

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, IMPLEMENTASI PROGRAM KERJA, DAN KUALITAS PELAYANAN DI SMA NEGERI 18 SURABAYA

Anthony Sebastiane Chandra^{1*}, Hadrian Gustin Urdha², Dicky Andhika Pradana³, Muhammad Reza Zakaria⁴, Adyazada Reswara Prambudi⁵, Trena Aktiva Oktariyanda⁶, Meirinawati⁷

¹⁻⁷Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima:
30-05-2026

Disetujui:
02-06-2026

Dipublikasi:
01-08-2026

Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia; Implementasi Program Kerja; Kualitas Pelayanan; Mutu Pendidikan

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik berpengaruh terhadap implementasi program kerja serta kualitas pelayanan yang pada akhirnya mendukung peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia, implementasi program kerja, dan kualitas pelayanan dalam mendukung mutu pendidikan di SMA Negeri 18 Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan Kepala Tenaga Kependidikan sebagai narasumber utama, sedangkan observasi digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan dan pelayanan di lingkungan sekolah. Data dianalisis menggunakan analisis naratif dengan mengintegrasikan hasil wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang didukung pembagian tugas yang jelas, koordinasi, dan komunikasi yang efektif mampu mendukung pelaksanaan program kerja sekolah pada bidang kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta kurikulum. Kondisi tersebut turut meningkatkan kualitas pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat, yang tercermin dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan sekolah sebesar 85%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, implementasi program kerja, dan kualitas pelayanan merupakan komponen yang saling berkaitan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang efektif serta peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 18 Surabaya.

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh aktivitas organisasi secara sistematis. Pengelolaan yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi inefisiensi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui koordinasi yang optimal antarbagian.

Dalam konteks pendidikan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis karena guru dan tenaga kependidikan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Menurut Dessler (2017), MSDM merupakan proses memperoleh, mengembangkan, menilai, memberikan kompensasi, serta mengelola hubungan

kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sekolah tidak hanya berorientasi pada administrasi kepegawaian, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme tenaga pendidik. Penelitian Utamy et al. (2019) menunjukkan bahwa implementasi MSDM yang meliputi perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi pendidikan.

Selain pengelolaan sumber daya manusia, kualitas pelayanan menjadi salah satu indikator penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Konsep kualitas pelayanan melalui model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry menjelaskan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh lima dimensi, yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Dalam lingkungan sekolah, kualitas pelayanan tercermin melalui pelayanan akademik, administrasi, maupun interaksi antara guru, peserta didik, dan orang tua. Kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pengguna layanan, kepercayaan masyarakat, serta citra institusi pendidikan. Temuan Sultan dan Wong (2013) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan kepercayaan terhadap lembaga pendidikan.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan juga dipengaruhi oleh implementasi program kerja yang dijalankan sekolah. Edwards III menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Selain itu, Van Meter dan Van Horn menekankan pentingnya standar kebijakan, kondisi lingkungan, dan hubungan antarorganisasi dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam konteks pendidikan, berbagai program sekolah, seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, maupun kegiatan kesiswaan, memerlukan koordinasi dan komunikasi yang efektif agar tujuan program dapat tercapai. Sejalan dengan hal tersebut, Spillane et al. (2002) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan tidak hanya bergantung pada isi kebijakan, tetapi juga pada bagaimana pelaksana memahami, menginterpretasikan, dan menerapkannya dalam praktik sehari-hari.

Pada akhirnya, tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia, kualitas pelayanan, dan implementasi program kerja adalah terciptanya mutu pendidikan yang berkelanjutan. Menurut Sallis (2014), mutu pendidikan merupakan hasil dari proses perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang melibatkan seluruh komponen organisasi pendidikan. Konsep tersebut sejalan dengan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang dikembangkan Deming sebagai dasar peningkatan mutu organisasi secara berkesinambungan. Dengan demikian, mutu pendidikan tidak hanya diukur berdasarkan capaian akademik, tetapi juga melalui kualitas proses pembelajaran, efektivitas pengelolaan organisasi, serta kepuasan para pemangku kepentingan. Penelitian Hallinger dan Heck (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan pengelolaan organisasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas sekolah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia, kualitas pelayanan, implementasi program, maupun mutu pendidikan secara terpisah. Namun, kajian yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam konteks pengelolaan sekolah masih relatif terbatas, khususnya pada tingkat satuan pendidikan menengah. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis keterkaitan antara pengelolaan sumber daya manusia, implementasi program kerja, dan kualitas pelayanan dalam mendukung mutu pendidikan di SMA Negeri 18 Surabaya.

Penelitian dilakukan melalui wawancara dan observasi di SMA Negeri 18 Surabaya untuk memperoleh gambaran mengenai praktik pengelolaan sumber daya manusia, pelaksanaan program kerja, dan kualitas pelayanan yang diterapkan di lingkungan sekolah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana pengelolaan organisasi sekolah

berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan serta menjadi masukan bagi upaya pengembangan tata kelola pendidikan yang lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai pengelolaan sumber daya manusia, kualitas pelayanan, dan implementasi program kerja di SMA Negeri 18 Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena berdasarkan informasi yang diperoleh secara langsung dari narasumber serta hasil pengamatan di lapangan.

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 18 Surabaya dengan narasumber utama Ah. Syafi'i, S.E., M.M., selaku Kepala Tenaga Kependidikan. Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik, yaitu wawancara dan observasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pelaksanaan program kerja, serta kualitas pelayanan yang diterapkan di lingkungan sekolah. Sementara itu, observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi lingkungan sekolah, pelaksanaan kegiatan, dan bentuk pelayanan yang diberikan sehingga dapat melengkapi informasi hasil wawancara.

Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi selanjutnya dianalisis secara naratif. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan informasi dari kedua sumber data untuk membangun pemahaman yang utuh mengenai praktik pengelolaan sumber daya manusia, pelaksanaan program kerja, dan kualitas pelayanan di SMA Negeri 18 Surabaya. Fokus analisis diarahkan pada dua aspek utama, yaitu (1) pengelolaan sumber daya manusia, yang meliputi pengelolaan tenaga pendidik, pelaksanaan pendidikan, serta kompetensi dan distribusi tenaga pendidik, dan (2) program kerja dan pelayanan, yang mencakup pengaruh pengelolaan sumber daya manusia terhadap pelaksanaan program kerja institusi serta kualitas pelayanan pendidikan. Melalui tahapan tersebut, penelitian menghasilkan pemahaman deskriptif mengenai praktik pengelolaan tenaga pendidik beserta implikasinya terhadap pelaksanaan program kerja dan pelayanan pendidikan di sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di SMA Negeri 18 Surabaya

Hasil wawancara menunjukkan bahwa manajemen operasional di SMA Negeri 18 Surabaya melibatkan 66 pegawai yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Masing-masing pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi sesuai bidangnya. Kepala sekolah bertanggung jawab mengoordinasikan seluruh kegiatan sekolah, sedangkan wakil kepala sekolah membantu pelaksanaan tugas pada bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat. Guru berperan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran sesuai bidang studi masing-masing, sementara tenaga kependidikan mendukung administrasi sekolah, pengelolaan data kepegawaian, surat-menyurat, serta sistem informasi pendidikan. Selain itu, pengelolaan keuangan sekolah dilakukan melalui pemanfaatan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan sumber pendanaan lainnya agar seluruh program sekolah dapat terlaksana sesuai rencana.

Berdasarkan hasil wawancara, keberhasilan pengelolaan sekolah tidak dapat dipisahkan dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Hubungan kerja yang harmonis antarpersonel mempermudah koordinasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap semester menjadi salah satu mekanisme evaluasi terhadap kinerja pegawai. Narasumber juga menyampaikan bahwa tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan sekolah mencapai sekitar 85%, yang menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan dinilai telah berjalan dengan baik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh pembagian tugas, tetapi juga oleh koordinasi, pengembangan kompetensi,

dan evaluasi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Utamy et al. (2019) yang menjelaskan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan meliputi perencanaan, pengembangan, pelatihan, dan evaluasi sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, Handayani (2024) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Implementasi Program Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik mendukung pelaksanaan berbagai program kerja sekolah, baik pada bidang akademik maupun pengembangan karakter peserta didik. Program-program tersebut meliputi penerimaan peserta didik baru secara transparan, layanan bimbingan dan konseling, pengembangan minat dan bakat, pengelolaan keuangan sekolah secara akuntabel, serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Seluruh program tersebut dilaksanakan melalui koordinasi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, bendahara, dan unit pendukung lainnya sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Pelaksanaan program kerja tidak berhenti pada tahap perencanaan, tetapi diwujudkan dalam pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat sekolah. Guru memberikan pelayanan akademik melalui kegiatan pembelajaran sesuai kurikulum, tenaga kependidikan melaksanakan pelayanan administrasi secara profesional, sedangkan tenaga kebersihan menjaga lingkungan sekolah agar tetap nyaman dan kondusif. Seluruh pelayanan dilaksanakan berdasarkan standar operasional yang berlaku sehingga setiap warga sekolah memperoleh pelayanan secara adil dan profesional.

Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antarpersonel sekolah mempercepat koordinasi dalam menyelesaikan berbagai kebutuhan operasional, seperti pelayanan administrasi maupun pemeliharaan fasilitas sekolah. Sebaliknya, miskomunikasi berpotensi menghambat pelaksanaan program dan menurunkan kualitas pelayanan kepada peserta didik maupun orang tua.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi program kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ramayanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui perencanaan, pembinaan, dan evaluasi tenaga pendidik berperan penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan program pendidikan dan peningkatan mutu sekolah.

Kualitas Pelayanan Pendidikan

Pelaksanaan program kerja yang didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang baik berdampak terhadap kualitas pelayanan pendidikan di SMA Negeri 18 Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelayanan akademik maupun administrasi dilaksanakan sesuai standar operasional sekolah dengan mengedepankan profesionalisme, keramahan, dan responsivitas terhadap kebutuhan peserta didik maupun orang tua.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan sekolah didukung oleh empat aspek utama manajemen, yaitu manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, serta manajemen kurikulum. Manajemen kesiswaan berfokus pada pengelolaan peserta didik sejak proses penerimaan hingga kelulusan. Manajemen keuangan memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Manajemen sarana dan prasarana menjamin tersedianya fasilitas yang mendukung proses pembelajaran, sedangkan manajemen kurikulum mengarahkan pelaksanaan pembelajaran sesuai standar pendidikan yang berlaku.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa keberhasilan keempat aspek tersebut sangat dipengaruhi oleh komunikasi dan koordinasi antarpersonel sekolah. Hubungan kerja yang harmonis mempermudah sinkronisasi pelaksanaan program, sedangkan lemahnya komunikasi berpotensi menimbulkan hambatan dalam pelayanan maupun pelaksanaan kegiatan sekolah. Oleh

karena itu, kualitas pelayanan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kerja sama yang efektif di antara seluruh unsur sekolah.

Temuan ini mendukung penelitian Munandar et al. (2025) yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan koordinasi, pengembangan kompetensi tenaga pendidik, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia, implementasi program kerja, dan kualitas pelayanan merupakan tiga aspek yang saling berkaitan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang efektif di SMA Negeri 18 Surabaya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan SMA Negeri 18 Surabaya didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang terorganisasi dengan baik, pembagian tugas yang jelas, serta koordinasi dan komunikasi yang efektif antarpegawai. Sinergi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan unsur pendukung lainnya memungkinkan pelaksanaan berbagai program sekolah, seperti pengelolaan kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta kurikulum berjalan secara efektif dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Selain mendukung implementasi program kerja, pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pendidikan. Hubungan kerja yang harmonis mempercepat proses koordinasi, meningkatkan efektivitas pelayanan kepada peserta didik dan orang tua, serta mendukung terciptanya tingkat kepuasan masyarakat yang tinggi terhadap layanan sekolah. Sebaliknya, lemahnya komunikasi dan koordinasi berpotensi menghambat pelaksanaan program serta menurunkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, implementasi program kerja, dan kualitas pelayanan merupakan tiga komponen yang saling berkaitan dalam mendukung mutu pendidikan di SMA Negeri 18 Surabaya. Oleh karena itu, penguatan koordinasi organisasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan pemeliharaan budaya kerja yang kolaboratif menjadi faktor penting untuk menjaga keberlanjutan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Ah. Syafi'i, S.E., M.M., selaku Kepala Tenaga Kependidikan SMA Negeri 18 Surabaya, atas kesediaannya menjadi narasumber dan memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Kepala Sekolah, seluruh guru, tenaga kependidikan, dan siswa SMA Negeri 18 Surabaya atas dukungan, kerja sama, serta kesempatan yang diberikan selama proses pengumpulan data. Apresiasi turut diberikan kepada seluruh anggota tim penulis atas kontribusi, kerja sama, dan komitmennya dalam penyelesaian penelitian ini.

REFERENSI

- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15th ed.)*. Pearson.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Handayani, E. K. (2024). Peningkatan mutu layanan melalui implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandung. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 3(3), 386–395.
- Munandar, T., Andriani, R., & Rubini, R. A. (2025). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA YAPI Al-Husaeni Kabupaten

- Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(4). <https://doi.org/10.53625/jirk.v5i4.11201>
- Ramayanti, A., Erihadiana, M., & Muhibinsyah. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Kabupaten Pangandaran. *Tsaqofah*, 3(1), 102–113. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v3i1.778>
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431. <https://doi.org/10.3102/00346543072003387>
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2013). Service quality in a higher education context: An integrated model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 755–784. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2012-0131>
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3). <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>