



Contents lists available at [Journal IICET](https://journal.iicet.org)

JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://journal.iicet.org/index.php/jppi>



Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manu (sdm) di ruang lingkup pendidikan

Teguh Trianung Djoko Susanto^{*}, Syifa Retno Gumilag, Muhamad Ramadan Sawal, Joshua Obedience Zebua, Zaahidah Faadhilah

Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Mar 21st, 2024

Revised May 12th, 2024

Accepted Jun 31st, 2024

Keyword:

Sumber daya manusia,
Sektor Pendidikan,
Tenaga pendidik,
Staf administratif,
Analisis cost-benefit,
Pengembangan karyawan

ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor pendidikan dan dampaknya terhadap kualitas tenaga pendidik dan administratif. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan model kajian kepustakaan, penelitian ini menggambarkan fenomena terkait pengambilan keputusan manajemen SDM yang terjadi saat ini maupun masa lalu. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menganalisis dan menggabungkan berbagai literatur seperti jurnal, buku, dokumen, dan sumber pustaka lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini berusaha menggambarkan fenomena pengambilan keputusan dalam perekrutan, alokasi sumber daya, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan di lembaga pendidikan berdasarkan data sekunder yang tersedia. Hasil penelitian mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan manajemen SDM serta menyoroti perlunya peningkatan kapasitas pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis cost-benefit, model seleksi efektif, dan strategi pengembangan karyawan terstruktur untuk meningkatkan kualitas SDM pendidik dan administratif. Implikasinya adalah pentingnya investasi dalam manajemen SDM melalui pengambilan keputusan yang tepat untuk memastikan sumber daya manusia berkualitas di sektor pendidikan.



© 2024 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Teguh Trianung Djoko Susanto,
Universitas Negeri Jarata
Email: teguhtrianungdjokos@unj.ac.id

Pendahuluan

Proses pendidikan di sekolah adalah lembaga utama yang bertanggung jawab menyelenggarakan pendidikan. Agar aktivitas Pendidikan dan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, terdapat berbagai aktivitas selain proses pembelajaran yang diadakan oleh sekolah, seperti pengelolaan dan administrasi (Sirojuddin et al., 2022). Setiap elemen di sekolah seperti kepala sekolah, guru, TU, juga memiliki porsi tugas yang masing-masing yang harus dipenuhi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan masing-masing elemen tersebut akan saling berkesinambungan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah (Muslimin & Kartiko, 2020). Dari beberapa kegiatan pengelolaan sekolah, terdapat satu kegiatan yang vital ketika merealisasikan visi dan misi sekolah. Kegiatan tersebut adalah pengambilan keputusan dari pimpinan dalam hal ini manajer dapat menentukan tindakan yang perlu dilakukan dalam menghadapi suatu permasalahan dan dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan, sekolah menjadi sebuah organisasi yang dinamis dalam

menghadapi hambatan dan ancaman yang muncul di tengah proses merealisasikan target yang telah ditentukan. Kepala sekolah adalah kedudukan teratas di dalam Lembaga Pendidikan yang berwenang dalam mengambil keputusan. Dalam Permendiknas no. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan Pendidikan dijelaskan bahwa "setiap sekolah/ madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah / madrasah". Ketika menetapkan suatu keputusan, kepala sekolah membutuhkan informasi. Pengelolaan system informasi yang baik dapat berguna dalam manajemen sekolah guna mencapai visi dan misi (Zamroni, 2020). Peran sumber daya manusia (SDM) memiliki posisi sentral dalam mewujudkan kinerja pembangunan, yang menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai resource pembangunan. Dalam konteks ini, harga dan nilai manusia ditentukan oleh relevansi kontribusinya pada proses produk. Kualitas manusia diprogramkan sedemikian agar dapat sesuai dengan tuntutan pembangunan atau tuntutan masyarakat. Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resource (Almasri, 2016). Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia yang identik dengan manajemen itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan persoalan yang mudah karena membutuhkan pemikiran, langkah aksi yang sistematis, dan serius. Karena berusaha memberikan konstruksi yang utuh tentang manusia dengan mengembangkan seluruh potensi dasar manusia dan bagaimana aktifnya. Di dalam pengetahuan manajemen, falsafah sebenarnya menyediakan seperangkat pengetahuan (a body of related knowledge) untuk berpikir efektif dalam memecahkan masalah-masalah manajemen (Nanang Fattah, 2004: 11).

Hal ini merupakan hakikat manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dalam mengatasi masalah organisasi berdasarkan pendekatan yang integral. Pengembangan SDM mutlak diperlukan apabila organisasi ingin berkembang, maju dan tetap eksis. Sebuah sistem informasi mampu mengolah data-data menjadi sebuah informasi yang sangat berguna sekali bagi proses pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin. Informasi sangat penting dalam pengambilan keputusan karena merupakan kebutuhan yang paling awal bagi pengambil keputusan yang turut menentukan kualitas pengambilan keputusan dan keputusan yang diambil (Azizah et al., 2020). Menyadari akan pentingnya data dan informasi khususnya mengenai kepegawaian dalam rangka pengembangan karier pegawai, maka pengelola sistem informasi dituntut untuk memberikan perhatian yang serius dalam pengelolaannya (Yapary, 2013). Keseluruhan proses data dan informasi tersebut berada dalam satu system yaitu Sistem Informasi Manajemen (SIM) dan sistem informasi yang berkenaan dengan orang yakni para pegawai atau anggota organisasi yang bersangkutan ada pada Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG). Seorang pemimpin membutuhkan informasi yang lengkap, benar dan up-to-date yang berkenaan dengan para pegawai atau anggota organisasi yang bersangkutan. Dengan sistem yang baik pimpinan dapat memperoleh data mengenai jenis dan jenjang pendidikan, usia dan jenis kelamin, pengalaman kerja, pengalaman jabatan, prestasi jabatan, loyalitas dan lain sebagainya yang menunjang bagi pengambilan keputusan pimpinan dalam pengembangan karier pegawai. Dengan sistem informasi yang baik pimpinan dapat memperoleh data misalnya mengenai penataran, tingkat pendidikan pegawai-pegawainya, rasio antara yang berpendidikan tinggi, menengah dan rendah, pengalaman mereka masing-masing pada waktu lampau, minat mereka. Macam pekerjaan yang sesuai bagi mereka masing-masing dan lain sebagainya. Dengan informasi yang sistematis, pimpinan akan lebih banyak tepat dalam mengambil keputusan di bidang kepegawaian, misalnya pemberian pekerjaan yang tepat, kapan promosi perlu dilaksanakan, dan lain sebagainya (Ibnu, 2000).

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan teknik analisis deskriptif dengan kajian kepustakaan (library research) dimana penelitian ini berusaha menggambarkan fenomena fenomena yang ada, yang berlangsung saat ini atau saat yang lampau (Huasini & Sutama, 2021). Ciri khusus yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan pengetahuan penelitian antara lain; penelitian ini dihadapkan langsung dengan data atau teks yang disajikan, bukan dengan data lapangan atau melalui saksi mata berupa kejadian. Peneliti hanya berhadapan langsung dengan sumber yang sudah ada di perpustakaan atau data bersifat siap pakai, serta data-data sekunder yang digunakan dengan meninjau literatur dan menganalisis topik relevan yang digabungkan. Penelusuran pustaka dapat memanfaatkan sumber berupa jurnal, buku, kamus, dokumen, majalah dan sumber lain tanpa melakukan riset lapangan Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, yakni dengan mengumpulkan data secara tidak langsung dengan meneliti objek yang bersangkutan (Pringgar & Sujatmiko, 2020). Penggunaan data sekunder dapat dipertanggung jawabkan yang berhubungan dengan penggunaan model pembelajaran berbasis Augmented Reality. Setelah mengumpulkan beberapa jurnal yang terkait dengan kelayakan model pembelajaran berbasis Augmented Reality, selanjutnya menganalisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif melalui studi pustaka, hasil dari analisis berupa data deskriptif berupa kalimat tertulis dan hasil perilaku yang diamati dari

hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Artikel ini menyoroti manajemen sumber daya manusia dalam instansi pendidikan.

Hasil dan Pembahasan

Kajian literatur menunjukkan perlunya kebijakan manajemen SDM yang efektif dan selaras dengan tujuan serta strategi organisasi (Lin & Chang, 2005; Saha et al., 2017). Proses pengembangan kebijakan yang melibatkan berbagai pihak dapat memastikan relevansi dan kelancaran implementasi (Chakraborty & Sheikh, 2019). Salah satu area krusial dalam kebijakan SDM adalah pengelolaan kompensasi dan kinerja. Dengan demikian, kajian literatur yang ekstensif mendukung pentingnya praktik-praktik terbaik dalam pengambilan keputusan SDM, rekrutmen-seleksi, penilaian kinerja, dan kebijakan SDM yang efektif untuk membangun tenaga kerja berkualitas yang termotivasi dan berkontribusi pada kinerja organisasi. Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi harus adil, transparan, dan bebas dari bias, untuk memastikan bahwa individu yang paling berkualitas dan beragam dipekerjakan (Goldhaber et al., 2019). Didalam jurnalnya (Aldeman, 2017) "The Teacher Hiring Process in The Era of Accountability". Pengambilan keputusan yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di bidang pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan prestasi siswa. Dalam lingkungan pendidikan yang dinamis dan selalu berkembang, keputusan terkait SDM harus didasarkan pada analisis data yang akurat, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan prioritas institusi pendidikan. Salah satu aspek krusial dalam manajemen SDM pendidikan adalah rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik yang berkualitas. Proses ini harus dirancang dengan hati-hati untuk menarik calon pendidik yang memiliki kualifikasi akademik yang tepat, keterampilan pedagogis yang kuat, dan dedikasi terhadap pengembangan siswa.

Temuan dilapangan kebutuhan institusi pendidikan tidak selalu sejalan dengan keterampilan atau kualifikasi pegawai yang tersedia. Lembaga pendidikan dalam Pengambilan keputusan terkait perekrutan, penempatan, dan pengembangan pegawai harus menganalisis kebutuhan akan pendidik yang ingin di rekrut berikut dengan keahlian yang dimiliki sehingga pelaksanaan proses pembelajaran sesuai dan bergerak sesuai dengan kebutuhan. Analisis Kebutuhan, kurangnya SDM yang ahli di instansi/lembaga pendidikan sehingga pemanfaatan posisi di gantikan oleh pendidik yang dianggap mampu walau tidak sesuai dengan keahlian. Keahlian yang dimiliki seorang pendidik merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM bagi institusinya. Institusi pendidikan yang tidak memiliki seorang ahli dalam teknologi akan menghambat kemampuan sekolah untuk menyediakan pengalaman pembelajaran yang optimal untuk siswa yang di tuntut pada era saat ini dengan kurikulum yang proses pembelajarannya memanfaatkan penggunaan teknologi. Setelah mendapatkan tenaga pendidik yang berkualitas, institusi pendidikan harus memastikan bahwa mereka terus berkembang secara profesional melalui program pengembangan berkelanjutan. Ini dapat mencakup pelatihan, lokakarya, dan peluang untuk berkolaborasi dengan rekan-rekan di dalam dan di luar institusi (Tooley & Connally, 2016). Dengan memfasilitasi pengembangan profesional yang berkelanjutan, institusi pendidikan dapat memastikan bahwa pendidik selalu memiliki keterampilan dan pengetahuan terbaru, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dalam praktik pengajaran dan kurikulum. Kajian literatur menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang efektif dalam manajemen SDM merupakan faktor kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi (Obeidat et al., 2019; Rana & Saha, 2020). Keputusan harus didasarkan pada analisis data yang akurat dan objektif, bukan intuisi atau penilaian subjektif (Arora & Rahman, 2017). Pelibatan para pemangku kepentingan seperti manajer, eksekutif, dan karyawan dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan meningkatkan kualitas keputusan (Fadun, 2013). Transparansi juga penting untuk membangun kepercayaan dan dukungan (Chelladurai & Kerwin, 2017). Penilaian kinerja yang teratur dan konstruktif dapat mengidentifikasi area pengembangan, yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Pulakos et al., 2015; Spence & Keeping, 2011). Dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengambil keputusan dengan berkolaborasi dengan semua aspek elemen pemangku kepentingan dan semua partisipan lembaga sehingga dapat mendapatkan serta menganalisis data informasi yang lengkap, benar dan up-to-date yang berkenaan dengan para pegawai atau anggota organisasi yang bersangkutan. Dengan sistem yang baik pimpinan dapat memperoleh data mengenai jenis dan jenjang pendidikan, usia dan jenis kelamin, pengalaman kerja, pengalaman jabatan, prestasi jabatan, loyalitas dan lain sebagainya yang menunjang bagi pengambilan keputusan pimpinan dalam pengembangan karier pegawai.

Penilaian kinerja yang efektif juga merupakan komponen penting dalam manajemen SDM pendidikan. Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pendidik, mengidentifikasi area pengembangan, dan mengakui pencapaian mereka (Steinberg & Kraft, 2017). Penilaian kinerja harus melibatkan metrik yang jelas, proses yang adil dan objektif, serta peluang bagi pendidik untuk terlibat dalam proses tersebut. Selain itu, keputusan terkait kompensasi dan penghargaan harus

didasarkan pada prinsip keadilan dan kesetaraan. Pendidik yang berprestasi dan berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan siswa harus dihargai dan dikompensasi secara layak (Hendricks, 2015). Sistem kompensasi adil dan kompetitif yang disesuaikan dengan penilaian kemampuan dan kinerja Pendidik mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam profesi pendidikan dengan memberikan penghargaan dan kompensasi. Dalam proses pengambilan keputusan terkait SDM, keterlibatan pemangku kepentingan seperti pendidik, administrator, orang tua, dan siswa sangat penting. Dengan melibatkan perspektif yang beragam, keputusan yang diambil akan lebih komprehensif dan mencerminkan kebutuhan serta prioritas seluruh komunitas pendidikan (Mitra, 2018). Proses pengambilan keputusan yang partisipatif juga dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan dukungan terhadap kebijakan dan praktik yang diimplementasikan. Selain itu, data dan analisis yang akurat didalam manajemen SDM Pendidikan menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan. Analisis data terkait kinerja pendidik, tren pendidikan, kebutuhan pasar tenaga kerja, dan faktor-faktor lain yang relevan merupakan kebutuhan Institusi pendidikan dalam perekrutan Tenaga Pendidik (Marsh et al., 2016). Dengan menggunakan data yang tepat, keputusan yang diambil akan lebih objektif, terukur, dan dapat memberikan dampak positif yang terlihat secara jelas.

Fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi juga menjadi faktor penting dalam manajemen SDM pendidikan. Dunia pendidikan terus berkembang, dan praktik-praktik SDM harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, tren demografi, dan kebijakan pendidikan baru (Kulik et al., 2015). Institusi pendidikan yang mampu menyesuaikan praktik SDM mereka dengan cepat dan efektif akan lebih siap menghadapi tantangan dan peluang baru. Dalam konteks ini, peran pemimpin pendidikan sangat penting dalam memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif dalam manajemen SDM. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, dan keterampilan untuk membangun tim yang solid (Leithwood & Jantzi, 2006). Mereka harus mampu mengintegrasikan perspektif yang beragam, memfasilitasi diskusi yang konstruktif, dan membuat keputusan yang selaras dengan tujuan dan nilai-nilai institusi pendidikan. Selain itu, kolaborasi dan kemitraan dengan institusi pendidikan lain, organisasi penelitian, dan pemangku kepentingan eksternal dapat memberikan wawasan berharga dengan berbagai pengalaman praktik baik manajemen SDM pendidikan (Vangrieken et al., 2015). Dengan belajar dari pengalaman dan keberhasilan institusi lain, institusi pendidikan dapat mengadopsi pendekatan yang inovatif dan efektif dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Dalam upaya mencapai keunggulan pendidikan, manajemen SDM yang efektif memegang peranan kunci. Dengan merekrut dan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas, memberikan peluang pengembangan profesional yang berkelanjutan, menerapkan penilaian kinerja yang adil, dan mengimplementasikan kebijakan kompensasi yang tepat, institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendorong prestasi akademik siswa. Namun, pengambilan keputusan dalam manajemen SDM pendidikan bukanlah proses yang sederhana. Ini membutuhkan keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan, analisis data yang akurat, serta pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan prioritas institusi pendidikan. Dengan mengadopsi pendekatan yang kolaboratif, berbasis data, dan berorientasi pada pengembangan profesional, institusi pendidikan dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam manajemen SDM memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pengambilan Keputusan

Konsep Pengambilan Keputusan

Sebagai manusia berakal dan berakhlak yang diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa, menghasilkan keputusan yang terbaik harus menggunakan akal-pikiran dan akhlak dengan cara memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Henry Mintzberg and Frances Westley (2001) didalam Paul C. Nutt and David C. Wilson (2010) dengan judul buku "Handbook of Decision Making". Pengambilan keputusan harus rasional, dikarenakan pengambilan keputusan tidak hanya tentang metode dalam pengambilan keputusan melainkan bagaimana hasil dari keputusan itu menerapkan prinsip rasional sehingga baik hasilnya, rasional merupakan Keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis transparan, dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran yang sesuai dengan apa yang di inginkan.

Metode Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan memiliki dua kondisi pendekatan yang sering muncul: (1) Pengambilan keputusan yang dapat di lakukan karena dapat dipelajari dan memiliki pengalaman sebelumnya terhadap keputusan yang di berikan dengan begitu penerapan metode keputusannya dapat diketahui atau prediksi hasil dari keputusan yang dikeluarkan di sebut Pendekatan Ilmiah (*Scientific Approach*). (2) Pendekatan pengambilan keputusan ini lebih menekankan pada melakukan sesuatu hal baru dengan melakukan eksperimen dengan mencoba alternatif dan melihat apa yang terjadi setelahnya melakukan seleksi terhadap alternatif yang tidak berhasil mencapai tujuan dan rentensi terhadap alternatif yang memiliki kemungkinan berhasil, maka dicoba kembali sampai mendapat hasil yang terbaik disebut pendekatan Eksperimen: Trial, Selection, and Retension.

Langkah-langkah pengambilan keputusan: (1) Merumuskan masalah. Dalam proses ini melihat secara luas secara detail yang mencakup dari pokok permasalahan dan lalu mengerucutkannya sehingga topik permasalahan tidak meluas melampaui sesuai sasaran. (2) Mendiagnosa Penyebabnya. Pengambilan keputusan yang baik adalah mengetahui akar masalah yang ditimbulkan sehingga pengendalian atau alternatif pemecahan masalah yang ditawarkan sesuai. (3) Mengidentifikasi alternatif pemecahan. Memunculkan kemungkinan-kemungkinan pemecahan masalah yang dapat di gunakan. (4) Menguji alternatif pemecahan. Melakukan seleksi pemecahan masalah dan retensi dengan menyimpan kemungkinan besar yang cocok terhadap masalah yang dihadapi. (5) Memilih alternatif yang terbaik sebagai keputusan untuk dilaksanakan.

Proses Rekrutmen dan Seleksi

Perkembangan zaman di era sekarang membuka banyak sekali peluang pekerjaan yang sangat beragam, tentu dengan kebutuhan keahlian yang berbeda-beda disetiap sektor pekerjaan yang ditawarkan, untuk itu setiap perusahaan tentu saja memiliki berbagai macam kebijakan agar karyawan yang di tetapkan dapat sesuai dengan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan di perusahaannya tentu saja melalui Perekrutan dan Seleksi. Rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat (keputusan dari perusahaan) dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan yang ada. Tujuan utama dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan mengerti apa yang seharusnya dia kerjakan sehingga orang tersebut dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Proses rekrutmen karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada kebutuhan dan strategi rekrutmen yang diterapkan oleh perusahaan. Namun, tahapan-tahapan di atas umumnya tercakup dalam proses rekrutmen yang efektif (Katou and Anderson, 2017 di dalam Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, dkk 2023). Beberapa indikator rekrutmen yang penting untuk diperhatikan adalah. Jumlah pelamar: Jumlah pelamar yang mendaftar untuk lowongan kerja menunjukkan seberapa besar minat masyarakat untuk bergabung dengan perusahaan. Kualitas pelamar: Kualitas pelamar menggambarkan seberapa baik kualifikasi dan kemampuan pelamar sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Waktu perekrutan: Waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan dapat memberikan gambaran seberapa efektif dan efisien proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan. Biaya rekrutmen: Biaya yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan harus diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah metode rekrutmen yang digunakan sudah efektif atau membutuhkan perbaikan. Tingkat keberhasilan: Tingkat keberhasilan proses rekrutmen dapat diukur dengan melihat jumlah karyawan yang dipekerjakan dan bertahan dalam jangka waktu yang lama di perusahaan. Diversitas pelamar: Dalam proses rekrutmen, perusahaan juga perlu memperhatikan keragaman kandidat yang melamar untuk memastikan adanya inklusivitas dan keberagaman dalam organisasi. Umpan balik dari pelamar: Mendapatkan umpan balik dari pelamar setelah proses rekrutmen dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki proses rekrutmen dan meningkatkan pengalaman pelamar.

Instrumen seleksi yang baik harus memiliki lima karakteristik (Wardhana, et al, 2021; Farr and Tippins, 2017; Gatewood, Feild, and Barrick, 2015): Pertama, standarisasi yaitu tes yang baik harus memberikan prosedur dan kondisi yang seragam untuk semua peserta. Kedua, objektivitas yaitu untuk setiap jawaban yang diberikan, hasil/nilai yang sama harus selalu diberikan. Hasil tes/skor tidak boleh didasarkan pada aspek subjektif dari peserta tes. Ketiga, norma yaitu setiap tes harus memiliki norma, atau kerangka acuan, untuk membandingkan prestasi pemohon. Keempat, keandalan yaitu alat seleksi (biasanya tes) harus memberikan hasil yang konsisten setiap kali diambil. Kelima, validitas yaitu alat seleksi (biasanya tes) harus terkait dengan kinerja pekerjaan yang signifikan atau kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, tes harus valid agar bermanfaat. Sedangkan sistem seleksi karyawan dapat diuraikan sebagai berikut (Wardhana, et al, 2021; Lussier and Hendon, 2021): pertama, Compensatory Model: Model ini memungkinkan pelamar untuk menunjukkan kinerja tinggi pada satu tes untuk menyeimbangkan setiap kekurangan potensial di bidang lain. Kedua, Multiple Cut Off Model: Model ini mengharuskan pelamar untuk mencapai skor kemahiran minimum pada semua tes agar memenuhi syarat untuk seleksi. Ketiga, Multiple Hurdle Model: Model ini mengharuskan pelamar untuk mencapai nilai tinggi di setiap tahap proses seleksi untuk maju ke tahap akhir. proses

Penilaian kinerja dan umpan balik

Penilaian kinerja merupakan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Aguinis (2019) menyatakan bahwa penilaian kinerja membantu mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan, sehingga dapat dilakukan tindakan peningkatan keterampilan dan kompetensi yang tepat. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga menjadi dasar untuk membuat keputusan terkait kompensasi, bonus, promosi, atau penugasan baru bagi karyawan (Cascio & Aguinis, 2018). Dusterhoff et al. (2014) menekankan bahwa proses penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi manajer dan karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka tentang kinerja, harapan, dan tujuan, sehingga memfasilitasi umpan balik yang konstruktif. Oleh

karena itu, penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beragam metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seperti: Penilaian Skala Peringkat; Metode ini melibatkan manajer menilai karyawan menggunakan skala numerik atau deskriptif untuk berbagai aspek kinerja, seperti kualitas kerja, inisiatif, dan kerja sama tim (Grote, 2020). Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO); Dalam metode ini, manajer dan karyawan bersama-sama menetapkan tujuan spesifik, terukur, dan berorientasi hasil, yang kemudian digunakan sebagai dasar penilaian kinerja (Lussier & Hendon, 2019). Penilaian 360 Derajat; Metode ini melibatkan penilaian karyawan tidak hanya dari manajer, tetapi juga dari rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan, sehingga memberikan perspektif yang lebih komprehensif (Mone & London, 2018). Penilaian Berbasis Kompetensi; Dalam metode ini, kinerja karyawan dinilai berdasarkan tingkat penguasaan kompetensi inti yang diperlukan untuk peran atau posisi tertentu (Noe et al., 2022). Pemilihan metode penilaian kinerja yang tepat sangat penting untuk memastikan proses yang adil, objektif, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Umpan Balik yang Efektif

Setelah penilaian kinerja dilakukan, pemberian umpan balik yang efektif menjadi kunci untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka. Olusegun (2020) menekankan bahwa umpan balik harus diberikan tepat waktu, segera setelah peristiwa atau kinerja yang dinilai, agar masih segar dalam ingatan dan lebih mudah dimengerti. Pulakos dan O'Leary (2011) menyatakan bahwa umpan balik harus bersifat konstruktif dan objektif, dengan fokus pada perilaku dan kinerja, bukan pada kepribadian atau kritik destruktif. Selain itu, Mone dan London (2018) menyarankan agar umpan balik menjadi diskusi dua arah, di mana karyawan juga dapat memberikan perspektif dan masukan mereka. Dusterhoff et al. (2014) juga menekankan pentingnya umpan balik yang spesifik dan terukur, bukan hanya pernyataan umum, serta disertai dengan rencana tindak lanjut yang jelas untuk perbaikan dan pengembangan karyawan di masa depan. Dengan demikian, umpan balik yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta membantu mereka dalam mencapai tujuan kinerja yang lebih baik.

Tantangan dan Pertimbangan

Meskipun penilaian kinerja dan umpan balik sangat penting, terdapat beberapa tantangan dan pertimbangan yang harus diperhatikan oleh organisasi. Salah satunya adalah potensi bias dan subjektivitas dalam proses penilaian kinerja, seperti efek halo, bias kesamaan, atau bias kinerja terbaru (Noe et al., 2022). Olusegun (2020) juga menyoroti bahwa beberapa karyawan mungkin sulit menerima umpan balik negatif atau kritik, sehingga diperlukan pendekatan yang sensitif dan komunikasi yang efektif dari manajer. Selain itu, Pulakos dan O'Leary (2011) menekankan perlunya pelatihan yang memadai bagi manajer yang bertanggung jawab dalam proses penilaian kinerja dan umpan balik, untuk memastikan konsistensi dan efektivitas proses. Terakhir, Grote (2020) menyarankan agar penilaian kinerja dan umpan balik harus terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja yang lebih luas, termasuk penetapan tujuan, pengembangan karyawan, dan penghargaan. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat memastikan proses penilaian kinerja dan umpan balik yang adil, efektif, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Mengembangkan kebijakan SDM yang efektif.

Mengembangkan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi modern. Kebijakan SDM yang komprehensif dan strategis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam mengelola karyawan, tetapi juga berperan penting dalam mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Dessler (2020) menegaskan bahwa kebijakan SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan analisis kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Ini meliputi pemahaman yang mendalam tentang tujuan strategis, budaya organisasi, serta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh bisnis. Bratton dan Gold (2017) menekankan pentingnya melibatkan pemangku kepentingan utama, seperti manajer, karyawan, dan serikat pekerja dalam proses pengembangan kebijakan. Keterlibatan ini tidak hanya membantu mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas yang berbeda, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan dan dukungan terhadap kebijakan yang dihasilkan. Selain itu, organisasi perlu mempelajari praktik terbaik di industri atau organisasi sejenis, serta melakukan benchmark terhadap kebijakan SDM mereka. Noe et al. (2021) menyarankan untuk mengadopsi praktik terbaik yang relevan dan sesuai dengan konteks organisasi, sambil tetap mempertimbangkan keunikan budaya dan kebutuhan bisnis internal. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa kebijakan SDM yang dikembangkan memiliki daya saing dan efektivitas yang optimal. Selain itu, dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, organisasi juga

perlu mempertimbangkan aspek budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut. Dessler (2020) menekankan bahwa kebijakan SDM harus selaras dengan budaya dan nilai-nilai organisasi, sehingga dapat mendorong perilaku dan tindakan yang sesuai dengan identitas dan tujuan perusahaan. Misalnya, jika organisasi menekankan pada inovasi dan kreativitas, maka kebijakan SDM harus mendukung pengembangan keterampilan dan lingkungan kerja yang mendorong inovasi tersebut. Dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Bratton dan Gold (2017) menyarankan untuk meninjau dan memperbarui kebijakan SDM secara berkala, untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut tetap relevan dan sesuai dengan perkembangan terbaru dalam industri, teknologi, dan tren tenaga kerja. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam kebijakan SDM dapat membantu organisasi merespons perubahan dengan cepat dan efektif, serta mempertahankan keunggulan yang terus berkembang. Dalam proses pengembangan kebijakan SDM, sangat penting untuk mempertimbangkan berbagai komponen utama yang harus dicakup. Salah satu komponen kunci adalah kebijakan rekrutmen dan seleksi yang mengatur proses perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan baru yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Noe et al. (2021) menekankan pentingnya memiliki kebijakan yang mendefinisikan dengan jelas kriteria seleksi, prosedur perekrutan, dan metode penilaian yang akan digunakan untuk memastikan proses yang adil dan objektif.

Komponen lain yang tidak kalah pentingnya adalah kebijakan kompensasi dan tunjangan. Milkovich et al. (2021) menjelaskan bahwa kebijakan ini harus mengatur struktur gaji, bonus, tunjangan, dan program penghargaan yang kompetitif dan adil bagi karyawan. Kebijakan yang komprehensif dalam hal ini dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta memotivasi kinerja yang optimal dari karyawan. Selain itu, kebijakan yang mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan juga sangat penting untuk dimasukkan. Dessler (2020) menekankan bahwa kebijakan ini harus mencakup program pelatihan, pengembangan karir, dan pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka seiring dengan perkembangan bisnis dan teknologi. Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka, tetapi juga mendorong loyalitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Komponen lain yang perlu dipertimbangkan adalah kebijakan manajemen kinerja yang mengatur proses penilaian kinerja, pemberian umpan balik, dan penghargaan atas kinerja yang baik. Aguinis (2019) menyoroti bahwa kebijakan ini harus dirancang untuk mendorong peningkatan produktivitas dan motivasi karyawan, serta memastikan keadilan dan transparansi dalam proses penilaian. Pendekatan yang efektif dalam manajemen kinerja dapat membantu mengidentifikasi area pengembangan karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pertumbuhan profesional mereka. Kebijakan yang mengatur hubungan ketenagakerjaan juga merupakan komponen penting dalam kebijakan SDM yang komprehensif. Bratton dan Gold (2017) menjelaskan bahwa kebijakan ini harus mengatur jam kerja, cuti, disiplin, dan prosedur penanganan keluhan atau perselisihan antara organisasi dan karyawan. Kebijakan yang jelas dan adil dalam hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan, serta mengurangi risiko konflik atau perselisihan di tempat kerja. Setelah kebijakan SDM yang komprehensif dikembangkan, implementasi dan komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan. Dessler (2020) menekankan pentingnya memberikan pelatihan dan sosialisasi kepada manajer dan karyawan tentang kebijakan SDM baru untuk memastikan pemahaman dan penerapan yang konsisten di seluruh organisasi. Komunikasi terbuka dan transparan kepada seluruh karyawan, serta memberikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan atau kekhawatiran, juga merupakan faktor penting dalam proses implementasi.

Boxall dan Purcell (2016) menyarankan untuk memantau implementasi kebijakan SDM secara berkelanjutan, mengevaluasi efektivitasnya, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Pemantauan dan evaluasi ini membantu memastikan bahwa kebijakan SDM tetap relevan dan selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan tren tenaga kerja. Selain itu, konsistensi dan keadilan dalam implementasi kebijakan SDM di seluruh tingkatan organisasi, tanpa memandang status atau posisi karyawan, juga menjadi faktor kunci. Bratton dan Gold (2017) menekankan bahwa perlakuan yang tidak konsisten atau diskriminatif dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan SDM diterapkan secara adil dan konsisten untuk menjaga integritas dan kredibilitas sistem manajemen SDM. Dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, organisasi juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku, serta tren pasar tenaga kerja dan kompetisi di industri. Dessler (2020) menekankan pentingnya memastikan bahwa kebijakan SDM yang dikembangkan sesuai dengan peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang relevan, untuk melindungi organisasi dari tuntutan hukum dan masalah legalitas. Selain itu, organisasi juga perlu memantau tren pasar tenaga kerja dan praktik terbaik di industri untuk memastikan daya saing kebijakan SDM mereka dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam konteks global saat ini, kebijakan SDM juga harus mempertimbangkan aspek keragaman dan inklusi di tempat kerja. Noe et al. (2021)

menekankan pentingnya mengembangkan kebijakan yang mendorong keragaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana karyawan dari berbagai latar belakang merasa dihargai dan dilibatkan secara setara. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang adil dan terbuka, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan talenta dan perspektif yang beragam untuk mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam proses pengembangan kebijakan SDM yang efektif, organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Bratton dan Gold (2017) menyarankan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam kebijakan SDM, seperti mendorong praktik ramah lingkungan, program kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan reputasi organisasi sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial, tetapi juga dapat meningkatkan rasa bangga dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pengembangan kebijakan SDM yang efektif membutuhkan kolaborasi dan keterlibatan dari berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi, termasuk manajemen, karyawan, serikat pekerja, dan bahkan konsultan eksternal jika diperlukan. Boxall dan Purcell (2016) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang terbuka dan inklusif dalam proses pengembangan kebijakan, di mana semua pemangku kepentingan dapat memberikan masukan dan perspektif mereka. Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya membantu menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif dan relevan, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan dan dukungan dari seluruh anggota organisasi. Dalam upaya mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat. Investasi dalam pengembangan kebijakan SDM yang komprehensif dan strategis memang membutuhkan sumber daya yang signifikan, seperti waktu, tenaga, dan dana. Namun, manfaat jangka panjang yang diperoleh, seperti peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja organisasi yang lebih baik, seringkali jauh melebihi biaya yang dikeluarkan. Dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif, organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek teknologi dan digitalisasi. Noe et al. (2021) menyoroti bahwa kebijakan SDM harus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi baru, seperti penggunaan sistem informasi SDM, platform pembelajaran daring, dan alat bantu manajemen kinerja berbasis digital. Integrasi teknologi dalam kebijakan SDM dapat meningkatkan efisiensi, memfasilitasi akses informasi yang lebih baik, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Simpulan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek yang sangat krusial dalam mencapai keberhasilan organisasi, termasuk institusi pendidikan. Pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan SDM, memegang peranan penting untuk memastikan kualitas pendidikan unggul. Dalam sektor pendidikan, guru adalah aset yang paling berharga karena mereka berperan langsung dalam mentransfer ilmu pengetahuan, membentuk karakter, dan mempersiapkan generasi penerus bangsa. Proses perekrutan guru yang efektif dimulai dengan menetapkan kriteria seleksi yang jelas dan relevan dengan kebutuhan institusi pendidikan. Kualifikasi akademik, pengalaman mengajar, penguasaan materi ajar, serta keterampilan pedagogis harus menjadi pertimbangan utama dalam perekrutan guru. Proses seleksi yang ketat dan adil harus dilakukan untuk memastikan perekrutan guru yang kompeten dan berkomitmen. Pengelolaan kinerja guru menjadi aspek krusial dalam manajemen SDM di sektor pendidikan. Institusi pendidikan harus memiliki sistem evaluasi kinerja yang objektif, transparan, dan dilakukan secara berkala. Evaluasi ini dapat mencakup observasi kelas, penilaian portofolio, umpan balik dari siswa atau orang tua, serta indikator kinerja lainnya. Hasil evaluasi kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, serta merancang program pengembangan profesional yang relevan. Pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM di sektor pendidikan juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan dampak jangka panjang. Keputusan yang diambil tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi kebutuhan dimasa mendatang. Oleh karena itu, perencanaan strategis dan evaluasi berkala terhadap kebijakan dan praktik pengelolaan SDM menjadi sangat penting. Pengambilan keputusan yang efektif melibatkan pemangku kebijakan seperti pemerintah, lembaga pendidikan, asosiasi guru, dan komunitas sekolah. Dengan melibatkan berbagai perspektif dan masukan, keputusan yang diambil akan lebih komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang beragam. Secara keseluruhan, pengambilan keputusan yang cermat dan komprehensif dalam pengelolaan SDM di sektor pendidikan, mulai dari proses perekrutan, penempatan, pengembangan profesional, pengelolaan kinerja, hingga kebijakan penghargaan, sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan kualitas pengajaran, dan memastikan keberhasilan sistem pendidikan secara keseluruhan, sehingga institusi pendidikan dapat membangun tim pendidik yang berkualitas, termotivasi, dan mampu memberikan pengalaman belajar yang optimal bagi siswa, serta berkontribusi dalam menciptakan generasi penerus bangsa yang berkualitas dan berdaya saing.

Referensi

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th Ed.). Pearson Education.
- Aldeman, C. (2017). The teacher hiring process in the era of accountability. *Education Next*, 17(2), 8-15.
- Almasri, M. N. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam*.
- Arifuddin, S. (2008). Peranan Staf Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Perguruan Tinggi. *Lentera Pendidikan*, Vol. 11 No. 2.
- Arora, A., & Rahman, Q. (2017). Decision Making In Human Resource Management: Going Beyond The Naïve Intuition. *Global Business Review*, 18(5), 1135-1160. <https://doi.org/10.1177/0972150917710544>.
- Azizah, N., Pringgabayu, D., & Ajibroto, K. (2020). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Pengambilan Keputusan Pimpinan Dalam Pengembangan Karier Pegawai.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy And Human Resource Management* (4th Ed.). Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory And Practice* (6th Ed.). Palgrave Macmillan.
- Chakraborty, A. R., & Sheikh, N. (2019). Human Resource Policy Formulation: Prospects And Challenges. *International Journal Of Organizational Analysis*, 27(1), 212-232. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1271>.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2018). *Applied Psychology In Human Resource Management* (8th Ed.). Prentice Hall.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). *Human Resource Management In Sport And Recreation* (3rd Ed.). Human Kinetics.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). Pearson.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). The Effects Of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, And Organizational Justice On Performance Appraisal Satisfaction: Applying A Mixed-Method Approach. *Journal Of Business Research*, 67(5), 918-926. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.006>.
- Fadun, O. S. (2013). Promoting Workplace Accountability Through Participatory Decision Making: Perception Of Employees In Nigeria's Private University. *International Journal Of Business And Management*, 8(3), 90-99. <https://doi.org/10.5539/ijbm.V8n3p90>.
- Goldhaber, D., Grout, C., & Huntington-Klein, N. (2019). Screen twice, hire once: New evidence on teacher selection and hiring. *Journal of Human Resources*, 54(4), 855-887.
- Grote, R. C. (2020). *How To Be Good At Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Harvard Business Review Press.
- Hendricks, M. D. (2015). Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers. *Economics of Education Review*, 47, 143-167.
- Huasini, R. N., & Utama. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Instansi Pendidikan. In *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan* (Vol. 21, Issue 1).
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2015). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132-2156.
- Kusuma, Rr. C. S. Diah, Dkk. (2023). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cv. Media Sains Indonesia. Kota Bandung - Jawa Barat.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Lin, C. Y. Y., & Chang, S. C. (2005). Human Resource Management Practices Affecting Organizational Performance Agents In Taiwan. *Journal Of American Academy Of Business*, 6(2), 231-237.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, And Skill Development* (3rd Ed.). SAGE Publications.
- Marsh, J. A., Bertrand, M., & Huguet, A. (2016). Using data to alter instructional practice: The mediating role of coaches and professional learning communities. *Teachers College Record*, 118(6), 1-40.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th Ed.). McGraw-Hill Education.
- Mitra, D. L. (2018). Student voice in secondary school reform: Engaging students in instruction and governance. *American Journal of Education*, 124(2), 153-188.
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide For Managers*. Routledge.

- Muslimin, T. A., & Kartiko, A. (2020). Pengaruh Sarana Dan Prasarana Terhadap Mutu Pendidikan Di Madrasah Bertaraf Internasional Nurul Ummah Pacet Mojokerto. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* E-ISSN: On Process (Vol. 1).
- Nutt, P. C. And David C. Wilson. (2010). "Handbook Of Decision Making". A John Wiley And Sons, Ltd., Publication.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals Of Human Resource Management* (9th Ed.). Mcgraw-Hill Education.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masadeh, R., & Tarhini, A. (2019). The Impact Of Knowledge Management On Innovation. *Management Research Review*, 39(1), 79-96. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2016-0054>.
- Olusegun, O. (2020). *Performance Appraisal: Theories And Practices*. Routledge.
- Pringgar, R. F., & Sujatmiko, B. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) Modul Pembelajaran Berbasis Augmented Reality Pada Pembelajaran Siswa.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial And Organizational Psychology*, 4(2), 146-164. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2011.01315.X>.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2015). The Evolution Of Performance Appraisal. In M. Buckley, J. Halbesleben, & A. Wheeler (Eds.), *Research In Personnel And Human Resources Management* (Pp. 129-206). Emerald Group Publishing.
- Rahnavard, F., & Hosseinzadeh, D. (2020). The Importance Of Providing Effective Feedback In The Performance Appraisal Process. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 69(7), 1425-1443. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0135>.
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). Peranan Sistem Informasi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Di Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Pacet Mojokerto. *Zahra: Research And Thought Elementary School Of Islam Journal*, 3(1), 19–32.
- Steinberg, M. P., & Kraft, M. A. (2017). The sensitivity of teacher performance ratings to the design of a teacher evaluation system. *Education Finance and Policy*, 12(4), 479-505.
- Tooley, M., & Connally, K. (2016). *No panacea: Diagnosing what ails teacher professional development before reaching for remedies*. New America.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40.
- Wahyudi A. Deni. 2016. Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Staff Administrasi Menggunakan Metode Profile Matching. *Jurnal Teknoinfo*, Vol. 10, No. 2.
- Wardhana, Et Al. (2021). *MSDM (Trasnformasi SDM Dalam Organisasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Yapary, F. V. (2013). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen SDM Terhadap Pengambilan Keputusan Pengembangan Karir Pada Pt. Bank Tabungan Pensiun Nasional, Tbk, Cabang Manado.
- Zamroni, A. (2020). Penerapan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Dalam Proses Pembelajaran Di Sekolah Menengah Pertama. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* E-ISSN: On Process (Vol. 1).