

Penerapan Sistem Rekrutmen dan Proses Seleksi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kualitas Siswa MIN 1 Jepara

Nur Faizah, Sukarman, Fitrotun

Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

E-mail: faizcpg@gmail.com

Abstract

Today's society is very concerned about the quality of a madrasa or Islamic Education institution, many educators are not linear with their educational experience so that they are lacking in mastering the concept of learning and the material that will be delivered in the teaching and learning process to students. The application of the recruitment system and the selection process of educators and education personnel, especially at the Madrasah Ibtidaiyah (MI) level, has a very important role in tracing the success of students in the future, the hope of every madrasa is to get quality educators and education personnel, have competence in their scientific fields and of course can adapt to developing technology in the globalisation era. This of course must be considered, especially in the recruitment and selection system for teaching and education personnel. The purpose of this article is to find out the recruitment and selection system of teaching staff and education personnel in improving the quality of education at MIN 1 Jepara. The method used is observation in the form of interviews, namely getting information from sources and data from relevant references. The results of this study indicate that the recruitment and selection system for teaching staff and education personnel at MIN 1 Jepara is in two ways, namely, internally and externally. Internally, namely with a recruitment system for honorary staff by adjusting the needs of the madrasah according to the qualifications and competencies needed. While externally, namely, by being coordinated structurally by central government regulations (central KEMENAG), there are two test qualifications, namely CASN and P3K with different test selections.

Keywords: *Education, Quality, Government*

Abstrak

Masyarakat saat ini sangat memperhatikan kualitas sebuah madrasah atau lembaga Pendidikan islam, banyak tenaga pendidik yang tidak linier dengan pengalaman pendidikannya sehingga kurang dalam menguasai konsep pembelajaran dan materi yang akan disampaikan dalam proses belajar mengajar kepada para peserta didik. Penerapan sistem rekrutmen dan proses seleksi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan terutama di tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) memiliki peran yang sangat penting dalam jejak keberhasilan siswa di masa depan, harapan setiap madrasah yaitu ingin mendapat tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, memiliki kompetensi dalam bidang keilmuannya dan tentunya dapat beradaptasi dalam mengembangkan teknologi pada era globalisasi. Hal ini tentunya harus diperhatikan terutama pada sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan artikel ini adalah mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MIN 1 Jepara. Metode yang digunakan adalah observasi bentuk wawancara yaitu mendapat informasi dari narasumber serta data dari referensi yang relevan. Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan tenaga pendidikan di MIN 1 Jepara ini ada dua cara yaitu, secara internal dan eksternal. Secara internal yaitu dengan system rekrutmen untuk tenaga honorer dengan menyesuaikan kebutuhan madrasah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Sedangkan secara eksternal yaitu, dengan dikoordinir secara terstruktur oleh regulasi Pemerintah pusat (KEMENAG pusat), terdapat dua kualifikasi tes yaitu CASN dan P3K dengan seleksi tes yang berbeda.

Kata kunci: Pendidikan, Kualitas, Pemerintah

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan pada era saat ini memegang peran strategis dalam membentuk masyarakat yang demokratis, kritis, dan berwawasan, sehingga kualitas sekolah menjadi perhatian utama publik dalam menentukan akses terhadap layanan pendidikan yang layak dan berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, penjaminan mutu pendidikan dijalankan melalui kerangka standar nasional, pengukuran capaian, serta mekanisme evaluasi yang mendorong perbaikan berbasis data di tingkat satuan pendidikan^{1&2}.

Upaya peningkatan mutu tersebut juga menuntut penguatan tata kelola sekolah, terutama kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendorong budaya belajar, inovasi pembelajaran, serta koordinasi perbaikan layanan pendidikan secara konsisten³. Sejalan dengan itu, pemerintah menegaskan perlunya kepemimpinan yang kuat dan transformatif di tingkat satuan pendidikan agar proses belajar mengajar berlangsung bermutu dan berkelanjutan⁴.

Mutu pendidikan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi salah satu yang paling menentukan adalah kualitas sumber daya manusia, khususnya pendidik dan tenaga kependidikan. Literatur internasional menunjukkan bahwa kualitas guru merupakan determinan penting bagi capaian belajar peserta didik, sehingga investasi pada kualitas rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan dukungan profesional menjadi prasyarat peningkatan mutu sekolah. Dalam praktik manajemen pembelajaran, peningkatan mutu juga menuntut prinsip pengelolaan yang terstruktur dan berbasis praktik efektif agar transformasi pembelajaran berlangsung nyata di kelas⁵.

¹ Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

² Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.

³ Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.

⁴ Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). *Strategi Kemendikdasmen tingkatkan kualitas kepala sekolah melalui Program Kepemimpinan Sekolah* (Siaran pers).

⁵ Arends, R. I. (2013). *Belajar untuk mengajar (Learning to teach)* (Edisi 9). Salemba Humanika.

Dalam sistem pendidikan nasional, tenaga kependidikan dipahami sebagai anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, sedangkan pendidik merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang menjalankan fungsi pendidikan secara langsung. Karena itu, pemenuhan standar mutu sekolah tidak hanya bergantung pada guru, tetapi juga pada pengelolaan fungsi pendukung seperti administrasi, supervisi, pengelolaan sumber belajar, dan layanan teknis pendidikan. Kerangka standar nasional pendidikan menempatkan aspek pendidik dan tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pengelolaan, pembiayaan, hingga penilaian sebagai elemen yang saling terkait untuk memastikan mutu layanan pendidikan⁶.

Konsekuensinya, proses rekrutmen dan seleksi pendidik dalam lembaga pendidikan perlu dirancang ketat dan objektif, karena kesalahan seleksi dapat berdampak langsung pada kualitas pembelajaran, stabilitas pelaksanaan kurikulum, dan capaian sekolah. Rekrutmen yang efektif umumnya menilai kecocokan kompetensi, integritas, serta kesiapan fisik dan psikologis untuk menjalankan tuntutan kerja profesional, di samping kesesuaian kualifikasi bidang studi⁷. Dalam konteks sekolah, hal ini sering diterjemahkan sebagai penilaian atas keterampilan pedagogik sekaligus karakter personal yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pendidik secara konsisten⁸.

Pada sisi nilai dan orientasi pendidikan, pemikiran Ki Hadjar Dewantara menekankan pendidikan yang bersifat holistik, yakni pengembangan manusia secara utuh melalui penguatan akal-budi, karakter, serta dimensi kemanusiaan peserta didik⁹. Sejalan dengan itu, profesionalisme pendidik menjadi tuntutan yang tidak dapat ditawar, karena guru diposisikan sebagai tenaga profesional yang bekerja berdasarkan keahlian, standar mutu, dan pendidikan profesi¹⁰. Dengan demikian, penguatan mutu sekolah pada akhirnya sangat ditentukan oleh kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang direkrut secara tepat, dibina secara berkelanjutan, dan dikelola dalam sistem penjaminan mutu yang konsisten.

⁶ Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

⁷ Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

⁸ Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson

⁹ Sihab, W., & Achmad, M. (2025). Relevansi pemikiran pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam konteks sistem pendidikan nasional di Indonesia. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Kebudayaan*, 3(1), 237–249. <https://doi.org/10.59031/jkppk.v3i1.559>

¹⁰ Zuhro, I. H. (2024). *Menghidupkan nilai-nilai Ki Hajar Dewantara* (Artikel).

Penelitian ini dilakukan di MIN 1 Jepara dengan fokus pada bagaimana penerapan sistem rekrutmen dan proses seleksi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Berangkat dari kebutuhan sekolah untuk memastikan ketersediaan SDM yang kompeten, profesional, dan sesuai kebutuhan lembaga, studi ini mengkaji praktik rekrutmen dan seleksi yang berjalan, aktor yang terlibat, kriteria yang digunakan, serta tahapan pengambilan keputusan. Judul penelitian ini adalah “Penerapan sistem Rekrutmen dan Proses Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MIN 1 Jepara”

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang harapannya dapat memahami proses rekrutmen serta seleksi yang di terapkan pada MIN 1 Jepara. Dalam penelitian ini, subyek penelitian di MIN 1 Jepara adalah Korbid kurikulum MIN 1 Jepara. Penentuan subyek ini didasarkan atas informasi yang diperlukan oleh peneliti dalam mendapatkan data yang utuh dan naturalistik sesuai dengan fokus penelitian. Untuk situasi ini, kawasan yang ditetapkan adalah MIN 1 Jepara, yang terletak di: Jl. KRM Marzuki, desa Cepogo kecamatan Kembang dan Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Dalam konteks ini, Kepastian perekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan ini ada du acara, yaitu: Secara Internal (Kebijakan Madrasah) dan Eksternal (tergantung pada bagaimana kebijakan utama yang dilontarkan oleh pemerintah kepada setiap madrasah yang ada pada naungan kemenag Pusat.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, atau fenomena tertentu sebagaimana adanya, kemudian hasilnya dipaparkan secara sistematis dalam bentuk laporan penelitian¹¹. Sejalan dengan itu, penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara jelas dan terstruktur aktivitas atau objek yang diteliti sehingga diperoleh pemahaman faktual tentang kondisi yang sedang berlangsung¹².

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya bersifat multi-metode untuk memperkuat kedalaman dan ketepatan informasi. Penelitian ini menerapkan pengumpulan data secara multimetode melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, yang dilakukan

¹¹ Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Cet. 15). Rineka Cipta

¹² Azwardi. (2018). *Metode penelitian: Pendidikan bahasa dan sastra Indonesia*. Syiah Kuala University Press.

secara saling melengkapi¹³. Strategi ini sekaligus menerapkan triangulasi, yaitu membandingkan dan mengombinasikan data dari berbagai metode atau sumber agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif serta meningkatkan kredibilitas temuan¹⁴. Selain itu, prinsip kecukupan data dijaga dengan memastikan pengumpulan data berlanjut sampai informasi yang diperoleh stabil (saturasi), sehingga tidak ada temuan substantif baru yang muncul dari penggalian berikutnya¹⁵.

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan di MIN 1 Jepara melalui wawancara mendalam dengan Koordinator Bidang Kurikulum, beberapa guru, serta staf Tata Usaha. Observasi dilakukan dengan mengamati dan mencatat secara sistematis gejala atau proses yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah dan mengumpulkan dokumen yang tersedia di lingkungan MIN 1 Jepara, seperti berkas lamaran calon guru baru, dokumen keterangan guru baru, serta dokumen institusi (visi–misi dan profil madrasah) sebagai bahan pendukung dan pembanding data hasil wawancara maupun observasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu lembaga. Sistem rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia pada lembaga pendidikan adalah proses menarik para calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan untuk bersedia dipekerjakan sesuai klasifikasi dan bidang yang telah ditentukan. Proses rekrutmen ini sendiri melibatkan beberapa pihak yang bersangkutan dan optimalisasi ide atau inovasi dalam membentuk serangkaian tahapan yang diperlukan guna menunjang keberhasilan proses rekrutmen sumber daya manusia. Selain itu, dengan adanya rekrutmen ini bertujuan untuk menutupi segala kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan dan adanya ketidakseimbangan kuantitas antara jumlah guru dan siswa. Maka proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara efektif dan kondusif dengan memperhatikan keadaan sekitar serta mengadakan analisis kebutuhan pada instansi tersebut.

Rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Jepara memiliki dua acara, yaitu secara internal dan eksternal.

¹³ Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.

¹⁴ Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

¹⁵ Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>

Sistem Rekrutmen secara Internal

Sistem ini digunakan oleh MIN 1 Jepara untuk merekrut tenaga pendidik maupun kependidikan yang honorer sesuai dengan kebutuhan madrasah sesuai kualifikasi dan kompetensi yang di butuhkan. Namun dalam pengangkatan guru honorer ini ada kendala berdasarkan UU No.20 Th.2023 Tentang ASN secara tegas melarang pengangkatan tenaga honorer (non ASN) di instansi pemerintah termasuk Madrasah Negeri. Karena begitu pentingnya adanya rekrutmen guru dengan alasan salah satunya adanya guru yang mau pensiun. Untuk itu, Kepala Madrasah mengajak Komite madrasah untuk rapat membahas system pengangkatan guru honorer tersebut. Adapun hasilnya, yaitu, ada tahapan-tahapan dalam system rekrutmen ini yang harus dilakukan, yaitu:

1. Perencanaan Rekrutmen, yaitu:

- Menentukan Kebutuhan guru berdasarkan analisis kekosongan jabatan dan kebutuhan Madrasah (baik dari spesifikasi pekerjaan maupun persyaratan kualifikasi yang harus dipenuhi)
- Membentuk panitia atau tim rekrutmen.
- Penentuan Kriteria calon Pelamar, yaitu: memiliki skill : tari, pelatih pramuka, PBB dan dibidang Olimpiade. Juga jenis Kelamin.

2. Penyebaran Informasi lowongan

Penyebaran informasi lowongan tidak kita share di media social, karena mengurangi para pelamar yang membludak, karena masih banyak tumpukan pelamar yang menunggu nasib.

3. Penerimaan Lamaran

- Menerima dan memeriksa berkas yang masuk sesuai persyaratan
- Melakukan pencatatan dan rekapitulasi data pelamar

Adapun Proses Seleksi Secara Internal adalah sebagai berikut.

1. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi dilakukan oleh Tim Rekrutmen dan kepala Madrasah, yaitu dengan melakukan penelitian terhadap berkas-berkas pendaftaran untuk memverifikasi kecocokan dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Calon pelamar yang memenuhi persyaratan administrasi akan melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya.

2. Seleksi tes wawancara

Tes wawancara dilakukan oleh Tim yang sudah di bagi tugas dan Kepala Madrasah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengevaluasi kemampuan, pengetahuan dan kualifikasi calon guru.

3. Praktek Mikroteaching

Dalam tahap inilah proses penentuan dimana calon guru tersebut akan diterima apa tidak. Karena disini calon guru dituntut dalam berinovasi dan kreatifitas dalam mengajar juga dalam menghadapi permasalahan dalam proses pembelajaran.

4. Pengumuman

Pengumuman Kelulusan Setelah seleksi administrasi, wawancara dan miktoteaching,dilanjutkan dengan pengumuman kelulusan. Untuk mendapatkan keputusan terakhir, dihasilkan dari hasil diskusi Tim Rekrutmen dan Kepala Madrasah, kepala Madrasah nanti yang akan menentukan hasilakhir diterima atau tidaknya peserta rekrutmen guru, kemudian disampaikan kepada komite untuk dibuatkan SK penegngkatan dari Komite.

Sistem Rekrutmen Secara Eksternal

Sistem ini di gunakan untuk pengangkatan Tenaga ASN dan P3K, yang mana sesuai dengan system regulasi dalam pelaksanaan prosedur tersebut. Proses rekrutmen tenaini dikoordinir dan dikelola sepenuhnya oleh Pemerintahan KEMENAG pusat berdasarkan UUNomor.5 tahun 2014 tentang,Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur bahwa terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Secara keseluruhan, penetapan kebutuhan guru ASN dan PPPK di Kemenag dilakukan dalam kerangka birokrasi yang menedepankan digitalisasi, tata kelola yang baik, peningkatan profesionalitas ASN dan transparansi untuk mendukung pelayanan Pendidikan keagamaan yang optimal.Namun detail teknis pelaksanaannya supaya tetap memenuhi sasaran, maka Madrasah akan melaporkan kebutuhan guru atau ke bagian UP kemenag Kabupaten. Setelah itu akan dilanjut ke Kemenag Wilayah.Dari situlah, maka akan terbaca kebutuhan guru dan pegawai baik ASN maupun PPPK sesuai data guru dan pegawai yang masuk database sesuai regulasi yang sudah ditetapkan. Baru dari kemenag pusat akan membuka pendaftaran tes ASN dan PPPK secara bertahap.

Adapun thapannya, yaitu:

1. Seleksi Administrasi

Pelamar mengunggah dokumen dan data pada laman SSASN. Verifikasi dilakukan untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaian dokumen. Pelamar yang tidak lolos dapat mengajukan sanggah dalam waktu 3 hari.

2. Seleksi Kompetensi Dasar (SKD)

3. Tes ini menggunakan system computer assisted test (CATD) dengan materi sebagai berikut.

-Tes Wawasan kebangsaan

-Tes Intelegensia Umum (TIU)

-tes Karakteristik pribadi (TKP)

4. Seleksi Kompetensi Bidang (SKB)

Tes yang menguji kemampuan khusus sesuai bidang yang dilamar, terdiri dari:

- Praktik kerja (35%)

- Psikotes (30%)

- wawancara Moderasi Beragama (35%)

5. Pengumuman Kelulusan

Hasil seleksi diumumkan berdasarkan gabungan nilai SKD dan SKB serta kuota formasi. Peserta yang lolos, melanjutkan ke tahap Pemberkasan dan penetapan NIP, kemudian akan dibuatkan SK beserta tugas atau penempatan sesuai dengan kebutuhan dari Lembaga yang mengusulkan sesuai kualifikasi tersebut.

Sesuai judul artikel yaitu Penerapan Sistem Rekrutmen dan Proses Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MIN 1 Jepara. Dalam garis besar memiliki tujuan yaitu meningkatkan kualitas pendidikan yang memperhatikan kinerja guru dalam mencetak profil siswa yang berprestasi baik di akademik maupun non akademik. Pengembangan kinerja guru memiliki kedudukan sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran pada peserta didik, karena nantinya akan berdampak pada hasil kelulusan siswa. Oleh karena itu para guru di MIN 1 Jepara sangat berperan penting dan menjadi salah satu tokoh dalam tolak ukur keberhasilan siswa untuk mendapatkan prestasi dan kualitas pendidikan yang bagus. Kualitas prestasi siswa di MIN 1 Jepara baik Akademik maupun non akademik yang sudah banyak diraih. Kemudian diperoleh data rekapitulasi per 3 Januari 2025 terkait jumlah guru dan tenaga kependidikan di MIN 1 Jepara berjumlah 30 orang, dengan kualifikasi; 26 Tenaga

Pendidik dan 4 Tenaga Kependidikan. Untuk itu, penerapan system rekrutmen dan proses seleksi tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Jepara telah sesuai dengan tujuan dan juga kebutuhan. Dengan begitu, pembelajaran bisa berjalan dengan kondusif dan kualitas Pendidikan di MIN1 jepara semakin meningkat dengan adanya tahapan dalam seleksi perekrutan guru dan tenaga pendidik tersebut secara professional dan menghasilkan guru dan pegawai yang kompeten dan potensial.

KESIMPULAN

Penerapan Sistem rekrutmen dan proses seleksi tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Jepara menggunakan dua acara, yaitu secara Internal dan Eksternal. Yang mana secara Internal mengikuti prosedur dan kebijakan oleh kepala Madrasah dan Secara Eksternal mengikuti Kebijakan dan Regulasi yang sudah ditetapkan dari Kemenag Pusat. Dengan adanya peraturan ini memudahkan administrasi dan proses seleksi untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Setiap seleksi tenaga pendidik memiliki tes yang berbeda tergantung kualifikasi yang diambil. Keunggulan kebijakan rekrutmen ini adalah meratakan kebutuhan kuota guru yang ada di setiap sekolah, mengurangi adanya ketidak linieran guru dalam apa yang diajar tidak sesuai dengan bidang yang dikuasai. selain itu juga membantu meminimalisir adanya kecurangan proses rekrutmen dan seleksi bagi tenaga pendidik dan kependidikan di setiap Madrasah, terutama pada MIN 1 Jepara. kompetensi para tenaga pendidik ini memberikan implementasi cukup sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh pihak Madrasah terutama Kepala Madrasah. Para peserta didik MIN 1 Jepara memiliki banyak capaian prestasi baik pada bidang akademik maupun non akademik. Hal ini sebagai bentuk dedikasi dari proses belajar yang berkualitas antara guru dan siswa. Maka dari itu, pentingnya untuk memperhatikan kualifikasi guru dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arends, R. I. (2013). *Belajar untuk mengajar (Learning to teach)* (Edisi 9). Salemba Humanika.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Cet. 15). Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Azwardi. (2018). *Metode penelitian: Pendidikan bahasa dan sastra Indonesia*. Syiah Kuala

University Press.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). *Strategi Kemendikdasmen tingkatkan kualitas kepala sekolah melalui Program Kepemimpinan Sekolah* (Siaran pers).

Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.

Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Sihab, W., & Achmad, M. (2025). Relevansi pemikiran pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam konteks sistem pendidikan nasional di Indonesia. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Kebudayaan*, 3(1), 237–249. <https://doi.org/10.59031/jkppk.v3i1.559>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.

Zuhro, I. H. (2024). *Menghidupkan nilai-nilai Ki Hajar Dewantara* (Artikel).