekolah.

(Jones, J.J. & Walters, D.L., 2008) berpendapat bahwa dalam administrasi pendidikan peran manajemen SDM memiliki fungsi yang khusus. Dia mengatakan bahwa hal ini berkaitan dengan layanan yang harus diberikan oleh sekelompok individu didalam lembaganya serta melakukan aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk memfasilitasi kegiatan pembelajaran. Hal ini menekankan bahwa SDM merupakan bagian yang paling penting untuk keberhasilan operasional sekolah itu sendiri. Berdasarkan pemaparan diatas maka kesimpulannya bahwa SDM sekolah akan mampu memberi manfaat yang maksimal serta mampu berhasil jika kepala sekolah sebagai manajer sekolah mampu mengelola dengan baik. Sejalan dengan penelitian diatas terdapat juga penelitian yang relevan dari (Rustandi, 2018) dengan pendekatan kualitatif menunjukkan bahwa pemimpin juga harus mendeskripsikan strategi pengembangan kepada tenaga administrasi agar administrator dapat lebih terpaju dalam meningkatkan kinerjanya. Kemudian dalam penelitian kualitatif yang dilakukan oleh (Yuliani & Kristiawan, 2016) menunjukkan bahwa selain berbagai aspek yang mempengaruhi pengembangan kinerja tenaga administrasi terdapat juga salah satu aspek penting yang harus dimiliki secara natural oleh administrator sekolah yakni kemauan secara penuh untuk belajar dan berkembang.

Kepemimpinan Situasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting yang dibutuhkan dalam pengelolaan dan pengembangan SDM. Hal ini dikarenakan peran gaya kepemimpinan akan mampu membantu untuk menganalisis dan memadukan kebutuhan yang bermacam-macam serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi warga sekolah. Gaya kepemimpinan situasional merupakan pola perilaku yang dicerminkan oleh seorang pemimpin saat memimpin serta kemampuannya dalam mempengaruhi perilaku dan kegiatan anggotanya baik sebagai individu maupun organisasi.

Terdapat 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard

(Thoha, 2003:65). Dalam dimensi pengukuran gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) dapat diidentifikasi dalam 4 dimensi/bentuk yakni: 1. Telling, yakni ketika pemimpin berperilaku “memberitahukan”, maka dari hal tersebut berarti orientasi tugas yang dimiliki sumber daya manusia dapat dikatakan tinggi akan tetapi hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak dapat digolongkan dalam kategori akrab. Maka dalam prakteknya pemimpin merumuskan peranan yang nantinya akan diimplementasikan untuk bawahan dengan memberitahukan kepada mereka tentang apa, bilamana, bagaimana, serta dimana kegiatan dan tugas-tugas dilaksanakan. Dengan kata lain perilaku pimpinan terwujud dan mengarah dalam gaya yang bersifat direktif.

2) Selling, yakni ketika pimpinan berperilaku “menjual”, maka dari hal tersebut berarti bawahan bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas dan diikuti dengan hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat intensif. Melalui cara ini maka tidak hanya peran bawahan yang benar-benar jelas, namun peranan pemimpin dalam memberi petunjuk pelaksanaan harus disertai dengan dukungan yang dibutuhkan bawahan. Dengan itu maka diharapkan para bawahan mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

3) Participating, yakni ketika pemimpin berperilaku “partisipasi”, maka dari hal tersebut berarti orientasi tugas yang dimiliki sumber daya manusia rendah dan diikuti dengan hubungan antara atasan dan bawahan yang intensif. Maka perwujudan atau tidak lanjut paling tepat dari perilaku tersebut adalah pimpinan mengajak para bawahannya untuk ikut berperan serta secara aktif dalam berbagai proses kegiatan serta mengambil komunikasi secara efektif.

4) Delegating, yakni ketika pemimpin berperilaku “delegasi”, maka untuk menghadapi kondisi tertentu dimana perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktiknya, perilaku ini memungkinkan pemimpin untuk membatasi diri dalam memberi arahan kepada bawahan dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tanpa banyak ikut campur tangan.

Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan situasional dapat dijadikan salah satu pedoman yang baik dalam pengembangan sumber daya manusia di sekolah. Gaya kepemimpinan situasional yang efisien dan efektif dapat

meningkatkan kinerja seluruh pegawai dalam mencapai tujuan lembaga atau instansi pendidikan. Berikut adalah upaya-upaya yang dapat ditempuh kepala sekolah dalam pengembangan SDM dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan situasional.

Dalam rangka pengembangan SDM disekolah yang pertama dapat dilakukan melalui pengembangan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kinerja didapatkan setelah mengimplementasikan seluruh komponen yakni komponen input, proses, dan output. Seperti pada suatu sistem, dimana tiap-tiap komponen memiliki suatu keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Komponen input terkait dengan aspek tenaga kependidikan, aspek siswa, aspek sarana serta pembiayaan. Komponen proses berkenaan pada aspek kurikulum, aspek pengelolaan kelas, aspek penilaian, manajemen dan kepemimpinan. Komponen output berkaitan dengan prestasi siswa, prestasi guru dan kepala sekolah serta prestasi sekolah (Trihantoyo, 2015:92).

Melihat betapa krusialnya kinerja SDM maka pengembangan kinerja guru dan tenaga kependidikan dapat diuraikan yakni sebagai berikut: 1. Melibatkan sdm dalam berbagai pelatihan-pelatihan baik yang dilaksanakan di dalam sekolah (in house training) maupun yang pelatihan dari diluar sekolah, 2. Penyediaan referensi dan buku-buku guna menunjang kompetensi guru dan tenaga administrasi, dan 3. Pemberian dorongan dan fasilitas kepada guru dan tenaga administrasi untuk ikut serta dalam tutor sebaya melalui kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) atau MGBK (Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling) baik di tingkat sekolah maupun di tingkat kabupaten/kota.

Selanjutnya adalah pengembangan SDM sekolah dapat dilakukan melalui pembinaan karir untuk guru dan tenaga administrasi dimana kepala sekolah mendukung, membantu, serta memberi fasilitas agar sdm mampu meningkatkan karirnya. Secara lebih terperinci kepala sekolah dapat melakukan cara agar pengembangan SDM berjalan baik: 1. Menghubungkan antara prestasi dengan peningkatan jabatan guru/tenaga pendidikan baik secara struktural maupun fungsional, 2. Kepala sekolah memberikan bantuan untuk guru dalam kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan usulan PAK (Penetapan Angka Kredit), 3. Apabila sekolah tidak terdapat kekosongan formasi, maka kepala sekolah bisa

membantu guru dan tenaga kependidikan yang telah memiliki prestasi untuk diajukan ke sekolah lain atau ke lembaga pendidikan dengan tingkat lebih tinggi.

Selanjutnya adalah salah satu hal penting yakni pembinaan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan. Kesejahteraan yang dijadikan sasaran bisa berupa materi ataupun non materi yang berkenaan dengan kepuasan kerja. Kepala sekolah dapat melakukan hal-hal berikut ini untuk membuat kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan berjalan dengan baik: 1. Berikan sesuatu yang memang merupakan hak guru dan tenaga administrator, 2. Pemberian penghargaan/apresiasi bagi guru dan tenaga administrasi yang telah meraih prestasi ataupun telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sangat baik, 3. Pembinaan hubungan kekeluargaan antara para guru dan tenaga administrasi beserta dengan keluarganya merupakan kesejahteraan yang bersifat non materi, 4. Pemberian peluang dan fasilitas agar seluruh guru dan tenaga administrasi dapat mengemukakan ide dan gagasan dalam program-program sekolah dan mewujudkannya jika selaras dengan tujuan program sekolah, dan 5. Jika memang memungkinkan dapat dilakukan pengupayaan kesejahteraan materi dalam APBS (Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) sepanjang tidak menyalahi aturan yang ada.

Guru dan tenaga kependidikan sebagai garda utama dari berhasilnya penyelenggaraan pendidikan harus selalu didukung dan difasilitasi oleh kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga agar mampu menjalankan tugas-tugas dan kewajiban serta tanggung jawab dengan optimal. Guru yang merupakan pendidik akan mampu bekerja dengan baik jika telah dibina dan dikembangkan dengan optimal dan baik pula. Guru akan mampu memberikan hasil optimal dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Hal ni akan berdampak baik pada keberhasilan dan tercapainya harapan dari semua pihak. Selain guru ada juga tenaga kependidikan yang yang juga mempunyai peran penting terhadap penyelenggaraan pendidikan khususnya untuk membantu tugas dan tanggung jawab pendidik dan kepentingan lainnya, seperti pada kegiatan administrasi, surat menyurat, perpustakaan, inventaris barang, pemeliharaan dan pendayagunaan laboratorium, dan sebagainya. Maka sesuai penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa tenaga kependidikan juga sama pentingnya untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memberikan usaha secara maksimal untuk mengelola, mengembangkan dan membina SDM sekolah khususnya pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu memberi kontribusi terhadap tujuan sekolah melalui keberhasilan pencapaian program sekolah.

Faktor Keberhasilan dan Penghambat dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa faktor keberhasilan yang nantinya diharapkan dapat memperlancar dan meminimalisir kegagalan pengembangan sumber daya manusia di sekolah, yaitu: 1. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin wajib memahami serta mengetahui cara terbaik mengelola SDM yang telah dimiliki; 2. Kepala sekolah harus mengetahui bagaimana kondisi SDM yang sudah ada dan sudah dimiliki; 3. Kemudian kepala sekolah harus dapat membuat perencanaan dalam rangka pendistribusian susunan tugas kepada seluruh sumber daya manusia sesuai kualifikasi dan kompetensi melalui analisis pekerjaan; 4. Kepala sekolah harus dapat memberi arahan kepada SDM yang sedang melakukan tugasnya agar sesuai dengan kompetensi yang akan dicapai; dan 5. Kepala sekolah melakukan pengawasan atas keterlaksanaan tugas-tugas serta memberi tindak lanjut setelah tugas-tugas tersebut berhasil atau tidaknya dilakukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan keterlaksanaan pengembangan SDM sekolah adalah harus dapat memastikan tiap-tiap proses kegiatan berjalan dengan baik dan sistematis.

Jika terdapat faktor keberhasilan tentu saja juga terdapat faktor penghambat pelaksanaan atau jalannya pengembangan SDM dimana faktor penghambat tersebut harus dapat dicegah dan diantisipasi lalu mencari solusi yang tepat agar mampu keluar dari akar permasalahannya. Faktor yang menjadi penghambat pengembangan SDM meliputi :1. Pola pikir yang dimiliki SDM susah untuk berubah dan sulit untuk beradaptasi dengan tugas-tugas baru yang dirasa tidak pas dengan kompetensinya, 2. Seperti halnya poin pertama, kurangnya serta menurunnya motivasi kerja terjadi jika tugas yang didapatkan tidak sesuai dengan harapannya, 3. Terdapat sumber daya manusia yang mengorientasikan kerjanya hanya berdasarkan imbalan materi atau gaji saja sehingga keinginan untuk berkembang kurang

bahkan tidak ada, 4. Terdapat juga tipe sdm yang akan bekerja baik jika merasa atau sedang diawasi oleh atasan saja. Maka dari itu berdasarkan faktor-faktor tersebut harus segera diselesaikan dari akar permasalahannya, dapat dilihat bahwa sebagian besar faktor penghambat berasal dari internal individu itu sendiri maka solusinya adalah kepala sekolah sebagai pemimpin diharuskan memberi dorongan penuh secara positif agar tenaga tersebut lebih termotivasi sehingga lebih siap dalam melakukan pengembangan SDM

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan kajian literatur dari beberapa artikel nasional dan juga artikel internasional yang telah dilakukan oleh penulis, maka selanjutnya dapat ditarik beberapa poin kesimpulan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah meliputi kepala sekolah, tenaga kependidikan, guru, peserta didik, orang tua peserta didik, dan masyarakat yang memiliki ketertarikan terhadap sekolah. SDM di sekolah dapat berdaya serta berhasil guna telah dikelola secara maksimal oleh pemimpin lembaga pendidikan tersebut yakni kepala sekolah.
2. Terdapat 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan yang terhubung dengan teori kepemimpinan situasional kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yakni telling, selling, participating, dan delegating. Dari gaya dasar tersebut dapat digunakan sebagai upaya dalam pengembangan sdm.
3. Pengembangan SDM di sekolah dapat dilakukan melalui pembinaan kinerja SDM, pembinaan karir SDM, dan pembinaan kesejahteraan SDM.
4. Dalam proses pengembangan sdm di sekolah pada pendidikan menengah terdapat beberapa faktor keberhasilan dan faktor penghambat yang bisa dialami oleh kepala sekolah.

Saran

Dari kesimpulan artikel diatas penulis dapat memberikan alternatif saran sebagai berikut. Diharapkan kepala sekolah memiliki dan memberikan kemampuannya secara maksimal dalam pengelolaan SDM di lembaga pendidikannya, karena tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak keberhasilan pelaksanaan kegiatan dan program sekolah. Selain itu dengan menghargai seorang individu, menyeimbangkan keperluan organisasi

dan individu, serta mengembangkan tenaga administrator / kependidikan bukan hanya tenaga pendidikan untuk mencapai kualifikasi maksimal mereka juga merupakan poin krusial dalam pengembangan sdm, dimana hal tersebut dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran tujuan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J. (2018). Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis).
https://www.researchgate.net/publication/325965331_Desain_Penelitian_Analisis_Isi_Content_Analysis
- Arisman, T & Prihatin, E. (2020). Situational Leadership Readiness: The Impact of 4th Dimensions in Elementary School. *Education and Humanities Research*. Vol: 526
<https://atlantispress.com/proceedings/icream-20/125952698>
- Arop, O., Owan, J & Madukwe, C. (2019). Human Resource Management and Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research*. Vol. 5 No. 2
<https://ssrn.com/abstract=3363507>
- Aisyah, S & Takdir, S. (2017), Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*. Vol.2 No. 2. p. 119-132
<https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp>
- Astuti. (2018). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol: 7 No: 1. p. 604-625
<http://dx.doi.org/10.35673/ajmpi.v7i1.308>
- Badan Standar Nasional Pendidikan. (2006). *Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Online)
https://bsnp-indonesia.org/wp-content/uploads/kompetensi/Panduan_Umum_KTSP.pdf (diakses 30 September 2021)
- Chairunnisa & Cobbie. (2016). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methodes Approaches: Fourth edition*. California : Sage Publications
- Dwiyani, D & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Manajerial*. Vol. 3 No. 4
<http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>
- Ezeugbor, C & Victor, A. (2018). Administrator's Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*. Vol. 4 No. 3
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1188537>
- Fitriatin, Y. (2019). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Journal of Education Management and Administration Review*. Vol. 3 No. 2.
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ijemar/article/view/4357>
- Hamdani, A & Sagala, H. (2017). Innovative Human Resource Management Model in Vocational High School. *Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 104
<https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.43>
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasnadi. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Bidayah*. Vol. 10 No. 2.
<https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270>
- Hendraswari, M., Fadhilah, S & Rintayati, P. (2018). Management of Human Resource Development Education in Elementary School. *Social, Humanities, and Education Studies (SHEs): Conference Series*
<https://jurnal.uns.ac.id/shes>
- Hermawan, R. (2010). Pengembangan Sumber Daya Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dasar*
http://file.upi.edu/Direktori/JURNAL/PENDIDIKAN_DASAR/Nomor_13-April_2010/April_2010.pdf
- Jones, J.J. & Walters, D.L. (2008). *Human Resource Management in Education*. Yogyakarta: Q-Media
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2019). *Dari Bonus Demografi, Digital Talent Scholarship, hingga Palapa Ring*. (Online)
<https://www.kominfo.go.id/content/detail/16370/dari-bonus-demografi-digital-talent-scholarship-hingga-palapa-ring/0/artikel> (diakses 12 Desember 2020)

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (Online)
<http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional>(diakses 13 Juni 2021)
- Maisyaroh., Imron, A., Burhanuddin., Juharyanto., Satria, R & Puspitaningtyas, I. (2019). Implementation of Situational Leadership in Educational Organization. *Education and Humanities Research*. Vol. 381
<https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.17>
- Mulyatini, N., Herlina, E., Faridah, E., & Rozak, D. A. (2020). Human Capital Management Model: A Perspective of Internal Supervision In Indonesia. *Journal of Talent Development and Excellence*. Vol. 12, No. 1. p. 1860-1868
- Munahar, S. (2019). Kontribusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Upaya Meningkatkan Iklim Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*. 1(1), p. 105-119
<https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/assabiqun/article/view/240/195>
- Ningrum, E. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. *Jurnal Geografi GEA*. 9(1).
<https://ejournal.upi.edu/index.php/gea/article/view/1681>
- Nordin, M., Mustafa, M & Razzaq, A. (2020) Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Education and Humanities Research*. 8(2), p. 451-456
<http://dx.doi.org/10.13189/ujer.2020.080813>
- Nurochim. (2017). The Innovation of Human Resource Management in Education to Improve School Quality. *Social Science, Education and Humanities Research*. Vol: 115
<https://doi.org/10.2991/icems-17.2018.3>
- Purnama, B. (2016). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 12(2), p. 27-36
- Refsanjani, Marsidin, S & Hadiyanto. (2018). Contribution of Principal Situational Leadership and School Climate to the Implementation of Teacher Task at Public Elementary School. *Education and Humanities Research*. Vol. 337
<https://www.atlantispress.com/proceedings/picema-18/125915621>
- Ruslan., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of Principal's Situational Leadership and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance. *International Journals of Sciences and High Technologies*. 20(1), p. 135-143
<https://ijpsat.ijshjournals.org/index.php/ijpsat>
- Rustandi, A. (2018). Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Banjarsari Kabupaten Ciamis. *Jurnal Unigal*. 5(1).
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/view/1203>
- Sakban., Nurmal, I & Ridwan, R. (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management*. 2(1).
<https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sopyan., Rubini, B & Laihad, G. (2019). Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 7(1).
<https://journal.unpak.ac.id/index.php/JMP/article/view/960>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, M. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Thoha, M. (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Trihantoyo, S. (2015). Manajemen Sekolah Dasar Berbasis Akuntabilitas Kinerja, Widyagogik: *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 3(1), p. 90–102. doi: <https://doi.org/10.21107/widyagogik.v3i1.1685>.
- Yuliani, T & Kristiawan, M. (2016). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. 1(2).
<http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1013>