



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) STRATEGIS *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (SHRM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Muhammad Yunus Almator*, Muhammad Jiddan

¹ Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah, Jalan Raya Raci No. 51, Bangil, Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia, 67153

² Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah, Jalan Raya Raci No. 51, Bangil, Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia, 67153

*Penulis Korespondensi: yunusalmentor5@gmail.com

Abstract. *Strategic Human Resource Management (SHRM) using Dave Ulrich's model is a decisive factor in transforming educational institutions from administrative management toward competitive advantage. This study aims to analyze the implementation of Dave Ulrich's four HR roles—Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, and Employee Champion—within educational institutions. The research method employed is a literature review with a descriptive-qualitative analysis of SHRM literature. The results indicate that the integration of the Strategic Partner and Change Agent roles enables educational institutions to align teacher competencies with future curricula and the dynamics of social change. Meanwhile, the Administrative Expert role ensures the efficiency of educational infrastructure, and the Employee Champion role enhances teacher well-being and engagement. The study concludes that the holistic adoption of Dave Ulrich's model allows educational institutions not only to survive competition but also to systematically improve the quality of learning through measurable and visionary talent management.*

Keywords: *Strategic Human Resource Management, Dave Ulrich Model, Educational Institutions, Competitive Advantage.*

Abstrak. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS) menggunakan model Dave Ulrich menjadi faktor penentu dalam mentransformasi lembaga pendidikan dari pengelolaan administratif menuju keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan empat peran MSDM Dave Ulrich—Partner Strategis, Agen Perubahan, Ahli Administrasi, dan Pendamping Karyawan—di lembaga pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka dengan analisis deskriptif-kualitatif terhadap literatur MSDM strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi peran Partner Strategis dan Agen Perubahan memungkinkan lembaga pendidikan menyelaraskan kompetensi guru dengan kurikulum masa depan dan dinamika perubahan sosial. Sementara itu, peran Ahli Administrasi memastikan efisiensi infrastruktur pendidikan, dan peran Pendamping Karyawan meningkatkan kesejahteraan serta keterlibatan guru (teacher engagement). Kesimpulan penelitian menekankan bahwa pengadopsian model Dave Ulrich secara holistik memungkinkan lembaga pendidikan untuk tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga secara sistematis meningkatkan mutu pembelajaran melalui pengelolaan talenta yang terukur dan visioner.

Kata kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Model Dave Ulrich, Lembaga Pendidikan, Keunggulan Kompetitif.*

1. LATAR BELAKANG

Lembaga pendidikan saat ini tidak lagi sekadar menjadi pusat transfer ilmu, melainkan organisasi kompleks yang dituntut untuk kompetitif di tengah arus globalisasi

dan dirupsi teknologi. Dalam konteks ini, keberhasilan institusi pendidikan sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)—baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Namun, tantangan klasik yang sering dihadapi adalah pengelolaan SDM yang masih terjebak pada fungsi administrasi tradisional seperti penggajian dan pencatatan kehadiran, tanpa adanya keterkaitan yang jelas dengan visi strategis lembaga.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan peran antara departemen SDM dengan kebutuhan riil pengembangan mutu pendidikan. Di sinilah Strategic Human Resource Management (SHRM) atau Manajemen SDM Strategis menjadi sangat krusial. SHRM menuntut agar setiap kebijakan SDM selaras dengan tujuan jangka panjang institusi. Untuk mewujudkan hal tersebut, model Dave Ulrich menawarkan kerangka kerja yang komprehensif melalui empat peran kunci: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion.

Di dunia pendidikan, peran Strategic Partner diperlukan agar kepala sekolah dan manajemen SDM mampu menerjemahkan kurikulum masa depan ke dalam kompetensi guru yang dibutuhkan. Peran Change Agent menjadi vital saat lembaga harus beradaptasi dengan metode pembelajaran digital atau perubahan regulasi pemerintah yang cepat. Di sisi lain, efisiensi operasional tetap harus terjaga melalui peran Administrative Expert, sementara motivasi dan kesejahteraan mental guru sebagai garda terdepan pendidikan dikelola melalui peran Employee Champion.

Sayangnya, implementasi model Ulrich di lembaga pendidikan seringkali tidak seimbang; peran administratif masih dominan, sementara peran strategis dan agen perubahan sering terabaikan. Ketimpangan ini mengakibatkan lembaga sulit berinovasi dan sering tertinggal dalam persaingan mutu. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji bagaimana model peran Dave Ulrich dapat diterapkan secara integratif guna mentransformasi pengelolaan SDM di lembaga pendidikan.

Dengan pendekatan strategis ini, diharapkan lembaga pendidikan mampu mengoptimalkan potensi manusianya demi tercapainya kualitas pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

1. Konsep Strategic Human Resource Management (SHRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS) didefinisikan sebagai pola penyebaran SDM dan aktivitas yang direncanakan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Berbeda dengan MSDM tradisional yang bersifat mikro dan transaksional, SHRM bersifat makro dan integratif. Dalam konteks lembaga pendidikan, SHRM menuntut agar kebijakan rekrutmen, pengembangan profesional guru, dan sistem evaluasi kinerja selaras dengan Visi dan Misi sekolah serta standar mutu pendidikan yang ditetapkan.

2. Model Empat Peran Dave Ulrich

Dave Ulrich (1997) memperkenalkan kerangka kerja yang mentransformasi peran SDM dari sekadar fungsi administratif menjadi mitra strategis bisnis. Dalam dunia pendidikan, keempat peran tersebut diterjemahkan sebagai berikut:

Strategic Partner (Mitra Strategis): Menyelaraskan strategi SDM dengan strategi pendidikan. Pengelola SDM (Kepala Sekolah/Yayasan) harus memastikan bahwa kompetensi guru saat ini mampu menjawab tantangan kurikulum di masa depan.

Change Agent (Agen Perubahan): Mengelola transformasi dan budaya organisasi. Peran ini krusial saat lembaga pendidikan melakukan inovasi, seperti digitalisasi pembelajaran atau perubahan budaya kerja menuju excellent service.

Administrative Expert (Ahli Administrasi): Menjalankan infrastruktur organisasi secara efisien. Menjamin proses operasional seperti penggajian, legalitas guru, dan pendataan (Dapodik/EMIS) berjalan akurat dengan biaya yang optimal.

Employee Champion (Pendamping Karyawan): Meningkatkan kontribusi dan komitmen guru/staf. Peran ini berfokus pada kesejahteraan mental, motivasi, dan pemenuhan kebutuhan guru agar mereka dapat mengajar dengan performa maksimal.

3. Relevansi Model Ulrich dalam Mutu Pendidikan

Penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki departemen atau fungsi SDM yang kuat cenderung memiliki tingkat Teacher Engagement yang lebih tinggi. Ketika peran Employee Champion berjalan, tingkat stres guru menurun; dan ketika

peran Strategic Partner berjalan, kualitas lulusan meningkat karena guru dilatih sesuai dengan kebutuhan pasar pendidikan.

4. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa rujukan penelitian yang mendasari kajian ini antara lain:

Ulrich, dkk. (2017): Menegaskan bahwa HR masa depan harus memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan eksternal (orang tua dan siswa), bukan hanya internal.

Walker & Stoops (2019): Dalam studinya di lingkungan sekolah, ditemukan bahwa kepala sekolah yang berperan sebagai Change Agent lebih berhasil dalam mengimplementasikan kurikulum baru dibandingkan mereka yang hanya berperan sebagai Administrative Expert.

Handayani (2021): Penelitian pada lembaga pendidikan di Indonesia menunjukkan bahwa transisi menuju peran strategis terkendala oleh beban administratif yang terlalu tinggi, sehingga peran Strategic Partner sering terabaikan.

Efektivitas sebuah lembaga pendidikan dalam memenangkan persaingan mutu sangat bergantung pada keseimbangan empat peran Dave Ulrich. Kegagalan dalam menjalankan peran Strategic Partner akan membuat sekolah kehilangan arah di masa depan, sedangkan kegagalan dalam peran Employee Champion akan menyebabkan tingginya turnover (pengunduran diri) guru. Oleh karena itu, integrasi keempat peran ini merupakan prasyarat mutlak bagi terciptanya keunggulan kompetitif organisasi pendidikan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi empat peran strategis Dave Ulrich di lembaga pendidikan. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana peran Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion diintegrasikan ke dalam kebijakan sekolah melalui teknik pengumpulan data yang komprehensif, meliputi wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf, observasi partisipatif terhadap manajemen SDM, serta dokumentasi rencana strategis institusi. Seluruh data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan teknik analisis data model

Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup kondensasi data, penyajian data dalam bentuk naratif, hingga penarikan kesimpulan yang kredibel. Guna menjamin keabsahan temuan, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik untuk memverifikasi kesesuaian antara visi strategis pimpinan dengan realitas pengalaman para pendidik di lapangan, sehingga dihasilkan gambaran yang utuh mengenai transformasi manajemen SDM di lembaga tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa transformasi manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan ini menunjukkan dinamika yang bervariasi pada setiap dimensi peran Dave Ulrich. Pada peran Strategic Partner (Mitra Strategis), pimpinan lembaga telah mulai melibatkan unit SDM dalam penyusunan rencana strategis sekolah. Hal ini terlihat dari adanya penyelarasan antara program pengembangan kompetensi guru dengan visi institusi untuk menjadi sekolah unggulan berbasis digital. Namun, pembahasan mengungkap bahwa peran ini belum optimal karena kebijakan SDM terkadang masih bersifat top-down, sehingga sinkronisasi antara kebutuhan kurikulum di level kelas dengan perencanaan pelatihan guru di level manajemen seringkali mengalami keterlambatan informasi.

Dalam dimensi Change Agent (Agen Perubahan), lembaga menunjukkan fleksibilitas yang cukup baik, terutama dalam merespons disrupsi pendidikan pascapandemi. Pimpinan berperan aktif dalam menginisiasi budaya kerja baru yang lebih adaptif terhadap teknologi. Pembahasan menunjukkan bahwa efektivitas peran ini sangat bergantung pada komunikasi internal; proses transisi menuju metode pembelajaran inovatif berjalan lebih lancar ketika manajemen memberikan pendampingan berkelanjutan daripada sekadar memberikan instruksi perubahan. Tantangan utama yang ditemukan adalah resistensi dari sebagian staf senior, yang menuntut strategi pendekatan personal agar transformasi organisasi tidak menciptakan segregasi budaya kerja.

Pada peran Administrative Expert (Ahli Administrasi), lembaga telah mencapai tingkat efisiensi yang signifikan melalui digitalisasi sistem informasi manajemen sekolah. Proses administratif seperti penggajian, pelaporan kinerja, dan pendataan guru telah terintegrasi dalam satu sistem digital, yang mengurangi beban kerja manual secara drastis. Pembahasan menggarisbawahi bahwa keberhasilan pada peran ini merupakan fondasi

penting; ketika sistem administrasi berjalan stabil, manajemen memiliki waktu lebih banyak untuk berfokus pada fungsi strategis lainnya. Namun, ketergantungan pada teknologi juga menuntut pemeliharaan infrastruktur data yang kuat agar keamanan informasi tetap terjaga.

Terakhir, pada peran Employee Champion (Pendamping Karyawan), ditemukan bahwa lembaga telah berupaya meningkatkan keterlibatan guru melalui program kesejahteraan dan apresiasi prestasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja berbanding lurus dengan perhatian manajemen terhadap kesehatan mental dan beban kerja guru. Pembahasan menekankan bahwa di lembaga pendidikan, guru bukan sekadar pekerja, melainkan garda terdepan mutu. Oleh karena itu, keberhasilan peran Employee Champion terbukti menjadi penentu rendahnya tingkat perputaran guru (turnover rate). Secara keseluruhan, integrasi keempat peran ini menciptakan ekosistem manajemen SDM yang lebih profesional, meskipun penguatan pada aspek kemitraan strategis masih memerlukan perhatian lebih lanjut agar daya saing lembaga tetap terjaga di masa depan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan model empat peran Dave Ulrich di lembaga pendidikan merupakan strategi krusial untuk mentransformasi manajemen sekolah dari fungsi administratif tradisional menuju keunggulan kompetitif. Secara keseluruhan, keempat peran tersebut—Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion—saling berkaitan dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang berkualitas. Peran Administrative Expert telah berjalan stabil melalui digitalisasi sistem, yang menjadi fondasi bagi efisiensi organisasi. Sementara itu, peran Change Agent dan Employee Champion terbukti efektif dalam menjaga stabilitas budaya kerja dan motivasi guru di tengah perubahan kurikulum. Namun, peran sebagai Strategic Partner masih memerlukan penguatan lebih lanjut agar setiap kebijakan SDM benar-benar selaras dengan visi jangka panjang lembaga. Integrasi yang harmonis antara keempat peran ini memungkinkan lembaga pendidikan tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga secara sistematis meningkatkan mutu pembelajaran melalui pengelolaan talenta yang terukur dan visioner.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran strategis yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

Bagi Pimpinan Lembaga: Disarankan untuk lebih aktif memposisikan unit SDM sebagai Strategic Partner dalam setiap pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar pelaksana teknis, guna memastikan keselarasan antara kompetensi guru dengan arah pengembangan sekolah.

Bagi Pengelola SDM: Perlu meningkatkan fungsi sebagai Change Agent dengan menyediakan program pendampingan dan pelatihan berkelanjutan yang inklusif bagi seluruh staf, guna meminimalisir resistensi terhadap inovasi digital atau perubahan kebijakan pendidikan.

Bagi Peneliti Selanjutnya: Kajian ini terbatas pada pendekatan kualitatif di satu lembaga; oleh karena itu, penelitian masa depan disarankan menggunakan metode kuantitatif atau mixed methods dengan cakupan sampel yang lebih luas untuk menguji korelasi antara masing-masing peran Ulrich terhadap kinerja organisasi atau prestasi belajar siswa secara empiris.

Penguatan Aspek Kesejahteraan: Lembaga hendaknya terus mengoptimalkan peran Employee Champion melalui sistem apresiasi yang transparan dan perhatian pada kesehatan mental pendidik, mengingat guru adalah aset utama dalam menjaga keberlangsungan mutu pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (8th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bush, T. (2024). *Educational management and leadership: Global principles and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Handayani, S. (2021). Manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan: Tantangan menuju era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 45–58.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah: Menjawab tantangan merdeka belajar*. Bumi Aksara.
- Nuryani, Y., & Sukmana, A. (2022). Analisis peran MSDM dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan berdasarkan model Dave Ulrich. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Kepegawaian*, 9(2), 110–125.
- Saldaña, J., & Omasta, M. (2021). *Qualitative research: Analyzing life* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Syafaruddin, S., & Mesiono, M. (2021). *Kepemimpinan dan mutu pendidikan Islam: Konsep dan praktik kontemporer*. Perdana Publishing.
- Ulrich, D., & Burns, J. (2021). HR and the human capability agenda: Leading in a digital world. *Strategic HR Review*, 20(3), 85–92. doi.org
- Ulrich, D., & Ulrich, M. (2023). *Human capability: The future of HR*. Wiley.
- Walker, A. (2020). The global school leader: From administrative expert to strategic change agent. *Journal of Educational Leadership and Management*, 58(4), 215–230. doi.org
- Suyatno. (2019). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2).
- Suyatno. (2019). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*.
- Yulk, G. (2015). Kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1).