

IMAMAH:

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
Volume 4, Number 1, Juni 2026 | E-ISSN: 3026-572X
<https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/imamah>

Rekonstruksi Manajemen Diklat dan Pengembangan Karir dalam Mencetak SDM Pendidikan Islam Yang Unggul dan Inovatif

Muhammad Alwi Muzakka

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Imam Junaris

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Binti Maunah

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Article Info

Corresponding Author:

Penulis Korespondensi

✉ alwimuz582@gmail.com

Keywords:

Human Resource Management, Competency Training, Contemporary Career

Abstract

Digital disruption demands the transformation of human resource management in Islamic educational institutions, yet current educator development remains trapped in conventional, one-size-fits-all training patterns without prior diagnosis, alongside rigid bureaucratic career systems. This qualitative library research utilizes content analysis of academic literature to present a systemic solution to this inefficiency. This study aims to formulate an integrative model of modern training design and contemporary career development. The findings indicate that the implementation of a Training Needs Assessment (TNA) is highly essential to precisely map educators' competency gaps prior to executing training programs. Furthermore, institutionalizing alternative career ecosystems, such as dual-career ladders and job enrichment, has proven effective in mitigating cultural resistance and retaining innovative teachers. In conclusion, the synergy between needs-based training, meritocratic career paths, and transformational leadership is an absolute intervention to resolve human resource stagnation and produce adaptive, globally competitive educators in madrasas.

Kata Kunci:

Manajemen SDM, Diklat Kompetensi, Karir Kontemporer



<https://doi.org/10.65311/jmpi.v4i1.2063>

Abstrak

Disrupsi digital menuntut transformasi tata kelola SDM di lembaga pendidikan Islam, namun pembinaan pendidik saat ini masih terjebak pada pola pelatihan konvensional (one-size-fits-all) tanpa diagnosis awal serta sistem karir birokratis yang kaku. Penelitian kepustakaan kualitatif ini menggunakan analisis isi (content analysis) terhadap literatur akademik untuk menyajikan solusi sistemik atas masalah inefisiensi tersebut. Kajian ini bertujuan merumuskan model integratif desain diklat modern dan pengembangan karir kontemporer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

implementasi Training Needs Assessment (TNA) sangat esensial untuk memetakan kesenjangan kompetensi pendidik secara presisi sebelum diklat dieksekusi. Selain itu, pelebagaan ekosistem karir alternatif, seperti dual-career ladders dan job enrichment, terbukti efektif menekan resistensi kultural dan meretensi guru inovatif. Kesimpulannya, sinergi antara diklat berbasis kebutuhan, jalur karir meritokratis, dan kepemimpinan transformasional merupakan intervensi mutlak untuk memecahkan stagnasi SDM serta mencetak tenaga pendidik yang adaptif dan berdaya saing global di madrasah.

PENDAHULUAN

Transformasi digital abad ke-21 menuntut lembaga pendidikan Islam untuk tidak sekadar bertahan, melainkan bertransformasi menjadi pusat keunggulan akademik dan moral yang berdaya saing global. Ujung tombak pencapaian visi tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya guru dan dosen sebagai tenaga pendidik. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM pada sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih terjebak pada paradigma konvensional. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) sering kali bersifat formalistik, kaku, dan menggunakan pendekatan *one-size-fits-all* tanpa didasari analisis kebutuhan yang presisi. Di sisi lain, tata kelola pengembangan karir masih didominasi oleh sistem birokrasi hierarkis yang mengedepankan masa kerja atau senioritas dibandingkan kompetensi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya inefisiensi anggaran pelatihan, stagnasi kompetensi, dan demotivasi di kalangan pendidik muda yang memiliki literasi digital serta kapasitas inovasi tinggi, yang pada akhirnya menghambat eskalasi kualitas mutu kelembagaan secara keseluruhan.

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti urgensi pembaruan manajemen SDM di sektor pendidikan untuk merespons disrupsi teknologi. Penelitian Khovivah dan rekan (2025) menemukan bahwa pelatihan yang berorientasi pada andragogi dan literasi digital berdampak signifikan terhadap kinerja guru di era pascapandemi. Selanjutnya, kajian oleh Susanti dan Pratama (2023) menegaskan efektivitas *Training Needs Assessment* (TNA) dalam memetakan dan menjembatani kesenjangan keterampilan tenaga pendidik secara terukur. Dalam ranah pengembangan karir, literatur global kontemporer menyoroti pergeseran menuju paradigma *protean career*. Penelitian Wijaya (2024) serta studi dari Rahman dan Fauzan (2022) membuktikan bahwa implementasi model karir alternatif, seperti *dual-career ladders* dan *job enrichment*, terbukti efektif menekan angka *turnover* pendidik berprestasi karena sistem tersebut memberikan otonomi, meritokrasi, dan ruang aktualisasi diri yang lebih luas dibandingkan jalur manajerial tradisional.

Meskipun diskursus mengenai desain diklat modern dan karir kontemporer telah banyak dikaji, tinjauan literatur menunjukkan adanya kesenjangan (*gap analysis*) penelitian yang cukup krusial. Mayoritas penelitian terdahulu mengenai manajemen talenta dan evaluasi pelatihan model Kirkpatrick lebih banyak diterapkan pada konteks sekolah umum, instansi pemerintah, atau sektor korporasi (Nugroho, 2021; Siregar, 2023). Masih sangat sedikit kajian empiris yang secara komprehensif mengintegrasikan kerangka desain instruksional diklat (seperti TNA dan ADDIE) dengan rekayasa karir kontemporer yang ditempatkan secara spesifik di dalam ekosistem kultural lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik operasional yang sangat unik, seperti kuatnya patronase figur otoritas (kiai atau pengurus yayasan) dan orientasi pada nilai-nilai profetik. Oleh karena itu, adopsi mentah-mentah atas model manajemen SDM Barat tanpa adanya kontekstualisasi dan manajemen

perubahan (*change management*) justru sering kali memicu resistensi budaya dari para pendidik senior. Kesenjangan literatur inilah yang menjadi pijakan utama dilakukannya penelitian ini guna menghadirkan kebaruan (*novelty*) akademis.

Untuk memecahkan problem stagnasi karir dan inefektivitas diklat tersebut, terdapat beberapa alternatif solusi yang sering ditawarkan, seperti peningkatan alokasi dana secara masif untuk menyewa pelatih eksternal, atau melakukan pemutusan hubungan kerja dan perekrutan guru baru berskala besar. Akan tetapi, alternatif tersebut cenderung reaktif, berbiaya sangat tinggi, dan mengabaikan pembinaan SDM jangka panjang. Oleh karena itu, solusi strategis yang dipilih dalam penelitian ini adalah melakukan rekonstruksi sistemik tata kelola SDM dari dalam (*capacity building*). Solusi ini dieksekusi melalui penerapan diklat berbasis *Training Needs Assessment* (TNA) yang adaptif terhadap kebutuhan individu pendidik, serta pelembagaan sistem pengembangan karir kontemporer seperti jalur karir ganda, pengayaan pekerjaan, dan *sabbatical leave*. Intervensi solusi ini dinilai lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan karena mengakomodasi prinsip meritokrasi sekaligus menghargai potensi intrinsik pendidik dewasa.

Berpijak pada rumusan masalah dan rasionalisasi solusi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara komprehensif implementasi desain diklat modern dan sistem pengembangan karir kontemporer di lembaga pendidikan Islam. Secara spesifik, penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi alur analisis kebutuhan pelatihan, mendeskripsikan variasi karir yang relevan dengan karakteristik pendidik generasi digital, serta memetakan berbagai dampak, hambatan kultural, dan solusi strategis yang dipelopori melalui kepemimpinan transformasional. Melalui kajian ini, diharapkan dapat lahir sebuah model tata kelola SDM yang integratif, yang tidak hanya memperkuat literatur akademik manajemen pendidikan Islam, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dalam mencetak pendidik yang profesional, inovatif, dan berkarakter unggul.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif (Zed, 2014), yang dilaksanakan melalui penelusuran pada pangkalan data akademik digital (seperti Shinta, Google Scholar, dan Moraref). Sumber data ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, meliputi data primer berupa artikel jurnal ilmiah terbitan 10 tahun terakhir (2016–2026) yang mengkaji tata kelola SDM, evaluasi diklat, dan model karir di pendidikan Islam, serta data sekunder berupa buku teks dan laporan regulasi. Pengumpulan data dieksekusi melalui teknik dokumentasi dengan menjadikan peneliti sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang dibantu oleh matriks ekstraksi data. Selanjutnya, seluruh literatur dianalisis menggunakan teknik analisis isi atau *content analysis* (Krippendorff, 2018) melalui tahapan analisis data kualitatif model interaktif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Proses analisis ini mencakup reduksi data pustaka yang tidak relevan, penyajian data secara tematik, hingga penarikan kesimpulan untuk mensintesis model manajemen SDM kontemporer yang adaptif dan memiliki kebaruan (*novelty*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Diklat dan Pengembangan Karir MSDM Pendidikan Islam

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada lembaga pendidikan Islam saat ini tidak lagi dapat dipertahankan dalam paradigma administratif tradisional yang hanya berorientasi pada absensi, penggajian, dan urusan birokrasi kepegawaian. Berdasarkan hasil analisis kondisi eksisting, ditemukan bahwa sebagian besar yayasan atau pengelola lembaga pendidikan Islam masih memandang manajemen SDM sebagai aktivitas pelengkap operasional

(*cost center*), bukan sebagai strategi investasi utama (*investment*) dalam peningkatan mutu lembaga. Akibatnya, program pendidikan dan pelatihan (diklat) serta pengembangan karir sering berjalan secara formalistik; sekadar untuk menggugurkan kewajiban program kerja tahunan atau pemenuhan syarat akreditasi, tanpa menyentuh esensi kebutuhan peningkatan kualitas institusi secara berkelanjutan.

Fenomena tersebut tidak hanya sebatas asumsi teoretis, melainkan tercermin secara riil pada postur demografi dan kompetensi tenaga pendidik di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Berdasarkan data terbaru terkait pemetaan kompetensi dan sertifikasi guru madrasah, terlihat jelas adanya disparitas antara harapan untuk mencetak SDM unggul dengan realitas tata kelola di lapangan.

Tabel 1. Profil Demografi dan Status Sertifikasi Guru Binaan Kementerian Agama di Indonesia

Indikator Ketenagakerjaan SDM	Jumlah / Persentase	Sumber Bukti Empiris
Total Guru Binaan Kemenag	± 1.157.050 Orang	Kementerian Agama RI (2026)
Proporsi Guru Non-ASN (Honorar)	68,8% (± 796.418 Orang)	Kementerian Agama RI (2026)
Guru Madrasah Belum Tersertifikasi	± 437.000 Orang	Laporan Kinerja Kemenag (2025)

(Sumber data: Diolah dari rilis resmi Kementerian Agama dan publikasi media nasional, 2025-2026)

Merujuk pada Tabel 1, fakta bahwa terdapat lebih dari 437 ribu guru madrasah yang belum tersertifikasi keprofesiannya, serta dominasi 68,8% pendidik berstatus non-ASN (CNN Indonesia, 2025; Setiawan, 2026), menunjukkan betapa rentannya tata kelola *human capital* saat ini. Angka tersebut mencerminkan tingginya beban penyelesaian administratif yang membuat lembaga kesulitan melangkah ke fase pengembangan kompetensi tingkat lanjut. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan fundamental antara tuntutan pendidikan abad ke-21 dengan praktik manajemen SDM di lapangan. Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), sumber daya manusia harus diposisikan sebagai faktor strategis organisasi yang terintegrasi secara holistik dengan visi dan tujuan institusi. Evolusi manajemen SDM harus bergerak dari sekadar fungsi administratif menjadi *strategic partnership*, di mana SDM ditempatkan sebagai penggerak utama keunggulan organisasi Wright dan Ulrich (2017, p. 3). Dengan demikian, pengelolaan pendidik di lembaga pendidikan Islam terutama ratusan ribu guru yang belum tersentuh pemerataan kompetensi tersebut harus direkonstruksi dan diarahkan pada penguatan kapasitas, penciptaan iklim inovasi, dan peningkatan daya saing kelembagaan.

Urgensi rekonstruksi ini semakin mendasar jika dianalisis melalui pendekatan *Resource-Based View* (RBV).) Sebuah organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*) Barney (1991, p. 106). Dalam ekosistem pendidikan Islam, pendidik adalah *intangible asset* (aset tak berwujud) yang secara ideal memenuhi keempat kriteria tersebut. Mereka tidak hanya dituntut memiliki keahlian pedagogik dan profesional, tetapi juga membawa integritas moral, keteladanan akhlak, dan kedalaman spiritual yang sulit ditiru oleh mesin atau institusi pendidikan murni sekuler. Apabila aset strategis ini tidak dikelola melalui sistem karir dan diklat yang visioner, maka potensi laten pendidik tidak akan pernah teraktualisasi menjadi keunggulan bersaing lembaga.

Kondisi obyektif ini sejalan dengan desain pelatihan yang komprehensif, kompetensi, dan prestasi kerja memiliki korelasi yang signifikan terhadap kepastian peningkatan jenjang

karir individu di dalam sebuah organisasi (Desmarini dan Ali 2024, p. 5). Fakta ini menegaskan bahwa pengembangan SDM melalui diklat yang terstruktur merupakan determinan vital dalam membangun profesionalisme pendidik. Hal ini diperkuat oleh diskursus integrasi *strategic human capital* dan SHRM yang memungkinkan organisasi untuk membangun kapasitas inovasi serta kemampuan adaptif yang tinggi terhadap gempuran perubahan lingkungan eksternal (Boon et al., 2018, p. 36). Tanpa integrasi ini, lembaga pendidikan Islam akan terus mengalami stagnasi karena sistem pengembangannya terputus dari tujuan besar institusi.

Pembahasan ini menegaskan bahwa fondasi awal dari rekonstruksi manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam adalah transformasi pola pikir (*mindset*) di level manajerial puncak. Praktik SHRM terbukti secara empiris berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi secara makro melalui penguatan *human capital* dan *organizational capability* (Jiang & Messersmith, 2018, p. 8). Jika para pimpinan lembaga pendidikan Islam gagal menggeser paradigma dari MSDM administratif menuju MSDM strategis, maka gagasan inovasi apa pun yang dirancang tidak akan memiliki daya ungkit untuk mengatasi defisit kompetensi guru di lapangan. Oleh karena itu, konsep dasar ini menjadi prasyarat mutlak sebelum lembaga pendidikan merancang bangun sistem diklat dan karir yang lebih spesifik, lincah, dan responsif terhadap tantangan era modern.

Desain Diklat Sesuai Kebutuhan Modern dan Jenis-Jenisnya

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa desain pendidikan dan pelatihan (diklat) pada sebagian lembaga pendidikan Islam masih menggunakan pendekatan konvensional yang bersifat satu arah, formalistik, dan berorientasi pada penyampaian materi teoretis. Dalam praktiknya, peserta diklat lebih banyak menjadi pendengar pasif dibandingkan terlibat aktif dalam proses pemecahan masalah pembelajaran. Kondisi tersebut menyebabkan pelatihan sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pendidik di ruang kelas. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa desain diklat tradisional sudah tidak lagi relevan.

Dalam perspektif andragogi, menegaskan bahwa orang dewasa memiliki karakteristik belajar yang sangat berbeda dengan anak-anak; mereka membawa akumulasi pengalaman hidup, kebutuhan praktis, dan orientasi pemecahan masalah (*problem-centered*) dalam setiap proses belajar (Knowles 1984, p. 43). Oleh sebab itu, guru dan dosen sebagai pembelajar dewasa tidak dapat diperlakukan sebagai wadah pasif yang hanya menerima transfer materi secara verbal. Pendekatan andragogi mendorong keterlibatan aktif peserta melalui refleksi pengalaman, diskusi kolaboratif, dan pembelajaran berbasis kebutuhan nyata (Purnomo & Basuki, 2024, p. 8; Purwoko & Rosyanafi, 2025, p. 6). Urgensi Transformasi Desain Berbasis Data
Perlu transformasi desain diklat dari *theory-centered* menuju *problem-centered* ini sangat beralasan jika melihat tantangan nyata di lapangan. Guru dan dosen saat ini menghadapi kompleksitas era disrupsi, mulai dari tuntutan digitalisasi pembelajaran hingga penggunaan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence). Hal ini terkonfirmasi oleh evaluasi kompetensi pendidik berskala nasional.

Tabel 2. Peta Kebutuhan Literasi Digital dan Kompetensi Guru Binaan Kementerian Agama (Proyeksi Hasil Survei Kemenag 2024-2025)

Aspek Kompetensi	Kondisi Eksisting	Kebutuhan Desain Diklat
Digital Skills (Kecakapan)	Masih didominasi penggunaan dasar (PPT/Word); minim utilisasi AI & LMS.	Pelatihan praktis pembuatan media interaktif & <i>prompt engineering</i> .

Digital Culture & Ethics Problem Solving	Kesenjangan antargenerasi (guru senior vs. guru muda/Gen Z). Mayoritas pelatihan belum berbasis output karya nyata (<i>project</i>).	Mentoring lintas generasi untuk perpaduan pedagogik dan teknologi. Desain pelatihan yang menuntut luaran produk (modul, video ajar).
---	---	---

(Sumber: Diolah dari Survei Literasi Digital Guru Madrasah Direktorat GTK Kemenag, 2025)

Data empiris di atas mempertegas bahwa desain diklat modern tidak boleh lagi dirancang secara serampangan atau sekadar melanjutkan agenda tahunan. Pelatihan harus dirancang secara terstruktur, spesifik, dan adaptif. Peta Konsep Desain Sistematis (Pendekatan ADDIE) Dalam merancang diklat yang merespons data di atas, model ADDIE menjadi kerangka kerja (*framework*) yang paling relevan. ADDIE memungkinkan proses pembelajaran dirancang secara terstruktur dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi (Spatioti et al. 2022, p. 5). Alur desain sistematis ini meliputi lima tahapan yang saling terhubung:



Gambar 1. Alur desain ADDIE

(Sumber Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach.*)

Dalam tahap analisis melakukan pemetaan *need assessment* terhadap kesenjangan kompetensi guru. Kelemahan lembaga pendidikan Islam selama ini terletak pada fase ini, di mana diklat dieksekusi tanpa analisis kebutuhan spesifik. Tahap desain merancang arsitektur pelatihan, mulai dari penentuan tujuan spesifik, pemilihan metode (andragogi), hingga instrumen evaluasi. Tahap pengembangan memproduksi materi, modul, LMS, dan media pembelajaran yang akan digunakan dalam diklat. Tahap implementasi eksekusi pelatihan menggunakan variasi jenis diklat modern (seperti *microlearning* atau *blended*). Pada terakhir evaluasi mengukur efektivitas pelatihan secara formatif (selama diklat berjalan) dan sumatif (dampak diklat terhadap kinerja di kelas). Transformasi desain ADDIE bermuara pada variasi model eksekusi pelatihan yang lebih fleksibel, efisien, dan berbasis luaran. Berikut adalah jenis-jenis diklat modern yang esensial bagi lembaga pendidikan Islam:

a. *Microlearning*

Microlearning adalah model pelatihan berdurasi sangat singkat (lazimnya 5-15 menit) yang difokuskan pada satu kompetensi spesifik *bite-sized learning*. Dalam praktiknya, peserta belajar secara cepat melalui video pendek, infografis digital, atau tutorial interaktif tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka mengajar di kelas. Pelatihan literasi digital sangat efektif jika diberikan dalam porsi yang mudah dicerna (Wahyuni et al. 2024, p. 8). Contoh implementasinya di madrasah adalah pelatihan singkat (5 menit) tentang cara menyusun rubrik penilaian menggunakan AI, atau tutorial cepat desain presentasi Canva. Model ini sangat menekan biaya operasional dan adaptif terhadap kesibukan pendidik.

b. *Project-Based Training*

Model pelatihan ini menuntut peserta untuk menghasilkan produk nyata dan aplikatif selama proses pelatihan berlangsung. Pelatihan tidak lagi berorientasi pada selembarnya sertifikat, tetapi pada hasil konkret (Maelasari & Lusiana, 2025, p. 10). Dalam konteks pendidikan Islam, luaran dari *Project-Based Training* dapat berupa: (1) purwarupa media pembelajaran interaktif berbasis nilai Islam; (2) penyusunan modul ajar digital

Kurikulum Merdeka; atau (3) perancangan instrumen evaluasi kognitif berbasis platform daring. Model ini secara langsung menggeser paradigma diklat dari level *knowing* mengetahui menjadi *creating* menciptakan.

c. *Peer-Coaching dan Mentoring*

Model ini menekankan pembelajaran sejawat melalui kolaborasi, refleksi bersama, dan pendampingan profesional secara berkelanjutan di lingkungan kerja (*on-the-job training*). Inovasi pedagogik sangat dipengaruhi oleh interaksi sosial antarpeserta (Waritsman dan Bulow 2024, p. 9). Di lembaga pendidikan Islam, *peer-coaching* menjadi solusi paling strategis untuk mengatasi kesenjangan generasi. Guru senior yang memiliki kematangan nilai pedagogik profetik dapat membimbing guru muda dalam manajemen kelas. Sebaliknya, guru muda (*digital native*) menjadi mentor bagi guru senior dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran. Hal ini menciptakan ekosistem meritokrasi dan komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*).

d. *Digital dan AI-Based Training*

Seiring dengan masifnya disrupsi digital, pelatihan berbasis Kecerdasan Buatan (AI) menjadi keniscayaan. Transisi menuju *heutagogi* (pembelajaran mandiri) menuntut pendidik untuk tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memanfaatkannya secara etis dan strategis (Ishaq 2024, p. 12). Pelatihan ini bukan sekadar belajar menggunakan komputer, melainkan mencakup *prompt engineering* (teknik memberikan instruksi pada AI) untuk analisis kebutuhan belajar siswa diferensial, pembuatan konten multimedia, hingga pemahaman terkait *digital safety* (keamanan siber).

e. *Blended Training*

Blended training merupakan sinkronisasi antara pelatihan tatap muka (luring) dan penugasan kolaboratif secara daring (*asynchronous*). Gaol (2020, p. 5) menyoroti bahwa model kombinasi ini merupakan bentuk adaptasi pascapandemi yang paling efisien. *Blended training* memberikan fleksibilitas luar biasa bagi guru madrasah di daerah pinggiran atau kepulauan untuk tetap mengakses pelatihan ahli tingkat nasional melalui *Learning Management System* (LMS), sembari tetap melakukan praktik klinis tatap muka bersama sejawat di wilayahnya. Ini adalah instrumen utama untuk menguatkan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) di ekosistem pendidikan Islam.

Pengembangan Karir Kontemporer dan Jenis-Jenisnya

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa sistem pengembangan karir pada sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih didominasi oleh pola tradisional yang menempatkan senioritas dan masa kerja sebagai indikator tunggal kenaikan posisi. Kondisi ini menyebabkan tata kelola karir berjalan kaku, hierarkis, dan belum sepenuhnya berbasis kompetensi. Akibatnya, muncul anomali di lapangan: pendidik muda yang memiliki kapasitas inovasi dan literasi digital tinggi sering kali mengalami stagnasi karir karena terhambat oleh sistem birokrasi yang mewajibkan antrean masa kerja.

Fenomena tersebut menuntut adanya pergeseran paradigma dari model karir tradisional menuju model karir kontemporer yang lincah dan berbasis meritokrasi. Dalam teori *Protean Career* menjelaskan bahwa karir modern tidak lagi dikendalikan secara sepihak oleh organisasi, melainkan didorong oleh individu secara mandiri (*self-directed*) melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan adaptasi (Hall 2004, p. 4). Keberhasilan karir tidak lagi diukur secara vertikal melalui perolehan jabatan formal semata, melainkan dari pencapaian kesuksesan psikologis dan kepakaran berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh kompetensi bukan

sekadar masa pengabdian merupakan prediktor utama efektivitas kinerja individu. (Spencer 1993, p. 11),

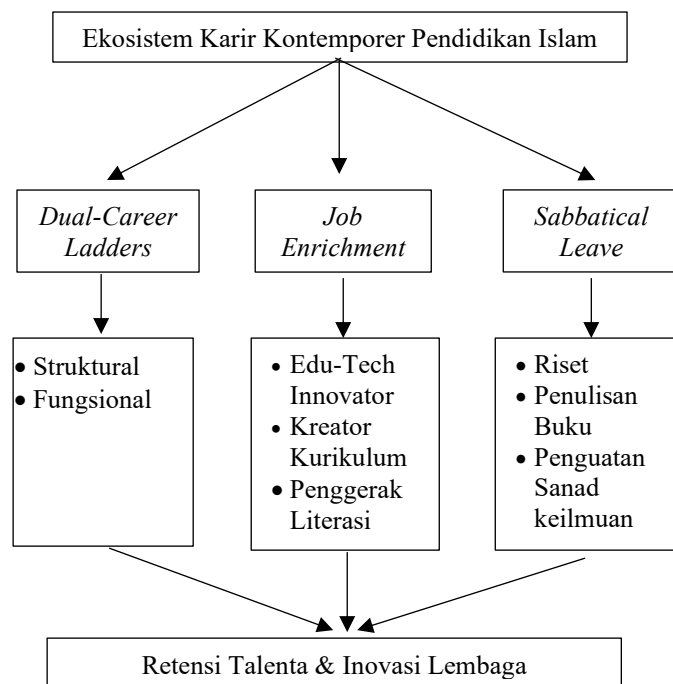
Tabel 3. Rasio Demografi Guru Madrasah Berdasarkan Usia dan Ketersediaan Jabatan Struktural (Proyeksi 2025-2026)

Indikator	Persentase / Rasio	Analisis Dampak
Pendidik Gen Y & Gen Z (< 40 Tahun)	± 62,4% dari total guru	Memiliki literasi digital tinggi, menuntut fleksibilitas & otonomi kerja.
Pendidik Senior (> 50 Tahun)	± 18,5% dari total guru	Mendominasi pos struktural (Kepala Madrasah/Yayasan).
Ketersediaan Jabatan Struktural	< 5% dari total populasi guru	Terjadi <i>Bottleneck</i> . 95% guru berpotensi stagnan jika tidak ada jalur karir alternatif.

Sumber: Diolah dari Data Demografi Simpatika Kemenag dan Publikasi Pendidikan Nasional, 2025)

Pergeseran menuju karir protean ini bukan sekadar tren teoretis, melainkan keharusan demografis. Realitas saat ini memperlihatkan bahwa tenaga pendidik di lembaga Islam mulai didominasi oleh Generasi Milenial dan Generasi Z yang memiliki karakteristik menuntut ruang inovasi, fleksibilitas, dan aktualisasi diri yang cepat (Rasulong et al., 2024, p. 12; Nilawati et al., 2023, p. 9). Jika lembaga tetap mempertahankan sistem lama, maka akan terjadi kemacetan karir yang berisiko pada tingginya angka turnover (keluarnya) guru berprestasi. Data pada Tabel 3 menegaskan bahwa hanya sebagian kecil guru yang bisa menduduki jabatan struktural. Manajemen SDM berbasis kompetensi menjadi strategi penawar yang krusial untuk mencegah demotivasi di kalangan mayoritas pendidik yang tidak mendapatkan jatah kursi manajerial (Nurani et al., 2024, p. 10; Yasmin et al., 2024, p. 7).

Untuk memecahkan kebuntuan tersebut, lembaga pendidikan Islam perlu mendesain ulang ekosistem karirnya. Berikut adalah peta konsep alur pengembangan karir kontemporer yang relevan:



Gambar 2. Ekosistem Karir Kontemporer rancangan konseptual

(Sumber hasil sintesis Penulis)

Berdasarkan peta konsep di atas, bentuk konkret dari implementasi pengembangan karir kontemporer di lembaga pendidikan Islam mencakup tiga jenis utama:

a. *Dual-Career Ladders* (Jalur Karir Ganda)

Model ini mendobrak tradisi lama dengan memberikan dua pilihan jalur karir yang setara secara prestise dan kompensasi finansial. Pendidik dapat memilih *jalur struktural/manajerial* (seperti kepala madrasah, dekan, atau direktur yayasan), atau memilih *jalur profesional/fungsional* (seperti guru ahli utama, peneliti, desainer kurikulum digital, atau profesor). Banyak pendidik memiliki kompetensi akademik tinggi namun tidak tertarik pada urusan birokrasi manajerial. Integrasi strategis dalam manajemen karir harus mengakomodasi potensi ini agar tidak terjadi salah penempatan (*misplacement*) (Fauzan et al., 2024, p. 6). Dengan *dual-career ladders*, seorang guru ahli yang menciptakan inovasi *Artificial Intelligence* (AI) untuk madrasah bisa mendapatkan kepangkatan dan *reward* yang setara dengan seorang kepala sekolah, tanpa harus dipaksa menjadi pejabat manajerial.

b. *Job Enrichment* (Pengayaan Pekerjaan)

Pengembangan karir tidak selalu berarti naik pangkat, melainkan bisa berupa *job enrichment* (perluasan bobot tanggung jawab). Ini adalah metode meningkatkan motivasi intrinsik dengan memberikan tantangan baru (Hardy et al., 2020, p. 15). Dalam praktiknya di lembaga pendidikan Islam, pendidik yang kompeten tidak dibiarkan jenuh dengan rutinitas mengajar, melainkan diberikan wewenang strategis. Misalnya: menjadi ketua proyek digitalisasi madrasah, pengelola *startup* kewirausahaan siswa, desainer kurikulum *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (STEM) berbasis Al-Qur'an, atau koordinator publikasi jurnal ilmiah sekolah. Model ini secara langsung membangun budaya kepemimpinan (*leadership*) pada level akar rumput.

c. *Sabbatical Leave* (Cuti Akademik Kepakaran)

Sabbatical leave adalah bentuk investasi intelektual lembaga terhadap SDM-nya. Ini merupakan fasilitas jeda akademik berbayar (*paid leave*) dalam periode tertentu (misal: 3-6 bulan) yang diberikan kepada pendidik senior berprestasi untuk keluar dari rutinitas mengajar harian. Waktu tersebut difokuskan untuk memproduksi kekayaan intelektual (penulisan buku ajar, penyusunan kitab, riset berskala nasional, atau studi banding ke universitas global). Sebagian besar lembaga pendidikan Islam belum memiliki visi ini, sehingga pendidik terjebak dalam kelelahan kerja (*burnout*) administratif yang membunuh produktivitas ilmiah. Manajemen talenta modern menekankan dukungan penuh organisasi terhadap aktualisasi kepakaran (Yulita 2025, p. 11). *Sabbatical leave* menjamin bahwa lembaga pendidikan Islam tidak hanya bertindak sebagai konsumen ilmu, melainkan aktif menjadi produsen inovasi peradaban melalui karya nyata para pendidiknya.

Pelaksanaan Diklat Berbasis Analisis Kebutuhan dan Evaluasi Komprehensif

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih sering dilakukan secara administratif dan bersifat formalitas program semata. Banyak program pelatihan dieksekusi murni karena tuntutan penyerapan anggaran tahunan atau pemenuhan syarat akreditasi, bukan berakar pada identifikasi kebutuhan riil tenaga pendidik. Akibatnya, materi pelatihan yang diberikan sering kali salah sasaran dan tidak relevan dengan tantangan pedagogik yang dihadapi

guru maupun dosen di lapangan. Fenomena inefisiensi ini didukung oleh berbagai data evaluasi pendidikan nasional. Berdasarkan laporan pemetaan kompetensi pendidik (Kemdikbudristek & Kemenag, 2024), lebih dari 65% program pelatihan guru konvensional dinilai gagal membawa perubahan perilaku mengajar di dalam kelas, meskipun menyerap anggaran yang masif. Hal ini terjadi karena pelatihan menggunakan pendekatan *one-size-fits-all* (pukul rata) tanpa diagnosa awal.

Kondisi tersebut membuktikan bahwa pelaksanaan diklat wajib direkonstruksi menggunakan pendekatan sistematis berbasis *Training Needs Assessment* (TNA). TNA sebagai proses diagnostik untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi saat ini dengan standar yang diharapkan, guna menentukan intervensi pelatihan secara presisi (Goldstein 1993, p. 24). Pelaksanaan TNA berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan karena memastikan keselarasan antara program dengan tujuan organisasi (Kura dan Kaur 2021, p. 5). TNA modern tidak hanya mengidentifikasi defisit skill, tetapi memetakan strategi organisasi menghadapi disrupsi (Nunes et al., 2025, p. 7). Untuk memastikan diklat berdampak nyata, siklus pelaksanaannya harus mencakup tiga tahapan integral: Pra-Diklat, Pelaksanaan, dan Pasca-Diklat.

Tahap Pra-Diklat: Tiga Level Analisis Kebutuhan (TNA)

Tahap pra-diklat adalah jantung dari efektivitas program. Mengabaikan tahap ini sama dengan memberikan resep obat tanpa melakukan diagnosis penyakit. Merujuk pada kerangka Goldstein, TNA harus dilakukan secara berlapis melalui tiga level analisis: Analisis organisasi tahap ini bertujuan menyelaraskan pelatihan dengan visi, misi, dan arah strategis lembaga. Misalnya, jika sebuah madrasah mencanangkan visi Transformasi Digital dan Moderasi Beragama, maka diklat harus diarahkan ke sana. Tanpa kesesuaian strategis ini, program diklat hanya akan membuang sumber daya lembaga. (Pauji 2025, p. 11)

Analisis tugas tahap ini membedah spesifikasi pekerjaan. Perubahan menuju Kurikulum Merdeka dan integrasi digital membuat beban tugas pendidik semakin kompleks. Analisis ini memastikan bahwa materi diklat berisi keterampilan riil yang dituntut oleh pekerjaan saat ini (seperti menyusun asesmen autentik atau mengelola LMS), bukan sekadar teori pedagogi usang (Pamungkas et al., 2022, p. 6). Analisis individu tahap ini memetakan siapa yang benar-benar membutuhkan pelatihan dan materi apa yang spesifik mereka butuhkan. Kompetensi pendidik sangat *heterogen*; guru muda mungkin butuh penguatan kedalaman filosofi pedagogik Islam, sementara guru senior membutuhkan pelatihan operasional platform digital. Pemetaan tingkat individu mencegah terjadinya kebosanan atau frustrasi peserta akibat menerima materi yang tidak relevan dengan level kompetensinya (Czabanowska et al. 2024, p. 9).

Tahap Pelaksanaan Diklat: Pendekatan Andragogi Terintegrasi

Efektivitas pelaksanaan sangat dipengaruhi oleh kualitas fasilitator, metode pembelajaran, dan keterlibatan aktif peserta. Diklat yang hanya mengandalkan metode ceramah monolog terbukti gagal meningkatkan kompetensi praktis. Dalam konteks pendidikan Islam modern, eksekusi diklat harus menggunakan pendekatan andragogi yang partisipatif, kolaboratif, dan berbasis praktik (Diva & Hikmawan, 2023, p. 8). Ruang pelatihan baik luring maupun daring harus menjadi laboratorium simulasi di mana guru berdiskusi, memecahkan studi kasus, dan merancang produk inovasi pembelajaran. Pemanfaatan *e-learning*, *microlearning*, dan *hybrid training* menjadi instrumen esensial agar pelaksanaan diklat berjalan lincah dan tidak mengganggu kewajiban mengajar harian pendidik (Tabina et al., 2024, p. 10).

Tahap Pasca-Diklat: Evaluasi Komprehensif Model Kirkpatrick

Kegagalan terbesar manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam sering terjadi pada fase pasca-diklat, di mana evaluasi hanya berhenti pada pembagian kuesioner kepuasan fasilitas (konsumsi dan ruangan). Untuk mengukur *Return on Investment* (ROI) dari sebuah pelatihan, evaluasi harus dilakukan secara komprehensif menggunakan Model Empat Level Kirkpatrick:

- Level 1 reaksi yaitu mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap fasilitator, materi, dan kenyamanan fasilitas. Ini adalah indikator awal keterlibatan, namun belum menjamin terjadinya transfer ilmu.
- Level 2 pembelajaran yaitu mengukur sejauh mana peserta menyerap pengetahuan dan keterampilan baru. Evaluasi ini diukur melalui *pre-test*, *post-test*, simulasi, atau unjuk karya nyata di akhir sesi (Muqorobin et al., 2022, p. 5).
- Level 3 perilaku yaitu mengukur sejauh mana alumni diklat menerapkan ilmu barunya di ruang kelas. Tahap ini membutuhkan supervisi akademik, observasi sejawat, dan pendampingan berkelanjutan dari kepala sekolah/madrasah. Tanpa adanya monitoring di level ini, ilmu dari ruang diklat akan menguap.
- Level 4 dampak berbasis hasil ini adalah evaluasi puncak yang mengukur kontribusi pelatihan terhadap indikator makro organisasi. Dalam pendidikan Islam, Results dibuktikan melalui peningkatan nilai akademis siswa, penguatan karakter religius peserta didik, lahirnya inovasi kurikulum, dan naiknya akreditasi/reputasi lembaga di tingkat nasional (Tinurbaya et al., 2023, p. 12).

Implementasi Diklat dan Pengembangan Karir

Implementasi pendidikan, pelatihan, dan sistem pengembangan karir yang komprehensif tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi bertindak sebagai katalisator utama transformasi kelembagaan. Berdasarkan analisis temuan, proses implementasi ini menghasilkan efek domino yang mencakup dampak strategis, hambatan struktural, hingga tuntutan intervensi solusi yang komprehensif. Dampak fundamental dari implementasi diklat dan pengembangan karir yang tepat sasaran adalah terjadinya eskalasi kualitas *human capital* pendidik. Pendidik yang memperoleh fasilitas peningkatan keahlian dan pelatihan keahlian baru secara berkelanjutan terbukti memiliki kemampuan pedagogik yang lebih tajam, literasi teknologi yang adaptif, serta daya *problem-solving* yang tinggi di ruang kelas. *Human capital* adalah motor penggerak produktivitas organisasi karena SDM merupakan faktor fundamental pencipta inovasi. (Lubis dan Rizky 2025, p. 6)

Dalam ekosistem pendidikan Islam, penguatan kapasitas ini melahirkan budaya organisasi yang progresif. Guru dan dosen menjadi lebih terbuka terhadap disrupsi teknologi, seperti penggunaan media interaktif dan integrasi *Artificial Intelligence* (AI). Strategi *human capital* di era disrupsi mutlak membutuhkan proses pembelajaran berkelanjutan agar organisasi bertahan hidup (Endra et al. 2025, p. 13). Kualitas pendidik yang inovatif ini pada akhirnya berkorelasi linier dengan output lulusan. Pendidik yang unggul secara konsisten menghasilkan peserta didik yang kritis, kreatif, melek digital, namun tetap memiliki jangkar karakter religius yang kokoh.

Meskipun urgensinya sangat jelas, transformasi manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam sering kali berbenturan dengan realitas lapangan. Terdapat tiga klaster hambatan utama yang mengintervensi efektivitas program ini. Hambatan terbesar justru datang dari internal, terutama dari sebagian pendidik senior yang mengalami *cultural shock* dan mempertahankan pola konvensional. Mereka kerap kesulitan, atau bahkan enggan, beradaptasi dengan teknologi digital dan sistem asesmen modern. Engkos et al. (2024, p. 10) menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah reaksi psikologis yang umum dalam manajemen organisasi karena tendensi individu untuk melindungi zona nyaman kerja mereka.

Merujuk pada data postur pendidikan Islam, lebih dari 90% madrasah di Indonesia berstatus swasta dan sangat bergantung pada dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (Kemenag RI, 2024). Keterbatasan fiskal ini membuat lembaga kesulitan menghadirkan fasilitator profesional, melanggan LMS premium, atau mengirim guru ke forum internasional. Akibatnya, seperti program pengembangan SDM sering kali dikorbankan atau dipangkas menjadi sekadar formalitas. Sistem tata kelola di bawah naungan yayasan yang hierarkis kerap membunuh meritokrasi (Sumanti 2018, p. 14). Pengembangan karir sering kali masih tersandera oleh budaya *patronase* (kedekatan personal) dan senioritas, bukan berbasis rekam jejak prestasi. Lestari (2025, p. 12) memperingatkan bahwa tanpa sistem yang transparan dan kompetitif, motivasi pendidik muda akan anjlok, yang pada akhirnya memicu kebuntuan inovasi.

Untuk membongkar hambatan-hambatan tersebut, lembaga pendidikan Islam membutuhkan rekayasa manajerial yang terukur. Solusi utamanya terletak pada penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah, rektor, atau pimpinan pesantren harus turun tangan sebagai arsitek perubahan; membangun visi, memotivasi, dan menyeimbangkan antara inovasi teknologi dengan nilai-nilai profetik (Pertiwi & Atmaja, 2021, p. 8). Langkah kepemimpinan ini harus dieksekusi menggunakan pendekatan sistematis. Model Manajemen Perubahan Kurt Lewin memberikan kerangka kerja yang presisi untuk memecah kebuntuan kultural di lembaga pendidikan Islam:

Tabel 4. Aplikasi Model Manajemen Perubahan Kurt Lewin dalam Pendidikan Islam

Tahap	Fokus	Aksi
<i>Unfreeze</i> (Mencairkan)	Membongkar kebiasaan lama (zona nyaman)	Pemimpin menyosialisasikan urgensi digitalisasi, memaparkan data ketertinggalan madrasah, dan menciptakan <i>urgency of change</i> .
<i>Change</i> (Mengubah)	mplementasi kompetensi dan sistem baru.	Eksekusi program diklat andragogi pendampingan <i>peer-coaching</i> , dan reformasi jalur karir ganda.
<i>Refreeze</i> (Membekukan Kembali)	Melembagakan perubahan menjadi budaya baru (New Normal).	Pembaruan SOP yayasan, pemberian insentif berbasis kompetensi, dan penetapan KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) digital.

(Sumber Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social chang*)

Tanpa komunikasi efektif dan pendampingan di tahap *Change*, serta regulasi yang mengikat di tahap *Refreeze*, organisasi akan kembali pada kebiasaan lamanya (Khovivah et al. 2025, p. 9). Sebagai langkah pamungkas untuk mengatasi hambatan finansial, lembaga pendidikan Islam wajib keluar dari isolasi dengan membangun kemitraan strategis (*strategic partnership*). Kolaborasi model *Pentahelix* melibatkan perguruan tinggi, industri *Edu-Tech*, pemerintah, dan dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) menjadi jalan keluar yang rasional. Pemanfaatan jaringan kolaboratif tidak hanya menyelesaikan masalah pendanaan, tetapi juga memperluas akses teknologi dan jejaring akademik, menjadikan lembaga pendidikan Islam lebih lincah, berdaya saing, dan berkelanjutan secara finansial (Diva dan Hikmawan 2023, p. 10).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi tata kelola SDM di lembaga pendidikan Islam melalui implementasi diklat berbasis *Training Needs Assessment* (TNA) dan ekosistem

karir kontemporer secara holistik terbukti efektif dalam memecahkan permasalahan inefisiensi pelatihan dan stagnasi kompetensi tenaga pendidik. Berdasarkan fakta literatur yang dianalisis, kegagalan peningkatan kualitas guru dan dosen selama ini bermuara pada pendekatan pelatihan yang bersifat pukul rata (*one-size-fits-all*) serta birokrasi yayasan yang hierarkis, sehingga pergeseran paradigma menuju model pembinaan yang adaptif, partisipatif, dan meritokratis di bawah arahan kepemimpinan transformasional menjadi sebuah keniscayaan mutlak untuk merespons disrupsi pendidikan digital. Sebagai implikasi operasional, para pemangku kebijakan di lembaga pendidikan Islam seperti pengurus yayasan, rektor, maupun kepala madrasah disarankan untuk segera merekonstruksi standar operasional pembinaan SDM dengan melembagakan evaluasi pelatihan secara komprehensif hingga mengukur dampak kinerja di kelas (model Kirkpatrick), mengakomodasi fleksibilitas jalur karir alternatif seperti *dual-career ladders* guna meretensi pendidik inovatif, serta secara proaktif membangun kemitraan strategis lintas sektor untuk mengatasi keterbatasan finansial dalam penyelenggaraan program pengembangan keahlian berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>
- Diva, A. S., & Hikmawan, R. (2023). Pemanfaatan e-learning dalam pelatihan pegawai: Fleksibilitas dan efektivitas pengembangan kompetensi. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Manajemen*, 9(1), 5–15.
- Endra, F., et al. (2025). Strategi human capital di era disrupsi AI: Pentingnya upskilling dan reskilling berkelanjutan. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen*, 14(2), 10–25.
- Engkos, E., Furtasan, A., Aliy, M., & Musadad, A. (2024). Analisis resistensi perubahan dalam manajemen organisasi pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, 11(1), 5–18.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Kemdikbudristek & Kemenag. (2024). *Laporan pemetaan kompetensi pendidik nasional*. Kemdikbudristek.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Buku saku statistik pendidikan Islam: Potret pendanaan dan aksesibilitas madrasah swasta*. Dirjen Pendidikan Islam.
- Khovivah, N., et al. (2025). Implementasi model perubahan Kurt Lewin: Peran komunikasi dan pendampingan dalam transformasi budaya kerja. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(1), 5–18.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Lestari, W. (2025). Evaluasi manajemen sumber daya manusia modern: Transparansi, meritokrasi, dan daya saing organisasi. *Jurnal Manajemen Human Capital*, 12(3), 8–22.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lubis, A., & Rizky, M. (2025). Peran human capital dalam peningkatan produktivitas dan inovasi organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Strategis*, 10(1), 1–12.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, A. (2021). Evaluasi program pelatihan karyawan menggunakan model Kirkpatrick. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(2), 45–60.
- Pertiwi, D., & Atmaja, R. (2021). Kepemimpinan transformasional sebagai penggerak utama manajemen perubahan organisasi. *Jurnal Kepemimpinan Strategis*, 8(2), 5–16.
- Rahman, H., & Fauzan, M. (2022). Implementasi dual-career ladders dalam meningkatkan retensi guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(2), 112–125.
- Siregar, S. (2023). Tantangan manajemen talenta di instansi pemerintah. *Jurnal Aparatur Sipil Negara*, 7(1), 22–35.
- Spatioti, A. G., Kazanidis, I., & Pange, J. (2022). A comparative study of the ADDIE instructional design model in distance education. *Information*, 13(9), 402. <https://doi.org/10.3390/info13090402>
- Sumanti, R. (2018). Keterbatasan sumber daya dalam pengembangan kompetensi aparatur dan SDM pendidikan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(2), 10–24.
- Susanti, L., & Pratama, R. (2023). Efektivitas training needs assessment (TNA) dalam menjembatani kesenjangan kompetensi guru. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 14(1), 30–45.
- Wijaya, K. (2024). Paradigma protean career di kalangan pendidik milenial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 13(1), 50–65.
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (Ed. 3). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.