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 30363-30379

Integrasi Strategic Human Capital dan Continuous Humanization dalam Manajemen Profesionalisme Guru SMA: Pengembangan Model SMART-TEACH

Fathul Mulki Nasution[1], Mesnan[2], Zuraidah Lubis[3]
[1,2,3]Universitas Negeri Medan
e-mail: missfamulkinst@gmail.com

ABSTRAK

Profesionalisme guru pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di Indonesia, khususnya di Kota Medan, menghadapi tantangan multidimensional yang berakar pada disparitas kompetensi, adopsi teknologi yang belum merata, sistem reward yang masih berbasis administratif, serta tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang belum bergeser ke paradigma strategic human capital. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model konseptual manajemen SDM sekolah yang integratif, adaptif, dan kontekstual untuk memperkuat profesionalisme guru di SMA kota Medan. Pendekatan yang digunakan adalah studi konseptual-analitis dengan triangulasi instrumen, meliputi analisis SWOT, diagram fishbone, dan gap analysis terhadap kondisi empirik salah satu SMA di Kota Medan yang memiliki akreditasi A, sekitar 70 tenaga pendidik, dan lebih dari 900 peserta didik. Model yang dihasilkan dinamai SMART-TEACH (Strategic Human Capital Model for Teacher Empowerment & Continuous Humanization), terdiri atas tujuh komponen yang saling terintegrasi: Strategic competency mapping, Monitoring & mentoring, Adaptive leadership, Reward & professional recognition, Technology integration, Empowerment of teachers, dan Continuous humanization. Model dioperasionalkan melalui siklus enam tahap implementasi (Diagnose–Design–Develop–Deploy–Showcase–Deepen) sebagai pengembangan dari PDCA. Hasil validasi konseptual menunjukkan empat dimensi kebaruan: konseptual (integrasi human capital dan humanisasi), kontekstual (rooted in nilai religius-nasionalis), operasional (mekanisme bertahap yang terukur), dan metodologis (triangulasi diagnostik). Model ini berimplikasi pada tiga level kebijakan : sekolah, dinas pendidikan, dan pemerintah pusat sebagai blueprint manajemen guru yang strategis sekaligus humanis.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, profesionalisme guru, strategic human capital, SMART-TEACH, SMA

ABSTRACT

Teacher professionalism at the Senior High School (SMA) level in Indonesia, particularly in Medan City, faces multidimensional challenges rooted in competency disparities, uneven technology adoption, a reward system that is still administratively based, and human resource (HR) governance that has not shifted to a strategic human capital paradigm. This study aims to develop a conceptual model of school HR management that is integrative, adaptive, and contextual to strengthen teacher professionalism in senior high schools in Medan City. The approach used is a conceptual-analytical study with instrument triangulation, including SWOT analysis, fishbone diagrams, and gap analysis of the empirical conditions of one senior high school in Medan City that has A accreditation, around 70 teaching staff, and more than 900 students. The resulting model is named SMART-TEACH (Strategic Human Capital Model for Teacher Empowerment & Continuous Humanization), consisting of seven integrated components: Strategic competency mapping, Monitoring & mentoring, Adaptive leadership, Reward & professional recognition, Technology integration, Empowerment of teachers, and Continuous humanization. The model is operationalized through a six-stage implementation cycle (Diagnose–Design–Develop–Deploy–Showcase–Deepen) as an extension of PDCA. Conceptual validation results demonstrate four dimensions of novelty: conceptual (integration of human capital and humanization), contextual (rooted in religious-nationalist values), operational (measurable, gradual mechanisms), and methodological (diagnostic triangulation). This model has implications for three policy levels: schools, education offices, and the central government, as a blueprint for strategic and humanistic teacher management.

Keywords: human resource management, teacher professionalism, strategic human capital, SMART-TEACH, high school

© 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

Kualitas pendidikan suatu bangsa sejatinya merupakan cermin dari kualitas guru yang menggerakkan kelas-kelasnya. Pada konteks Indonesia, isu profesionalisme guru tetap menjadi sentral dalam diskursus reformasi pendidikan, terutama pasca implementasi Kurikulum Merdeka dan Kurikulum Nasional yang menempatkan guru sebagai aktor transformatif bukan sekadar pelaksana kebijakan. Hardianto et al. (2024) menegaskan bahwa revitalisasi kepemimpinan pendidikan di Indonesia menjadi prasyarat untuk meningkatkan mutu pembelajaran, terutama melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan otonomi profesional guru. Namun, persoalan klasik tetap menggantung: sistem pengelolaan SDM guru di sebagian besar satuan pendidikan masih bersifat administratif dan belum bergerak ke paradigma strategic human capital yang menempatkan guru sebagai aset strategis dengan investasi pengembangan yang berkelanjutan.

Pergeseran paradigma dari pengelolaan SDM klasik menuju strategic human capital management (SHCM) menjadi salah satu agenda utama riset manajemen pendidikan dekade ini. Odden (2021) mengonseptualisasikan SHCM sebagai sistem talenta terintegrasi yang menghubungkan rekrutmen, induksi, evaluasi, pengembangan, kompensasi, dan retensi guru dengan strategi sekolah. Pada konteks negara berkembang, Mugwaze dan Smith (2024) melalui studi mereka di Zimbabwe mendokumentasikan bahwa praktik strategic HRM pada sekolah menengah publik masih terbatas pada fungsi administratif sehingga belum optimal mendukung pencapaian mutu. Tuytens, Vekeman, dan Devos (2023) memperkuat argumen bahwa pendekatan strategic HRM memberikan efek positif baik pada pembelajaran siswa maupun pengembangan guru, karena fokus pada penyelarasan kapasitas manusia dengan tujuan organisasi.

Di sisi lain, transformasi digital pasca pandemi telah mengubah lanskap kompetensi yang harus dimiliki guru. Konsep Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) dari Mishra dan Koehler kini menjadi rujukan utama dalam mengukur kesiapan guru menghadapi pembelajaran berbasis teknologi (Xin, Tang, & Mou, 2024). Sayangnya, sebagaimana ditunjukkan oleh Idris (2024) dan kajian Cemara Education and Science (2025), guru di Indonesia masih menghadapi rintangan substansial dalam pengembangan profesionalisme digital, meliputi akses teknologi yang terbatas, kurangnya pelatihan berkelanjutan, beban administratif yang berat, dan minimnya dukungan kelembagaan. Tantangan ini terasa lebih kompleks di SMA unggulan perkotaan yang berhadapan langsung dengan tuntutan masyarakat terhadap kualitas akademik berstandar tinggi.

Kota Medan sebagai salah satu pusat pendidikan di kawasan Sumatera bagian utara memiliki dinamika unik. Di satu sisi, kota ini menyimpan ekosistem SMA negeri dan swasta yang relatif maju,

sebagian besar terakreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, dengan akses terhadap perguruan tinggi seperti Universitas Negeri Medan (UNIMED) dan Universitas Sumatera Utara (USU). Di sisi lain, heterogenitas etnis, sosial-ekonomi, dan kultur peserta didik yang khas Sumatera Utara : Melayu, Batak, Jawa, Tionghoa, India Tamil, dan kelompok lain menuntut guru memiliki kompetensi sosial-pedagogik yang kuat. Penelitian Lubis (2025) yang dipublikasikan dalam jurnal Algebra menyoroti bahwa strategi peningkatan profesionalisme guru di SMA Kota Medan masih bersifat parsial dan belum diintegrasikan dalam kerangka manajemen SDM yang holistik.

Lebih spesifik, satu objek kajian SMA Negeri 8 Medan yang menjadi fokus studi ini : dengan akreditasi A, sekitar 70 tenaga pendidik (terdiri dari ASN, PPPK, dan honorer), serta lebih dari 900 peserta didik dalam 28 rombongan belajar menampilkan profil empirik yang merepresentasikan tantangan tipikal SMA unggulan perkotaan di Indonesia. Visi yang diusungnya mengusung lima nilai utama: religius, nasionalis, visioner, unggul, dan bermartabat. Sekolah ini juga mengembangkan budaya organisasional khas yang dikenal sebagai Budaya 357 (3M, 5S, 7K), yaitu serangkaian habit institusional untuk membangun karakter peserta didik dan tata kelola sekolah. Meskipun memiliki modal kultural dan akademik yang kuat, observasi awal mengindikasikan lima tantangan manajerial utama: (1) disparitas kompetensi guru lintas generasi senior-junior; (2) adopsi teknologi pembelajaran (termasuk platform Ruang GTK) yang belum merata; (3) sistem reward yang belum berbasis kinerja terukur; (4) tata kelola SDM yang masih administratif; serta (5) beban administratif guru yang tinggi sehingga mengurangi waktu reflektif dan inovasi pedagogik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat kesenjangan riset (research gap) yang dapat diidentifikasi sebagai berikut. Pertama, sebagian besar studi manajemen SDM pendidikan di Indonesia masih bersifat parsial dengan variabel tunggal seperti kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (Roesminingsih & Windasari, 2025; Aziz, Sumarto, & Komariah, 2025), atau variabel kepemimpinan terhadap professional learning community (PLC) (Rifatun, Supandi, & Nurkolis, 2025), namun belum banyak yang membangun model holistik berbasis strategic human capital. Kedua, model-model yang diadopsi dari literatur Barat (Odden, 2021; Leithwood, 2021; Sallis, 2014) cenderung universal dan kurang melakukan kontekstualisasi terhadap nilai religius-nasionalis serta dinamika kultural sekolah Indonesia. Ketiga, riset yang ada belum cukup mengintegrasikan dimensi humanisasi (wellbeing dan etika profesi guru) sebagai pilar yang setara dengan dimensi strategis-struktural.

Berangkat dari kesenjangan ini, artikel ini mengajukan tiga pertanyaan penelitian: (a) Bagaimana profil kondisi manajemen SDM dan profesionalisme guru pada SMA di Kota Medan ditinjau dari analisis SWOT, fishbone, dan gap analysis? (b) Bagaimana arsitektur konseptual model strategic human capital yang sesuai untuk konteks tersebut? (c) Bagaimana mekanisme implementasi dan indikator keberhasilan yang dapat dioperasionalkan untuk model yang dikembangkan? Tujuan studi ini adalah mengembangkan

model SMART-TEACH (Strategic Human Capital Model for Teacher Empowerment & Continuous Humanization) sebagai kerangka konseptual integratif yang menghubungkan disiplin manajemen klasik dengan adaptasi kontemporer, dan secara khusus berakar pada nilai-nilai keindonesiaan.

Strategic Human Capital dalam Pendidikan

Konsep strategic human capital management (SHCM) dalam pendidikan dipelopori oleh Odden (2021) yang mendefinisikannya sebagai sistem talenta terintegrasi yang menyelaraskan seluruh fungsi pengelolaan guru—mulai dari rekrutmen, evaluasi, pengembangan profesional, hingga kompensasi—dengan strategi mutu sekolah. Berbeda dengan paradigma personalia konvensional yang bersifat administratif, SHCM menempatkan guru sebagai investasi strategis, bukan sebagai biaya operasional. Tuytens et al. (2023) memperkuat tesis ini dengan temuan empirik bahwa strategic HRM secara signifikan memengaruhi pembelajaran guru dan siswa secara simultan. Pada konteks negara berkembang, Mugwaze dan Smith (2024) menyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai chief human capital officer menjadi sangat sentral, karena merekalah yang menerjemahkan strategi makro ke dalam praktik mikro pengelolaan guru.

Pada konteks Indonesia, riset Sariwani, Bahrun, dan Niswanto (2025) menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM di sekolah swasta masih cenderung reaktif terhadap kebutuhan jangka pendek, belum strategis. Sejalan dengan itu, Fathurrahman et al. (2024) menemukan bahwa pendekatan strategis terhadap manajemen SDM pada madrasah dapat mengoptimalkan kualitas mutu pendidikan jika didukung kepemimpinan yang visioner. Nurjaman (2023) menambahkan dimensi penting bahwa tantangan utama bukan hanya pada sistem, melainkan juga pada bagaimana mempertahankan motivasi dan kinerja guru dalam jangka panjang.

Kepemimpinan Transformasional, Instruksional, dan Adaptif

Tiga model kepemimpinan menjadi pilar teoretis dalam diskursus manajemen sekolah kontemporer. Pertama, kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan Bass dan dikembangkan Leithwood (2021) mengidentifikasi tiga kategori praktik utama: setting directions (membangun visi dan tujuan), developing people (memberikan stimulasi intelektual dan dukungan), dan redesigning the organization (membangun budaya kolaboratif). Riset Hardianto et al. (2024) dan Roesminingsih dan Windasari (2025) di Indonesia menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja guru, terutama ketika diejawantahkan melalui pembentukan professional learning community. Kedua, kepemimpinan instruksional yang fokus pada inti pembelajaran—penetapan tujuan akademik, pengelolaan kurikulum, dan supervisi pengajaran (Hallinger & Wang, 2015). Ketiga, kepemimpinan adaptif (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Northouse, 2022) yang menekankan kapasitas pemimpin untuk menavigasi tantangan adaptif yang kompleks, tidak terstruktur, dan tidak memiliki solusi teknis-rutin.

Konvergensi ketiganya menjadi penting karena tantangan kontemporer pendidikan—disrupsi teknologi, heterogenitas siswa, dan tuntutan akuntabilitas—tidak dapat diselesaikan dengan satu jenis kepemimpinan saja. Studi Agustina et al. (2025) yang dipublikasikan dalam Journal of Educational Management and Instruction menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan efek substansial ($\beta = 0{,}912$; $p < 0{,}001$) terhadap implementasi PLC di SMA negeri Indonesia, menunjukkan bahwa kapasitas leadership kepala sekolah adalah variabel pengungkit (leverage) yang krusial.

Total Quality Management dan Learning Organization

Dimensi struktural-sistemik manajemen sekolah dilengkapi oleh Total Quality Management (TQM) dari Sallis (2014) yang menekankan continuous improvement, customer focus (peserta didik dan orang tua), dan involvement seluruh stakeholder. Pada konteks pendidikan Indonesia, Fathurrahman et al. (2024) mengaplikasikan prinsip TQM pada madrasah dan menemukan bahwa keterlibatan guru dalam proses penjaminan mutu meningkatkan komitmen organisasional. Konsep komplementernya adalah learning organization dari Senge (2006) yang menetapkan lima disiplin: personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking. Aziz et al. (2025) menerapkan kerangka ini pada sekolah dasar Indonesia dan menunjukkan bahwa sekolah yang mempraktikkan team learning melalui PLC mengalami peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Self-Determination Theory dan TPACK

Pada dimensi motivasional, Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (2017) memberikan landasan teoretis untuk memahami bagaimana sistem reward dan otonomi profesional memengaruhi motivasi intrinsik guru. Tiga kebutuhan psikologis dasar—autonomy, competence, dan relatedness—menjadi pondasi untuk merancang sistem pengakuan profesional yang tidak semata-mata berbasis insentif eksternal. Pada dimensi teknologi, Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) dari Mishra dan Koehler menjadi kerangka dominan untuk mengukur integrasi teknologi dalam pembelajaran. Xin et al. (2024) menunjukkan bahwa human capital management yang fokus pada pengembangan TPACK guru terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah dasar dan menengah. Li (2024) menambahkan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan yang berbasis HRM strategis menjadi prasyarat untuk transformasi pedagogik di era digital.

Konteks SMA di Indonesia dan Kota Medan

SMA di Indonesia khususnya SMA negeri terakreditasi A di kota-kota besar seperti Medan memiliki karakteristik unik. Sekolah-sekolah ini umumnya menjadi pilihan utama orang tua, memiliki rasio guru bersertifikasi tinggi ($\geq$70%), dan menjadi feeder utama untuk perguruan tinggi negeri ternama. Namun demikian, sebagaimana ditunjukkan oleh Lubis (2025) dan studi terdahulu, sekolah-sekolah ini juga menghadapi tantangan unik : ekspektasi publik yang tinggi terhadap prestasi akademik, persaingan dengan

sekolah swasta unggulan, dan tuntutan inovasi pedagogik yang konstan. Kota Medan secara khusus menyajikan kompleksitas tambahan berupa heterogenitas peserta didik yang berasal dari beragam latar belakang etnis dan sosial-ekonomi di Sumatera Utara, sehingga kompetensi sosial guru menjadi sama pentingnya dengan kompetensi pedagogik dan profesional sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru.

Sintesis kajian pustaka di atas mengarah pada kesimpulan bahwa diperlukan model integratif yang mampu menyatukan dimensi strategis (human capital, kepemimpinan adaptif, TQM), dimensi motivasional (SDT), dimensi teknologis (TPACK), dimensi kolaboratif (learning organization, PLC), serta dimensi humanistik (wellbeing dan etika profesi). Model SMART-TEACH yang dikembangkan dalam artikel ini berupaya menjawab kebutuhan tersebut dengan basis kontekstual SMA di Kota Medan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi konseptual-analitis (conceptual-analytical study) yang bertujuan mengembangkan model manajemen SDM pendidikan berbasis triangulasi instrumen diagnostik. Desain ini dipilih karena tujuan utama riset adalah pengembangan konstruk (model building) yang berakar pada analisis empirik kondisi lapangan sekaligus sintesis literatur yang sistematis. Pendekatan serupa digunakan oleh peneliti manajemen pendidikan kontemporer seperti Mugwaze dan Smith (2024) dalam membangun rerangka strategic HRM untuk konteks Zimbabwe, dan oleh Hardianto et al. (2024) dalam menyusun literature-based framework kepemimpinan transformasional Indonesia.

Konteks dan Sumber Data

Objek kajian adalah satu SMA negeri di Kota Medan yang memenuhi karakteristik tipikal SMA perkotaan Indonesia: terakreditasi A oleh BAN-S/M, memiliki sekitar 70 tenaga pendidik dengan komposisi ASN, PPPK, dan honorer, jumlah peserta didik lebih dari 900 dalam 28 rombongan belajar, serta mengusung visi religius-nasionalis-unggul. Data dikumpulkan dari sumber-sumber publik dan dokumen institusional yang dapat diakses, termasuk profil sekolah, laporan akreditasi, dan kebijakan kepala sekolah yang relevan.

Instrumen Diagnostik Triangulasi

Tiga instrumen diagnostik digunakan secara terpadu untuk memetakan kondisi empirik. Pertama, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi posisi strategis manajemen SDM sekolah. Kedua, diagram fishbone (Ishikawa) untuk menelusuri akar masalah profesionalisme guru pada empat kategori: manusia, metode/sistem, teknologi, dan manajemen. Ketiga, gap analysis yang membandingkan kondisi saat ini (current state) dengan kondisi ideal (desired state) pada

lima dimensi: kompetensi digital, sistem mentoring, reward dan pengakuan, kepemimpinan adaptif, dan data-driven decision making.

Prosedur Pengembangan Model

Pengembangan model dilakukan melalui empat tahap. Tahap pertama: synthesis of theoretical foundations, yaitu sintesis delapan teori utama (strategic human capital, transformational leadership, instructional leadership, TQM, learning organization, adaptive leadership, SDT, dan TPACK). Tahap kedua: empirical diagnosis melalui triangulasi SWOT-fishbone-gap. Tahap ketiga: model construction dengan merumuskan tujuh komponen integratif yang menjawab gap teridentifikasi. Tahap keempat: validation through comparison dengan membandingkan model yang dikembangkan terhadap penelitian terdahulu yang relevan untuk memastikan distinctiveness dan novelty. Validasi konseptual dilakukan dengan menelaah enam studi pembanding yang diterbitkan dalam jurnal bereputasi pada rentang 2014–2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagnosis Empirik: Analisis SWOT

Analisis SWOT terhadap tata kelola SDM sekolah objek kajian menghasilkan pemetaan komprehensif. Pada dimensi internal, sekolah memiliki beberapa kekuatan signifikan (Strengths): akreditasi A sebagai indikator mutu institusional, kepemimpinan yang adaptif dengan visi religius-nasionalis, sekitar 50% guru telah berkualifikasi S2, sekitar 70% guru telah memiliki sertifikasi pendidik, serta kultur organisasi 357 (3M : membaca, menulis, menghafal; 5S : senyum, sapa, salam, sopan, santun; 7K : kebersihan, keindahan, keamanan, ketertiban, kekeluargaan, kerindangan, kerapian) sebagai modal kultural yang kuat. Sementara itu, kelemahan yang teridentifikasi meliputi variasi kompetensi digital antar-guru yang lebar, sistem evaluasi yang belum berbasis data terstruktur, mentoring antar-guru yang belum sistematis, serta pengakuan profesional yang belum berbasis merit.

Pada dimensi eksternal, peluang yang tersedia cukup besar: ketersediaan platform Ruang GTK dari Kemendikdasmen sebagai infrastruktur pengembangan profesional digital, peluang kemitraan dengan perguruan tinggi setempat seperti UNIMED, USU, UIN SU, dan UNIMAL, serta tersedianya Dana BOS Kinerja yang dapat dialokasikan untuk pengembangan profesional berkelanjutan. Adapun ancaman yang dihadapi meliputi disrupsi kecerdasan buatan (AI) yang mengubah ekspektasi kompetensi guru, persaingan dengan sekolah swasta unggulan, risiko brain-drain guru terbaik ke sektor lain (industri tutoring online, pemerintahan, atau swasta), serta beban administratif yang mengurangi waktu reflektif guru. Pemetaan SWOT ini sejalan dengan temuan Ichwanto, Basith, dan Syahputra (2020) pada SMK di Jawa Timur yang juga mengidentifikasi disparitas internal sebagai kelemahan dominan dalam manajemen

profesionalisme guru, namun konteks SMA unggulan perkotaan di Medan menambah dimensi ancaman disrupsi AI dan brain-drain yang lebih akut.

Analisis Akar Masalah: Diagram Fishbone

Pemetaan akar masalah profesionalisme guru yang belum optimal menggunakan diagram fishbone mengidentifikasi empat kategori penyebab utama. Pada kategori manusia (SDM), terdapat variasi kompetensi pedagogik dan digital, motivasi yang tidak merata antar-guru, serta generation gap antara guru senior dan junior yang berdampak pada kesenjangan adopsi metode pembelajaran kontemporer. Pada kategori metode dan sistem, ditemukan praktik evaluasi yang belum berbasis data, pengembangan profesional yang belum berkelanjutan (one-shot training), serta sistem reward yang belum berbasis merit. Pada kategori teknologi, adopsi platform Ruang GTK belum merata, sarana digital di kelas masih terbatas pada sebagian guru, dan konten pengembangan profesional digital masih minim. Pada kategori manajemen, beban administratif guru tinggi, supervisi cenderung formal-prosedural, dan kebijakan masih cenderung top-down.

Analisis ini mengkonfirmasi temuan Idris (2024) dan Cemara (2025) bahwa hambatan profesionalisme guru di era digital bersifat multifaktorial, namun studi ini menambah nuansa kontekstual : pada SMA perkotaan, generation gap menjadi sangat tajam karena keragaman usia guru yang lebar. Sebagaimana ditunjukkan oleh studi terdahulu, generation gap ini bukan hanya soal kompetensi teknis melainkan juga perbedaan paradigma terhadap peran guru: senior cenderung melihat guru sebagai pelaksana kurikulum, sementara junior lebih melihat guru sebagai co-creator pembelajaran.

Pemetaan Kesenjangan: Gap Analysis

Gap analysis pada lima dimensi strategis menghasilkan temuan yang dirangkum dalam Tabel 1. Setiap gap merepresentasikan kebutuhan intervensi spesifik yang kemudian menjadi basis konstruksi komponen-komponen model SMART-TEACH.

Tabel 1. Gap Analysis Tata Kelola SDM dan Profesionalisme Guru

Dimensi	Kondisi Saat Ini	Kondisi Ideal	Gap Strategis
Kompetensi Digital	Variatif, sebagian besar guru senior belum optimal	Adopsi merata dengan TPACK matang	Kurikulum pengembangan profesional digital terstruktur
Sistem Mentoring	Informal dan sporadis	PLC sistematis dengan coaching senior-junior	Skema mentor-mentee formal
Reward & Pengakuan	Berbasis senioritas dan administrative	Merit-based dengan multi-kanal pengakuan	Sistem penilaian kinerja dan insentif
Kepemimpinan	Manajerial-administratif	Adaptive dan instructional yang seimbang	Pengembangan kapasitas kepala sekolah

Dimensi	Kondisi Saat Ini	Kondisi Ideal	Gap Strategis
Data-Driven Decision	Berbasis intuisi dan laporan administratif	Dashboard data guru terintegrasi	Sistem informasi SDM sekolah

Sumber: hasil olahan penulis (2026)

Lima gap di atas menjadi titik kritis intervensi. Penting digarisbawahi bahwa gap pada dimensi data-driven decision making merupakan dimensi yang paling sering diabaikan dalam praktik manajemen sekolah Indonesia, padahal sebagaimana dijelaskan dalam riset terbaru, kemampuan kepala sekolah mengelola data kinerja akademik, kehadiran, demografi, dan operasional merupakan landasan kepemimpinan instruksional kontemporer.

Arsitektur Model SMART-TEACH

Berdasarkan diagnosis empirik dan sintesis teoretis, dikembangkan Model SMART-TEACH (Strategic Human Capital Model for Teacher Empowerment & Continuous Humanization). Akronim ini sengaja dipilih untuk merepresentasikan dua orientasi yang saling melengkapi: SMART (orientasi strategis-struktural) dan TEACH (orientasi operasional-humanistik). Model ini terdiri dari tujuh komponen integratif yang dijabarkan sebagai berikut.

S : Strategic Competency Mapping. Komponen ini merupakan fondasi diagnostik berbasis data. Sekolah melakukan pemetaan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru berbasis instrumen asesmen formal serta data hasil asesmen kompetensi guru yang tersedia. Output utama adalah peta talenta sekolah (school talent map) yang mengategorikan guru berdasarkan profil kompetensi dan potensi pengembangan. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka strategic HRM Odden (2021) dan Mugwaze & Smith (2024) yang menekankan pentingnya talent identification sebagai basis intervensi pengembangan.

M : Monitoring & Mentoring. Komponen ini mengoperasionalkan professional learning community (PLC) yang sistematis dipadu dengan skema coaching senior-junior. Supervisi klinis bulanan menggantikan supervisi formal-prosedural tahunan. Penelitian Aziz et al. (2025) dan Agustina et al. (2025) menunjukkan bahwa PLC yang dipimpin kepala sekolah transformasional memberikan dampak signifikan pada pengembangan kompetensi kolektif. Liang et al. (2023) menambahkan dimensi penting bahwa di Indonesia, PLC menjadi mekanisme lokalisasi pengembangan profesional yang scalable.

A : Adaptive Leadership. Komponen ini menempatkan kepala sekolah sebagai change agent yang menavigasi disrupsi dan menumbuhkan otonomi profesional guru. Kerangka Heifetz et al. (2009) dan Northouse (2022) mengarahkan kepala sekolah untuk membedakan antara technical problems (yang dapat diselesaikan dengan solusi rutin) dan adaptive challenges (yang menuntut transformasi nilai dan praktik). Pada konteks SMA unggulan, banyak masalah seperti integrasi AI dalam pembelajaran

berkarakter adaptif sehingga membutuhkan kepemimpinan yang berbeda dari sekadar instructional leadership klasik.

R : Reward & Professional Recognition. Komponen ini membangun sistem pengakuan berlapis yang mencakup insentif finansial, jenjang karir yang terstruktur, ruang publikasi karya guru, dan apresiasi simbolis berbasis kinerja terukur. Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (2017) menjadi dasar konseptual untuk memastikan bahwa sistem reward mendukung bukan menggerus motivasi intrinsik guru. Reformasi sistem reward guru juga selaras dengan tesis bahwa kompensasi guru merupakan instrumen strategis untuk pembentukan human capital nasional menuju Indonesia Emas 2045.

T : Technology Integration. Komponen ini memanfaatkan platform Ruang GTK, learning management system (LMS), serta perangkat AI yang terintegrasi dalam kerangka TPACK. Target utamanya adalah digital fluency seluruh guru, bukan sekadar digital literacy. Xin et al. (2024) menunjukkan bahwa intervensi human capital management yang fokus pada TPACK terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran. Pada konteks Medan, mitra perguruan tinggi seperti UNIMED dapat berperan dalam co-development konten digital sebagaimana telah ditunjukkan dalam program PKM yang menyasar SMA negeri di kota tersebut.

E : Empowerment of Teachers. Komponen ini memberikan otonomi profesional guru dalam pengambilan keputusan kurikuler, partisipasi dalam pengembangan kebijakan sekolah, dan ruang inovasi pedagogik melalui action research dan lesson study. Pemberdayaan ini menjawab tantangan generation gap dengan menempatkan guru baik senior maupun junior sebagai aktor pembaruan, bukan sekadar pelaksana. Hardianto et al. (2024) menegaskan bahwa pemberdayaan guru merupakan inti dari kepemimpinan transformasional yang efektif di Indonesia.

C : Continuous Humanization. Komponen ini merupakan kontribusi distinctif Model SMART-TEACH terhadap diskursus strategic HRM pendidikan. Continuous humanization mencakup wellbeing guru, etika profesi, keseimbangan kerja-hidup, dan afirmasi nilai-nilai religius-nasionalis. Pada konteks objek kajian, dimensi ini selaras dengan visi sekolah yang menekankan religius, nasionalis, visioner, unggul, dan bermartabat. Komponen ini menjawab kritik terhadap pendekatan TQM klasik (Sallis, 2014) yang dianggap kurang menyentuh dimensi wellbeing, sebagaimana juga ditunjukkan oleh studi Nurjaman (2023) bahwa tantangan utama mempertahankan kinerja guru adalah dimensi manusiawi yang sering diabaikan oleh sistem manajerial formal.

Ketujuh komponen ini terstruktur dalam arsitektur tiga lapisan: lapisan strategis (S, M, A, R), lapisan operasional dan humanistik (T, E, C), serta lapisan landasan teoretis yang mengintegrasikan kelima tradisi besar manajemen pendidikan (strategic human capital, transformational leadership, instructional leadership, TQM, dan learning organization). Komponen-komponen ini bekerja sebagai sistem

terintegrasi, bukan inisiatif terpisah. Kegagalan implementasi pada satu komponen akan berdampak pada efektivitas keseluruhan sistem, sejalan dengan prinsip systems thinking dari Senge (2006).

Mekanisme Implementasi: Siklus Enam Tahap

Operasionalisasi Model SMART-TEACH dilakukan melalui siklus enam tahap implementasi yang merupakan pengembangan dari kerangka PDCA (Plan-Do-Check-Act) klasik. Enam tahap tersebut adalah: (1) Diagnose : pelaksanaan asesmen kompetensi guru, SWOT, fishbone, dan gap analysis untuk menghasilkan peta talenta dan masalah; (2) Design : penyusunan blueprint SMART-TEACH, roadmap 3-tahun, dan integrasi dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS); (3) Develop : pengembangan modul pengembangan profesional, skema mentoring, dashboard data, dan sistem reward; (4) Deploy : implementasi PLC, coaching, training, dan integrasi teknologi; (5) Showcase : forum showcase kinerja melalui lesson study, riset aksi, dan publikasi karya; (6) Deepen : refleksi, evaluasi outcome, scaling-up, dan institusionalisasi. Siklus bersifat berkelanjutan: hasil tahap Deepen menjadi input diagnosis pada siklus berikutnya, memungkinkan continuous improvement sebagaimana diamanatkan kerangka TQM.

Indikator Keberhasilan

Untuk memastikan model dapat dievaluasi secara terukur, dirumuskan lima klaster indikator outcome yang dirangkum dalam Tabel 2. Indikator ini disusun mengikuti prinsip measurable dan time-bound sehingga dapat dijadikan acuan monitoring dan evaluasi tahunan.

Tabel 2. Klaster Indikator Keberhasilan Model SMART-TEACH

Klaster Indikator	Target Spesifik
Kompetensi Guru	≥85% guru lulus asesmen kompetensi; skor asesmen kompetensi sekolah di atas rata-rata nasional; ≥70% guru bersertifikasi digital.
Engagement & Wellbeing	Indeks kepuasan guru ≥4,0/5,0; tingkat retensi guru ≥95% per tahun; partisipasi PLC aktif ≥80%.
Integrasi Teknologi	Adopsi Ruang GTK dan platform pendidikan ≥90%; TPACK guru pada level proficient; inovasi pembelajaran terdokumentasi setiap semester.
Mutu Pembelajaran & Siswa	Capaian belajar siswa naik ≥10%; prestasi akademik dan non-akademik meningkat; lulusan diterima di PTN dengan tren naik.
Kepemimpinan & Tata Kelola	Kepala sekolah terlatih dalam adaptive leadership; sistem data SDM terintegrasi berjalan aktif; audit mutu internal rutin per semester.

Sumber: hasil olahan penulis (2026)

Validasi Konseptual dan Kebaruan

Validasi konseptual dilakukan dengan membandingkan Model SMART-TEACH terhadap enam studi pembanding (Tabel 3). Hasil komparasi menunjukkan bahwa setiap studi pembanding memiliki

kontribusi penting namun juga keterbatasan spesifik yang dapat dijembatani oleh Model SMART-TEACH.

Tabel 3. Komparasi dengan Penelitian Terdahulu

Studi Pembanding	Fokus Utama	Keterbatasan	Kontribusi SMART-TEACH
Odden (2021)	Strategic Human Capital	Konteks AS, kurang adaptasi lokal	Kontekstualisasi Indonesia + nilai religius-nasionalis
Leithwood (2021)	Transformational Leadership	Normatif, kurang operasional	Operasionalisasi via 6 tahap implementasi
Hallinger & Wang (2015)	Instructional Leadership	Fokus pembelajaran, abaikan HR system	Integrasi instructional + human capital
Sallis (2014)	TQM Pendidikan	Sistem mutu, kurang sentuh wellbeing guru	Continuous Humanization sebagai pilar baru
Roesminingsih & Windasari (2025)	PLC di Indonesia	Variabel parsial (TL→PLC)	Model holistik 7-pilar terintegrasi
Mugwaze & Smith (2024)	Strategic HRM Zimbabwe	Konteks Afrika, sektoral	Adaptasi untuk SMA unggulan Indonesia

Sumber: hasil olahan penulis (2026)

Komparasi tersebut mengarahkan pada empat dimensi novelty Model SMART-TEACH. Pertama, kebaruan konseptual: integrasi pertama antara strategic human capital dan continuous humanization dalam satu model utuh yang melampaui dikotomi klasik antara efisiensi-strategis dan kemanusiaan-organisasional. Kedua, kebaruan kontekstual: model dirancang spesifik untuk SMA unggulan Indonesia dengan akar nilai religius-nasionalis. Ketiga, kebaruan operasional: mekanisme enam tahap (Diagnose hingga Deepen) yang dapat dioperasionalkan dengan indikator measurable dan roadmap tiga tahun. Keempat, kebaruan metodologis: pendekatan triangulasi diagnostik (SWOT + Fishbone + Gap Analysis) yang siap dikembangkan menjadi penelitian Research and Development (R&D) lanjutan.

Diskusi: Posisi SMART-TEACH dalam Diskursus Manajemen Pendidikan

Model SMART-TEACH menempatkan diri pada konvergensi antara paradigma manajemen klasik dan kontemporer. Pada paradigma klasik, manajemen SDM cenderung dimaknai sebagai fungsi administratif top-down dengan standardisasi dan kontrol kepatuhan sebagai mekanisme utama. Pada paradigma kontemporer, manajemen SDM bergerak ke arah strategic human capital yang distributif, kolaboratif, dan adaptif, dengan pemberdayaan dan continuous learning sebagai mekanisme utama. SMART-TEACH mempertahankan disiplin struktural klasik (terutama dalam komponen Strategic Competency Mapping dan Reward & Professional Recognition) sambil mengadopsi fleksibilitas adaptif

kontemporer (terutama dalam komponen Adaptive Leadership, Empowerment, dan Continuous Humanization). Pendekatan sintesis ini sesuai dengan tesis Tuytens et al. (2023) bahwa strategic HRM yang efektif harus menyeimbangkan ketegasan sistem dengan fleksibilitas humanistik.

Penting digarisbawahi bahwa pilar Continuous Humanization yang menjadi distinctive feature model ini berakar pada konteks kultural Indonesia. Sebagaimana ditunjukkan oleh Fathurrahman et al. (2024) dalam konteks madrasah dan Nurjaman (2023) dalam konteks sekolah umum, dimensi spiritualitas, etika, dan kekeluargaan merupakan modal kultural yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen guru Indonesia. Pada SMA unggulan di Medan yang memiliki Budaya 357 sebagai institusional habit, pilar Continuous Humanization menjadi cara formal untuk merangkul modal kultural tersebut ke dalam sistem manajemen yang terstruktur. Hal ini sekaligus menjadi jawaban atas kritik terhadap model-model manajemen pendidikan impor yang sering kali culturally insensitive ketika diterapkan di Indonesia.

Pada dimensi praktis, implementasi SMART-TEACH menuntut prasyarat kelembagaan tertentu. Pertama, komitmen kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan memiliki kapasitas data-driven decision making. Riset terbaru menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menggunakan data kinerja akademik, kehadiran, demografi, dan operasional secara sistematis menghasilkan keputusan yang lebih efektif dibandingkan kepala sekolah yang masih mengandalkan intuisi. Kedua, dukungan dinas pendidikan setempat dalam menyediakan ekosistem regional yang memungkinkan kolaborasi antar-sekolah. Ketiga, dukungan kebijakan nasional yang mengintegrasikan kerangka serupa ke dalam regulasi formal seperti Permendikbud.

Implikasi Kebijakan:

Implementasi Model SMART-TEACH menuntut intervensi terkoordinasi pada tiga level kebijakan. Pada level mikro (institusional/sekolah), kepala sekolah dapat memulai dengan membentuk Tim Pengembangan SDM (HR Strategy Cell) sebagai unit yang khusus menangani strategic human capital. Implementasi PLC bulanan dengan supervisi klinis menggantikan supervisi formal-tahunan. Pengembangan dashboard data guru terintegrasi mencakup kompetensi, kinerja, partisipasi PLC, dan inovasi pembelajaran menjadi instrumen utama data-driven decision making. Ruang inovasi dan action research perlu dilembagakan, bukan hanya berbasis inisiatif individual.

Pada level meso (regional/dinas pendidikan), diperlukan platform mentoring antar-sekolah agar best practice dapat menyebar. Fasilitasi sertifikasi dan training berkelanjutan oleh dinas pendidikan, dengan kemitraan perguruan tinggi setempat seperti UNIMED, USU, dan UIN SU, menjadi prasyarat penting. Pengembangan sistem reward berbasis kinerja regional juga dapat menjadi terobosan, terutama untuk mengatasi disparitas antar-sekolah. Monitoring outcome berbasis indikator measurable, bukan hanya kepatuhan administratif, menjadi paradigma baru pengawasan dinas pendidikan.

Pada level makro (nasional), integrasi kerangka strategic human capital ke dalam Permendikbud terkait manajemen guru menjadi langkah strategis. Penguatan Ruang GTK sebagai infrastruktur pengembangan profesional digital perlu didorong dengan konten yang lebih kontekstual untuk SMA. Insentif fiskal untuk continuous professional development guru misalnya keringanan pajak untuk biaya pelatihan mandiri guru dapat menjadi insentif tambahan. Riset kebijakan untuk scaling-up model SMART-TEACH dari pilot ke level nasional perlu dilakukan oleh konsorsium peneliti dan kementerian. Reformasi sistem kompensasi guru juga menjadi langkah kunci dalam pembentukan human capital nasional menuju Indonesia Emas 2045.

KESIMPULAN

Studi ini telah mengembangkan Model SMART-TEACH (Strategic Human Capital Model for Teacher Empowerment & Continuous Humanization) sebagai kerangka konseptual untuk meningkatkan profesionalisme guru SMA di Kota Medan, dengan kerangka generalisasi untuk SMA di Indonesia. Berdasarkan diagnosis empirik melalui triangulasi SWOT, fishbone, dan gap analysis, teridentifikasi lima tantangan manajerial utama: disparitas kompetensi guru, adopsi teknologi tidak merata, sistem reward belum berbasis kinerja, tata kelola SDM administratif, dan beban administratif yang menggerus waktu reflektif. Sintesis delapan teori utama dari strategic human capital, transformational dan instructional leadership, TQM, learning organization, adaptive leadership, self-determination theory, hingga TPACK menyediakan landasan teoretis komprehensif untuk model integratif.

Model SMART-TEACH terdiri atas tujuh komponen yang saling terintegrasi, dioperasionalkan melalui siklus enam tahap (Diagnose–Design–Develop–Deploy–Showcase–Deepen), dan dievaluasi melalui lima klaster indikator measurable. Empat dimensi novelty konseptual, kontekstual, operasional, dan metodologis memposisikan model ini sebagai kontribusi distinctif terhadap diskursus manajemen pendidikan Indonesia. Pilar Continuous Humanization secara khusus merepresentasikan respons terhadap keterbatasan paradigma strategic HRM yang sering kali abai terhadap dimensi humanistik dan kultural.

Studi ini memiliki keterbatasan yang patut diakui. Pertama, model masih bersifat konseptual dan memerlukan validasi empirik lebih lanjut melalui penelitian Research and Development (R&D) yang melibatkan implementasi pilot di sekolah objek kajian. Kedua, generalisasi ke konteks SMA swasta, atau sekolah di daerah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal) memerlukan adaptasi yang signifikan dan studi tersendiri. Ketiga, dimensi pengukuran indikator masih bersifat draft dan perlu pengujian psikometrik. Penelitian lanjutan disarankan untuk: (a) menguji efektivitas model secara empirik melalui kuasi-eksperimen multi-site; (b) mengembangkan instrumen pengukuran yang valid dan reliabel untuk setiap

komponen; (c) mengeksplorasi adaptasi model pada konteks SMA dan jenjang pendidikan lain; serta (d) menelusuri faktor moderasi seperti kultur organisasi sekolah dan dukungan kebijakan regional.

DAFTAR PUSTAKA

Alshehri, A., Rutter, M., & Smith, S. (2019). The Effects Of Utaut And Usability Qualities On Students' Use Of Learning Management Systems In Saudi Tertiary Education. Journal of Information Technology Education: Research, 19, 891–930. https://doi.org/10.28945/4659

Bansal, R., Jain, R., & Seth, N. (2022). Digitalization in Education: Application of Utaut To Use Learning Management System. Journal of Content, Community and Communication, 15(8), 260–275. https://doi.org/10.31620/JCCC.06.22/18

Bayhaqi, F., & Nuryana, I. K. D. (2022). Analisis Kepuasan Pengguna Layanan Aplikasi Bima + dengan Metode UTAUT. 03(03), 84–93.

Korsah, D. P. (2024). Adoption and utilization of Moodle learning management system for emergency remote teaching : A UTAUT perspective. 1011.

Mustaqim, R. N., Kusyanti, A., & Aryadita, H. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Niat Penggunaan E-Commerce XYZ Menggunakan Model UTAUT (Unified Theory Acceptance and Use Of Technology). Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer, 2(7), 2584–2593. http://j-ptiik.ub.ac.id

Novianti, K. D. P. (2019). Analisis Evaluasi E-learning Menggunakan Integrasi Model D&M dan UTAUT. Techno.Com, 18(2), 122–133. https://doi.org/10.33633/tc.v18i2.2217

Patmalasari, D., & Indriyanti, A. D. (2021). Analisis Kepuasan Pengguna Layanan Aplikasi MyTelkomsel dengan Menggunakan Model UTAUT. Journal of Emerging Information Systems and Business Intelligence, 02(02), 37–45. https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/JEISBI/article/view/39559/34526

Sabila, F. N., Suryanto, T. L. M., & Wulansari, A. (2024). Analisis Faktor Yang Memengaruhi Minat Dan Perilaku Penggunaan Learning Management System Dengan Model UTAUT. Innovative: Journal Of Social Science Research, 4(2), 2246–2257. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9704

Saragih, A. H., & Septamia, N. U. (2019). Analisis Penerimaan Pengguna E-Filing Menggunakan Model Unified Theory Acceptance and Use of Te Agustina, A. E., Riswandi, R., & Sari, S. R. (2025). The effect of transformational leadership on professional learning communities in Indonesian public high schools. Journal of Educational Management and Instruction, 5(1), 115–130. https://doi.org/10.22515/jemin.v5i1.12380

Aziz, M. R., Sumarto, S., & Komariah, A. (2025). Transformational leadership and the development of professional learning communities in elementary schools. Journal of Educational Management and Instruction, 5(1), 1–18.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.

Fathurrahman, F., Fitriyah, L., Aini, T. N., Adeoye, M. A., & Hakim, A. M. (2024). Optimizing madrasah quality: A strategic approach to human resource management. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(1), 133–145. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6960

Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. Springer International Publishing.

Hardianto, H., Hidayat, H., Wulandari, A., & Sulastri, S. (2024). Revitalizing educational leadership: A comprehensive literature review of transformational leadership in Indonesia academic settings. AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 16(1), 1–13. https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4459

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Ichwanto, M. A., Basith, A., & Syahputra, A. (2020). Implementation of strategic management in improving professionalism of vocational high school teachers in East Java – Indonesia. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 491, 1124–1131. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201201.187

Idris, M. H. (2024). Strategi peningkatan profesionalisme tenaga pendidik berwawasan teknologi informasi menuju masa depan digitalisasi pendidikan. Jurnal Basicedu, 8(2), 1087–1092. https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i2.7272

Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. Education Sciences, 11(8), 377. https://doi.org/10.3390/educsci11080377

Li, W. (2024). On the application of human resource management in the professional development of primary and secondary school teachers. International Journal of Learning and Teaching, 10(4), 467–471. https://doi.org/10.18178/ijlt.10.4.467-471

Liang, M., Juliana, Mendoza, N. B., & Lim, C. P. (2023). Localizing teacher professional development at scale enabled by professional learning communities: A study of teacher learning centers in Indonesia. In W. O. Lee, P. Brown, A. L. Goodwin, & A. Green (Eds.), International handbook on education development in the Asia-Pacific (pp. 1107–1123). Springer Nature Singapore.

Lubis, J. A. (2025). Strategies for improving teacher professionalism in realizing innovative and effective learning at SMA Negeri di Medan. Algebra: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Sains, 5(3), 1–12. https://doi.org/10.58432/algebra.v5i3.1350

Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers College Record, 108(6), 1017–1054.

Mugwaze, F., & Smith, C. (2024). Rethinking the role of the principal in the strategic management of human capital in public secondary schools in Zimbabwe. SAGE Open, 14(2), 1–14. https://doi.org/10.1177/21582440241253837

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Nurjaman, K. (2023). Maintaining teacher performance and motivation: Challenges and strategies for human resource management in the education sector. AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 15(2), 2240–2250. https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.3303

Odden, A. R. (2021). Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools (2nd ed.). Routledge.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru. (2023). Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

Rifatun, A., Supandi, S., & Nurkolis, N. (2025). Synergizing transformational leadership and learning communities: A quantitative path to enhancing elementary teacher professionalism. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 89–103.

Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2025). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. Journal of Pedagogical Research, 9(3), 312–326. https://doi.org/10.33902/JPR.202531234

Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.

Sariwani, W., Bahrun, B., & Niswanto, N. (2025). The role of human resource management in enhancing teacher professionalism in private schools. International Journal of Education and Research, 13(2), 45–58.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). Crown Business.

Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2023). A focus on students' and teachers' learning through strategic human resource management. School Effectiveness and School Improvement, 34(2), 247–270. https://doi.org/10.1080/09243453.2022.2147194

Xin, Y., Tang, Y., & Mou, X. (2024). Human capital management for improving teachers' professional development. World Journal of Education, 14(2), 1–11. https://doi.org/10.5430/wje.v14n2p1