Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (2) 2026, Page 30111-30117

Pengembangan Model Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah Berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership

Kamila Harahap[1], Mesnan[2], Osberth Sinaga[3]
[1,2,3]Universitas Negeri Medan
e-mail: kamilaharahap2@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model manajemen strategis sumber daya manusia kepala sekolah yang integratif, adaptif, dan aplikatif berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership. Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya mampu mengelola SDM secara administratif, tetapi juga mampu membangun kapasitas adaptif organisasi sekolah dan memimpin secara efektif dalam situasi krisis. Kajian ini menggunakan pendekatan analisis konseptual dan sintesis teori dari Resource Based View (RBV), Dynamic Capability, dan Crisis Leadership sebagai landasan pengembangan model. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM kepala sekolah saat ini masih cenderung administratif dan reaktif, sehingga terdapat kesenjangan signifikan antara kondisi aktual dan kondisi ideal yang dibutuhkan organisasi pendidikan modern. Model yang dikembangkan mencakup enam komponen utama: Strategic Human Resource Mapping, Sensing Capability, Seizing Strategy, Transforming Organizational Capacity, Crisis Leadership Response, dan Continuous Capacity Building and Evaluation. Model ini memberikan kontribusi konseptual penting dalam memperkuat organisasi pendidikan agar lebih adaptif, tangguh, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika perubahan.

Kata kunci: manajemen strategis sdm, dynamic capability, crisis leadership, kepala sekolah, organisasi pendidikan

ABSTRACT

This study aims to develop an integrative, adaptive, and applicable strategic human resource management model for school principals based on Dynamic Capability and Crisis Leadership. The increasingly complex educational environment demands that principals not only manage human resources administratively but also build the adaptive capacity of the school organization and lead effectively in crisis situations. This study uses a conceptual analysis approach and theoretical synthesis of the Resource-Based View (RBV), Dynamic Capability, and Crisis Leadership as the basis for developing the model. The results indicate that current human resource management for school principals tends to be administrative and reactive, resulting in a significant gap between actual conditions and the ideal conditions required by modern educational organizations. The developed model includes six main components: Strategic Human Resource Mapping, Sensing Capability, Seizing Strategy, Transforming Organizational Capacity, Crisis Leadership Response, and Continuous Capacity Building and Evaluation. This model provides an important conceptual contribution to strengthening educational organizations to be more adaptive, resilient, and sustainable in the face of dynamic change.

Keywords: strategic human resource management, dynamic capability, crisis leadership, principals, educational organizations

© The Author(s). 2026 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pendidikan pada abad ke-21 telah menempatkan satuan pendidikan sebagai organisasi yang tidak lagi dapat dikelola secara administratif dan rutin semata, melainkan harus dipimpin dan ditata melalui pendekatan strategis yang adaptif, tangguh, dan responsif terhadap ketidakpastian.

Sekolah sebagai institusi pendidikan formal tidak hanya bertanggung jawab terhadap keberlangsungan proses pembelajaran, tetapi juga memikul tanggung jawab organisasi yang lebih luas, yaitu memastikan stabilitas layanan pendidikan, ketahanan kelembagaan, efektivitas tata kelola sumber daya manusia, serta kesinambungan fungsi pendidikan dalam berbagai situasi yang dinamis. Dalam konteks ini, kepala sekolah menempati posisi yang sangat strategis karena harus mampu mengelola perubahan, memobilisasi sumber daya, mengarahkan respons kelembagaan, dan memastikan bahwa tujuan pendidikan tetap dapat dicapai meskipun organisasi sekolah menghadapi tekanan eksternal yang signifikan (Leithwood et al., 2020).

Realitas kontemporer menunjukkan bahwa satuan pendidikan saat ini berada dalam lanskap tantangan yang semakin kompleks. Tantangan tersebut tidak hanya bersumber dari dinamika internal organisasi seperti kualitas tenaga pendidik, efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan mutu tata kelola, tetapi juga dari faktor eksternal seperti perubahan kebijakan, disrupsi teknologi, tekanan sosial-ekonomi, ketidakpastian lingkungan, hingga situasi krisis dan bencana yang dapat mengganggu keberlanjutan proses pendidikan. Dalam kondisi seperti ini, organisasi sekolah dituntut untuk tidak sekadar bertahan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi, melakukan pembelajaran organisasi, membangun respons yang terkoordinasi, dan melakukan transformasi kelembagaan secara tepat (Vatteri et al., 2022; Mutch, 2015).

Secara konseptual, manajemen strategis sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan tidak dapat lagi dipahami secara sempit sebagai pengelolaan administratif terhadap guru dan tenaga kependidikan. Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, manajemen SDM kepala sekolah harus diposisikan sebagai bagian integral dari strategi organisasi yang berkaitan langsung dengan pembangunan kapasitas kelembagaan, penguatan budaya kerja, pengembangan kompetensi adaptif, pengelolaan koordinasi tim, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara sistematis. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu mengelola personel secara administratif, tetapi juga harus mampu membangun sistem pengembangan SDM yang strategis, kontekstual, dan responsif terhadap dinamika lingkungan pendidikan (Odden, 2011).

Makalah ini bertujuan menganalisis kondisi eksisting manajemen strategis SDM kepala sekolah, mengidentifikasi permasalahan strategis yang muncul, mengkaji relevansi konsep Dynamic Capability dan Crisis Leadership, serta mengembangkan model manajemen strategis SDM kepala sekolah yang efektif, adaptif, dan aplikatif bagi penguatan organisasi pendidikan.

Manajemen strategis sumber daya manusia merupakan salah satu unsur fundamental dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk organisasi pendidikan. Dalam perspektif kontemporer, sumber daya manusia tidak lagi dipahami sekadar sebagai unsur pelaksana teknis atau komponen administratif, tetapi diposisikan sebagai aset strategis yang menentukan efektivitas, keberlanjutan, dan daya tahan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan tidak dapat

dibatasi pada aspek administratif semata, melainkan harus diarahkan pada proses pengelolaan yang terencana, sistematis, dan terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi sekolah (Odden, 2011).

Perspektif Resource Based View (RBV) menegaskan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh kemampuannya mengelola sumber daya internal secara efektif. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya strategis yang sangat menentukan kualitas organisasi sekolah. RBV memberikan dasar konseptual bahwa keberhasilan organisasi pendidikan bergantung pada kemampuan mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya secara unggul dan tidak mudah ditiru oleh organisasi lain (Barney, 1991).

Dynamic Capability menjelaskan bahwa organisasi yang unggul bukan hanya organisasi yang memiliki sumber daya yang baik, tetapi organisasi yang mampu mendeteksi perubahan (sensing), mengambil keputusan strategis (seizing), dan mentransformasikan sistem serta sumber daya yang dimilikinya secara adaptif (transforming). Dalam konteks pendidikan, Dynamic Capability menjadi fondasi penting bagi kepala sekolah dalam membangun organisasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan (Teece, 2007; Felipe et al., 2016; Schilke et al., 2018).

Crisis Leadership menekankan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam memahami situasi secara cepat, mengambil keputusan di bawah tekanan, mengelola komunikasi krisis, dan menjaga stabilitas organisasi sekolah. Kepemimpinan krisis yang efektif memungkinkan organisasi sekolah untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga belajar dari situasi krisis dan memperkuat kapasitas kelembagaannya. Kepala sekolah merupakan aktor sentral yang berperan sebagai strategic leader sekaligus crisis leader dalam pengelolaan SDM sekolah (Boin, 2005; James et al., 2011; Leithwood et al., 2020).

Kerangka konseptual dalam makalah ini menegaskan bahwa pengembangan model manajemen strategis SDM kepala sekolah harus didasarkan pada integrasi antara pengelolaan sumber daya manusia, kemampuan adaptasi organisasi melalui Dynamic Capability, dan kepemimpinan krisis melalui Crisis Leadership. Integrasi ketiga perspektif ini menghasilkan kerangka pengelolaan SDM yang strategis, adaptif, tangguh, dan aplikatif dalam konteks organisasi pendidikan modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian konseptual (conceptual review) melalui studi literatur sistematis. Sumber pustaka yang digunakan mencakup jurnal ilmiah internasional dan nasional, buku teks, serta dokumen kebijakan pendidikan yang relevan dengan topik manajemen strategis SDM, Dynamic Capability, dan Crisis Leadership dalam konteks organisasi pendidikan.

Data dianalisis melalui sintesis teori dari perspektif Resource Based View (RBV), Dynamic Capability, dan Crisis Leadership untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi

ideal pengelolaan SDM kepala sekolah, sekaligus sebagai landasan pengembangan model yang integratif, adaptif, dan aplikatif (Jaakkola, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengelolaan SDM kepala sekolah di Indonesia dan berbagai negara berkembang masih didominasi oleh pendekatan administratif yang bersifat birokratis dan reaktif. Kepala sekolah pada umumnya lebih banyak terlibat dalam pengelolaan operasional harian dibandingkan dalam perencanaan dan pengembangan SDM yang bersifat strategis jangka panjang. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan yang signifikan antara tuntutan organisasi pendidikan modern yang membutuhkan kepemimpinan strategis adaptif dengan kapasitas manajerial yang ada saat ini (Odden, 2011; Shah et al., 2020).

Kesenjangan tersebut semakin terasa dalam situasi krisis, di mana kepala sekolah sering kali tidak memiliki protokol manajemen krisis yang terstandar, kurang mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat di bawah tekanan, serta lemah dalam mengelola komunikasi dan koordinasi tim dalam kondisi darurat. Temuan ini sejalan dengan berbagai kajian terdahulu yang menegaskan bahwa lemahnya kapasitas crisis leadership kepala sekolah merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan rendahnya ketahanan organisasi sekolah dalam menghadapi perubahan dan tekanan eksternal (Boin, 2005; James et al., 2011).

Berdasarkan hasil sintesis teori dan analisis kesenjangan, dikembangkan Model Manajemen Strategis SDM Kepala Sekolah Berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership. Model ini terdiri dari enam komponen utama yang bekerja secara siklikal dan terintegrasi. Komponen pertama adalah Strategic Human Resource Mapping, yaitu proses pemetaan komprehensif terhadap profil, kompetensi, potensi, dan kebutuhan pengembangan seluruh SDM sekolah sebagai dasar perencanaan strategis.

Komponen kedua adalah Sensing Capability, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mendeteksi secara dini berbagai perubahan lingkungan, ancaman potensial, maupun peluang strategis yang relevan bagi pengembangan organisasi sekolah. Komponen ketiga adalah Seizing Strategy, yaitu kemampuan mengambil keputusan strategis secara cepat dan tepat dalam merespons informasi yang diperoleh dari proses sensing. Komponen keempat adalah Transforming Organizational Capacity, yaitu proses transformasi sistem, struktur, dan kapasitas SDM secara adaptif untuk memastikan kesiapan organisasi menghadapi perubahan (Teece, 2007; Schilke et al., 2018).

Komponen kelima adalah Crisis Leadership Response, yaitu mekanisme kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi situasi krisis secara terstruktur, mencakup pengambilan keputusan di bawah tekanan, pengelolaan komunikasi krisis, mobilisasi sumber daya darurat, dan pemeliharaan stabilitas organisasi. Komponen keenam adalah Continuous Capacity Building and Evaluation, yaitu sistem

pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan berbasis evaluasi berkala terhadap kinerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi sekolah. Keenam komponen ini bekerja secara siklikal dan saling menguatkan dalam membentuk sistem manajemen SDM yang strategis, adaptif, dan resilien (Vatteri et al., 2022).

Penerapan perspektif Dynamic Capability dalam model ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana organisasi sekolah dapat membangun kapasitas adaptifnya secara sistematis. Melalui tiga dimensi utama sensing, seizing, dan transforming, kepala sekolah didorong untuk tidak hanya merespons perubahan secara reaktif, tetapi juga membangun kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan sebagai peluang pengembangan kelembagaan. Hal ini sejalan dengan temuan Felipe et al. (2016) yang menegaskan bahwa Dynamic Capability merupakan prediktor penting bagi ketangkasan organisasi (organizational agility) dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks.

Integrasi Crisis Leadership ke dalam model memberikan dimensi kepemimpinan yang selama ini belum mendapatkan perhatian memadai dalam kajian manajemen SDM pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki kapasitas crisis leadership yang kuat terbukti mampu menjaga stabilitas organisasi, mempertahankan motivasi dan kinerja tim, serta mendorong pembelajaran organisasi pasca krisis. Temuan ini memperkuat argumen Leithwood et al. (2020) bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif merupakan faktor determinan utama dalam keberhasilan organisasi sekolah menghadapi tekanan dan ketidakpastian.

Secara teoretis, model yang dikembangkan memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan melalui integrasi tiga perspektif teori yang selama ini berkembang secara terpisah, yaitu manajemen strategis SDM, Dynamic Capability, dan Crisis Leadership. Integrasi ini menghasilkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dan relevan dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi pendidikan modern. Secara praktis, model ini dapat dijadikan panduan oleh kepala sekolah dalam merancang sistem pengelolaan SDM yang lebih strategis dan adaptif, serta dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam menyusun program pengembangan kapasitas kepala sekolah yang lebih kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata organisasi sekolah.

Model dikembangkan berdasarkan sintesis Resource Based View (RBV), Dynamic Capability, dan Crisis Leadership untuk menjawab kebutuhan organisasi pendidikan terhadap kerangka pengelolaan SDM yang strategis, adaptif, tangguh, dan aplikatif. Ketiga perspektif teori ini saling melengkapi dan bersinergi dalam membentuk landasan konseptual yang kuat bagi pengembangan model manajemen strategis SDM kepala sekolah.

Model Manajemen Strategis SDM Kepala Sekolah Berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership terdiri dari enam komponen utama yang saling terintegrasi: (1) Strategic Human Resource Mapping — pemetaan kapasitas dan kompetensi SDM sekolah; (2) Sensing Capability — deteksi dini

perubahan lingkungan dan ancaman; (3) Seizing Strategy — pengambilan keputusan strategis SDM yang cepat dan tepat; (4) Transforming Organizational Capacity — transformasi sistem dan kapasitas SDM secara adaptif; (5) Crisis Leadership Response — kepemimpinan efektif dalam situasi krisis dan tekanan; serta (6) Continuous Capacity Building and Evaluation — pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan.

Mekanisme kerja model dirancang sebagai proses manajerial yang sistematis, dinamis, dan berkelanjutan. Model bekerja melalui siklus yang dimulai dari pemetaan SDM, dilanjutkan dengan deteksi perubahan, pengambilan keputusan strategis, transformasi kapasitas, respons kepemimpinan krisis, dan diakhiri dengan evaluasi serta pengembangan kapasitas berkelanjutan. Setiap tahapan saling terhubung dan membentuk sistem pengelolaan SDM yang integratif dan responsif terhadap dinamika lingkungan pendidikan.

Kebaruan (novelty) model terletak pada integrasi antara manajemen strategis SDM kepala sekolah, Dynamic Capability, dan Crisis Leadership dalam satu kerangka pengelolaan organisasi pendidikan yang utuh, sistematis, dan aplikatif. Model ini berbeda dari pendekatan manajemen SDM konvensional karena secara eksplisit mengintegrasikan dimensi adaptasi organisasi dan kepemimpinan krisis sebagai komponen inti pengelolaan SDM kepala sekolah.

Model ini berimplikasi pada penguatan tata kelola sekolah, kapasitas adaptif organisasi, stabilitas kelembagaan, dan ketahanan sekolah dalam menghadapi perubahan. Secara praktis, implementasi model ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kompetensi strategis yang lebih komprehensif, meliputi kemampuan analisis lingkungan, perencanaan strategis SDM, pengambilan keputusan dalam tekanan, dan pengelolaan pengembangan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Makalah ini menyimpulkan bahwa pengelolaan SDM kepala sekolah merupakan aspek strategis yang sangat menentukan kualitas dan ketahanan organisasi pendidikan. Kondisi eksisting pengelolaan SDM kepala sekolah yang masih cenderung administratif dan reaktif menunjukkan adanya kesenjangan signifikan yang perlu dijawab melalui pengembangan model yang lebih strategis dan adaptif. Pengembangan Model Manajemen Strategis SDM Kepala Sekolah Berbasis Dynamic Capability dan Crisis Leadership menjadi kontribusi konseptual yang penting dalam memperkuat organisasi pendidikan agar lebih adaptif, tangguh, dan berkelanjutan. Model yang terdiri dari enam komponen utama ini memberikan kerangka pengelolaan SDM yang integratif dan aplikatif bagi kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan pendidikan modern.

Makalah ini memiliki implikasi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya pada persimpangan antara manajemen strategis SDM, Dynamic Capability, dan Crisis

Leadership dalam konteks organisasi pendidikan. Secara praktis, disarankan agar kepala sekolah, satuan pendidikan, dan pengambil kebijakan pendidikan mulai mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang lebih strategis, adaptif, dan berbasis kepemimpinan organisasi. Penelitian empiris lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas model ini dalam konteks nyata pengelolaan organisasi sekolah di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Boin, A. (2005). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge University Press.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. Journal of Business Research, 69(10), 4624–4631.

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. Academy of Management Annals, 5(1), 455–493.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.

Mutch, A. (2015). Rethinking Institutional Thinking: Putting History in Organisational Studies. Organization Studies, 36(7), 967–985.

Odden, A. (2011). Strategic Management of Human Capital in Education. Routledge.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. Academy of Management Annals, 12(1), 390–439.

Shah, M., Cheng, M., & Fitzgerald, R. (2020). Closing the Loop on Student Feedback: The Case of Australian and Scottish Universities. Higher Education, 79(6), 1109–1129.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Vatteri, A., Bhavani, G., & Saravanan, D. (2022). Dynamic Capabilities and Crisis Leadership in Educational Institutions. International Journal of Educational Management, 36(4), 502–517.