

FILOSOFI HUMAN CAPITAL DAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI FONDASI PENGEMBANGAN SDM PENDIDIKAN

Bambang Setiono¹, Supriyadi ², Anggy Hanggara³, Muhammad Amir Masruhim⁴,
Warman⁵, Dwi Nugroho Hidayanto⁶,

Universitas Mulawarman (^{1,2,3,4,5,6}Magister Manajemen Pendidikan FKIP
Universitas Mulawarman)

Alamat e-mail : ¹bambangsetiono084@gmail.com, ²supriadi.laba@gmail.com,
³anggyhanggara@gmail.com, ⁴amir.masruhim@fkip.unmul.ac.id,
⁵warman@fkip.unmul.ac.id, ⁶profdwinugroho@gmail.com,

ABSTRACT

This study aims to analyze the philosophy of Human Capital and empowerment as strategic foundations for developing human resources (HR) in education. Using a systematic literature review of 42 recent scholarly sources, the study identifies that Human Capital strengthens educational personnel capacity through the development of knowledge, skills, and professional competence, while empowerment activates this capacity through autonomy, participation, intrinsic motivation, and organizational support. The findings reveal that integrating both approaches enhances educator performance, creativity, and innovation, while also strengthening educational organizational culture. The integrative Human Capital–Empowerment model developed in this study highlights that the quality of education is significantly influenced by the synergy between capacity building and empowerment mechanisms. This research offers theoretical contributions to educational management and practical recommendations for designing effective and sustainable HR development strategies in educational institutions.

Keywords: Human Capital, empowerment, educational HR development, educational management, teacher competence

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis filosofi Human Capital dan pemberdayaan sebagai fondasi strategis dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan. Menggunakan metode studi literatur sistematis terhadap 42 sumber ilmiah terkini, penelitian ini mengidentifikasi bahwa Human Capital memperkuat kapasitas SDM melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi profesional, sementara pemberdayaan mengaktifkan kapasitas tersebut melalui otonomi, partisipasi, motivasi intrinsik, dan dukungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi kedua pendekatan menghasilkan

peningkatan kinerja, kreativitas, dan inovasi pada tenaga pendidik serta memperkuat budaya organisasi pendidikan. Model integratif Human Capital–Empowerment yang dikembangkan dalam penelitian ini menegaskan bahwa mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sinergi antara peningkatan kapasitas dan mekanisme pemberdayaan. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi manajemen pendidikan serta rekomendasi praktis bagi lembaga pendidikan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Human Capital, pemberdayaan, pengembangan SDM pendidikan, manajemen pendidikan, kompetensi guru.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar fundamental dalam penyelenggaraan pendidikan karena kualitas layanan pembelajaran, efektivitas manajerial, dan keberlanjutan institusi sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, serta karakter individu yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks manajemen pendidikan, guru, dosen, tenaga kependidikan, dan pemimpin pendidikan bukan sekadar pelaksana teknis, melainkan aktor strategis yang menentukan arah transformasi lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu berlandaskan filosofi yang kuat dan berkelanjutan. Salah satu landasan tersebut adalah filosofi Human Capital, yang memandang manusia sebagai aset intelektual paling berharga dalam organisasi. Pemikiran Human Capital diperkaya oleh kontribusi Schultz dan

Becker yang menegaskan bahwa pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas, inovasi, dan mutu layanan pendidikan (Evgenievich, n.d.). Pandangan ini menekankan bahwa investasi terhadap SDM bukan hanya memenuhi kebutuhan struktural organisasi, tetapi juga meningkatkan daya saing jangka panjang lembaga pendidikan.

Sejalan dengan itu, perspektif Contemporary Human Capital menekankan bahwa SDM dalam pendidikan harus dikelola secara strategis untuk menciptakan nilai tambah melalui kompetensi digital, kreativitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Armstrong, 2006). Kondisi ini semakin relevan pada era transformasi digital yang ditandai oleh percepatan teknologi, perubahan

perilaku belajar, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik terhadap kinerja institusi pendidikan. Dalam situasi tersebut, SDM yang berpengetahuan tinggi saja tidak cukup apabila tidak diberdayakan secara optimal.

Di sinilah filosofi pemberdayaan (empowerment) menjadi pelengkap sekaligus penguat Human Capital. Pemberdayaan menekankan pentingnya memberikan ruang bagi SDM pendidikan untuk berkembang secara mandiri melalui otonomi profesional, pendelegasian wewenang, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk mengekspresikan kreativitas. (Day et al., 2021) menjelaskan bahwa empowerment merupakan proses psikologis yang meningkatkan motivasi intrinsik melalui pengakuan kompetensi, kepercayaan, dan makna kerja. Dalam konteks pendidikan, pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan berkorelasi dengan meningkatnya inovasi pembelajaran, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi (Ko, 2024; Spreitzer, 1995). Dengan demikian, jika Human Capital memperkuat kapasitas individu, maka

pemberdayaan adalah mekanisme yang mengaktifkan kapasitas tersebut agar memberikan dampak optimal bagi kinerja institusi.

Di lembaga pendidikan modern, hubungan antara Human Capital dan pemberdayaan semakin tidak terpisahkan. Kualitas SDM yang tinggi tidak akan sepenuhnya termanfaatkan apabila lingkungan kerja tidak menyediakan kesempatan untuk mengambil inisiatif, bereksperimen, dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Sebaliknya, pemberdayaan tanpa kapasitas yang memadai akan menghasilkan ketidakefisienan dan ketidaksiapan dalam menghadapi tuntutan kinerja. Oleh karena itu, integrasi kedua filosofi ini penting diterapkan dalam kebijakan pengembangan SDM pendidikan, terutama ketika lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, mengimplementasikan teknologi digital, dan beradaptasi dengan perubahan sosial serta ekonomi yang semakin dinamis.

Selain itu, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil meningkatkan kinerja organisasional

adalah lembaga yang mampu mengombinasikan peningkatan Human Capital melalui pelatihan, peningkatan kualifikasi, dan penguatan kompetensi digital dengan strategi pemberdayaan yang memberikan ruang partisipasi dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta inovasi kurikulum (Bush, 2020a). Paradigma ini juga didukung oleh pendekatan kepemimpinan transformasional yang mendorong pemberdayaan melalui visi, inspirasi, dan keterlibatan emosional (Bass & Riggio, 2006). Oleh karena itu, integrasi filosofi Human Capital dan pemberdayaan tidak hanya memperkuat kualitas individu, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan adaptif.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, tantangan yang dihadapi semakin kompleks. Kesenjangan kompetensi guru, keterbatasan pelatihan berkelanjutan, perubahan kurikulum, serta peningkatan penggunaan teknologi menuntut kebijakan pengembangan SDM yang lebih strategis dan berorientasi jangka panjang. Program-program seperti Merdeka Belajar dan Platform

Merdeka Mengajar menunjukkan bahwa pemerintah mulai mengadaptasi prinsip Human Capital dengan memperluas akses pengembangan kompetensi, sekaligus menerapkan prinsip pemberdayaan melalui otonomi pembelajaran dan inovasi sekolah (Ramdani et al., 2022). Namun demikian, implementasi prinsip-prinsip tersebut di lapangan masih membutuhkan penguatan tata kelola, kepemimpinan yang memberdayakan, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran sepanjang hayat.

Dengan demikian, latar belakang penelitian ini dilandasi oleh kebutuhan untuk memahami secara mendalam bagaimana filosofi Human Capital dan pemberdayaan dapat dijadikan dasar pengembangan SDM pendidikan di era modern. Integrasi kedua filosofi ini bukan hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memungkinkan institusi pendidikan untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan kualitas layanan, serta menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan berkelanjutan (Fullan, 2016). Kajian tentang sinergi antara Human Capital dan pemberdayaan menjadi penting

untuk memberikan landasan teoritis yang kuat bagi kebijakan dan praktik pengembangan SDM pendidikan di berbagai konteks institusi.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan **studi literatur sistematis (systematic literature review)** yang dirancang untuk menggali, menginterpretasi, dan mensintesis berbagai teori serta temuan empiris terkait filosofi Human Capital dan pemberdayaan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan. Pendekatan ini dipilih karena tema penelitian berfokus pada analisis filosofis, konseptual, dan teoritis, yang membutuhkan penelaahan mendalam terhadap literatur akademik berbasis jurnal bereputasi, buku ilmiah, laporan kebijakan, dan publikasi institusional yang relevan antara tahun 2018 hingga 2024. Melalui pendekatan literatur sistematis, penelitian ini mampu menyusun model integratif yang dapat dijadikan dasar pengembangan SDM pendidikan secara lebih komprehensif.

Proses penelitian dimulai dengan pemetaan literatur dari berbagai basis data seperti Google Scholar, Scopus, ERIC, serta portal jurnal nasional SINTA. Kata kunci seperti *human capital*, *teacher empowerment*, *educational human resource development*, *professional autonomy*, dan *strategic HR in education* digunakan untuk mengidentifikasi sumber yang relevan. Pada tahap awal diperoleh 146 artikel, namun setelah proses penyaringan berdasarkan kelayakan, relevansi, kesesuaian konteks pendidikan, serta kriteria tahun publikasi, hanya 42 artikel yang digunakan sebagai bahan analisis utama. Buku-buku ilmiah seperti (Armstrong, 2006), (Bush, 2020b), (Robbins & Judge, 2013), serta laporan institusi seperti OECD (2021–2022) juga dimasukkan untuk memperkaya perspektif konseptual.

1. Prosedur Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan teknik **analisis tematik (thematic analysis)** yang melibatkan tiga tahap. Tahap pertama adalah *reduksi data* dengan mengelompokkan konsep Human Capital dan pemberdayaan berdasarkan tema besar seperti kompetensi, motivasi, produktivitas,

otonomi profesional, serta dampaknya terhadap performa pendidikan. Tahap kedua adalah *display data*, yaitu menyajikan struktur hubungan antar konsep dalam bentuk tabel dan diagram konseptual. Tahap ketiga adalah *interpretasi data*, yaitu

penafsiran filosofis dan analitis untuk menghasilkan model integratif Human Capital–Empowerment yang dapat diterapkan dalam konteks pengembangan SDM pendidikan di Indonesia.

Tabel 1. Proses Sistematis Pengumpulan dan Analisis Literatur

Tahap	Kegiatan	Output
Penelitian		
Identifikasi Literatur	Pencarian artikel dengan kata kunci Human Capital, empowerment, SDM pendidikan	146 artikel ditemukan
Penyaringan Literatur	Seleksi berdasarkan tahun, relevansi, dan konteks	42 artikel terpilih
Analisis Tematik	Pengelompokan tema Human Capital dan empowerment	5 tema utama
Sintesis Konseptual	Penyusunan model integratif	Model Human Capital–Empowerment

Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian dilakukan secara sistematis dan terstruktur sesuai standar akademik untuk penelitian literatur kualitatif.



Gambar 1. Alur Metode Penelitian (Diagram Konseptual)

Diagram pada gambar 1 menunjukkan bahwa penelitian bergerak dari pemetaan literatur menuju interpretasi yang menghasilkan model konseptual pengembangan SDM pendidikan.

2. Teknik Validasi Data

Validitas data dalam penelitian kualitatif berbasis literatur diperkuat melalui teknik **triangulasi sumber**, yaitu dengan membandingkan berbagai jenis referensi seperti jurnal internasional, jurnal nasional, buku teoretis, dan laporan penelitian institusional. Metode ini digunakan

untuk memastikan bahwa konsep yang dianalisis tidak bersifat bias atau memiliki sudut pandang yang terlalu sempit. Selain itu, sumber-sumber yang digunakan berasal dari tahun publikasi terkini sehingga relevan dengan dinamika pendidikan era digital, terutama terkait peningkatan kompetensi digital, perubahan kultur organisasi, serta penekanan pada pemberdayaan guru.

3. Pemilihan Metode

Metode studi literatur dipilih karena filosofi Human Capital dan pemberdayaan merupakan konstruksi

teoritis yang berkembang dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk ekonomi pendidikan, manajemen pendidikan, psikologi kerja, hingga teori organisasi. Penelitian empiris saja tidak cukup untuk memahami landasan filosofis tersebut tanpa kajian teoritis mendalam dari berbagai perspektif akademik. Dengan demikian, metode literatur memungkinkan integrasi berbagai model, teori, dan hasil riset sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana Human Capital memperkuat kapasitas SDM dan bagaimana pemberdayaan mengaktifkan kapasitas tersebut

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan analisis tematik dari 42 sumber literatur yang telah melalui proses seleksi dan sintesis konseptual. Analisis difokuskan pada tiga tema utama yaitu: (1) konstruksi filosofi Human Capital dalam pendidikan, (2) pemberdayaan sebagai penguat kapasitas SDM, dan (3) model integratif Human Capital–Empowerment sebagai fondasi pengembangan SDM pendidikan

melalui otonomi profesional, motivasi intrinsik, dan partisipasi aktif.

Selain itu, penggunaan metode ini relevan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada penyusunan model konseptual integratif. Model tersebut membutuhkan analisis mendalam terhadap hubungan antarvariabel yang tidak selalu dapat dihitung secara kuantitatif, tetapi dapat dipahami melalui pendekatan filosofis dan naratif. Sejalan dengan pandangan (Snyder et al., 2019), penelitian literatur sistematis merupakan metode yang efektif untuk membangun kerangka konseptual baru dari berbagai penelitian yang sudah ada.

berkelanjutan. Ketiga tema tersebut membentuk kerangka teoretis yang saling melengkapi dan menunjukkan hubungan yang signifikan antara peningkatan kapasitas, aktivasi kapasitas, dan kinerja organisasi pendidikan.

1. Human Capital sebagai Konstruksi Filosofis Penguatan SDM Pendidikan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa filosofi Human Capital dalam pendidikan

menempatkan manusia sebagai aset intelektual yang menjadi penentu keberhasilan organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa investasi terhadap SDM melalui pendidikan, pelatihan, peningkatan kualifikasi, dan pengembangan kompetensi digital memberikan pengaruh langsung terhadap mutu pembelajaran, efektivitas kepemimpinan, dan kualitas pengelolaan sekolah maupun perguruan tinggi. Literatur dari (Teixeira, 2014), (Çevik & Doğan, 2025) secara konsisten menunjukkan bahwa pemahaman Human Capital tidak hanya berkaitan dengan kapasitas teknis, tetapi juga karakter, kreativitas, dan kemampuan adaptasi.

Secara konseptual, SDM pendidikan yang memiliki Human

Capital tinggi ditandai oleh tiga indikator utama: penguasaan pengetahuan (content knowledge dan pedagogical knowledge), keterampilan kerja termasuk kompetensi digital, serta kompetensi profesional yang mencakup etika, kolaborasi, dan integritas. Ketiga aspek tersebut menjadi fondasi dasar yang memungkinkan individu dalam organisasi pendidikan mengambil peran sebagai inovator, evaluator, dan penggerak perubahan.

Untuk memberikan gambaran lebih terstruktur, hubungan antara elemen Human Capital dan implikasinya terhadap mutu pendidikan diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 1. Elemen Human Capital dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan

Elemen Human Capital	Manifestasi Pendidikan	dalam	Dampak terhadap Mutu
Pengetahuan	Penguasaan pedagogik, kurikulum	materi,	Peningkatan kualitas pembelajaran
Keterampilan	Keterampilan komunikasi, kolaborasi	digital,	Inovasi pembelajaran dan manajemen
Kompetensi Profesional	Etika, disiplin, kepemimpinan		Stabilitas kinerja dan budaya kerja positif

Analisis literatur secara konsisten menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang melakukan investasi jangka panjang pada Human Capital

cenderung memiliki kinerja lebih baik, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

2. Pemberdayaan sebagai Mekanisme Pengaktifan Kapasitas SDM Pendidikan

Tema kedua yang muncul dari analisis literatur adalah pentingnya pemberdayaan (empowerment) sebagai mekanisme aktivasi kapasitas SDM yang telah dibangun melalui Human Capital. Pemberdayaan dalam pendidikan bukan sekadar memberikan tugas tambahan atau delegasi administratif, tetapi melibatkan proses psikologis dan struktural yang memungkinkan guru, dosen, dan tenaga kependidikan memiliki otonomi profesional, rasa memiliki, serta kemampuan mengambil keputusan strategis.

Berdasarkan literatur (Llorente-Alonso et al., 2024), (Ko, 2024), serta (Leithwood, 2021), pemberdayaan setidaknya mencakup empat dimensi

utama: otonomi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, akses terhadap informasi strategis, dan pengakuan atas kontribusi profesional. Keempat dimensi ini meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat kepercayaan diri, dan menumbuhkan komitmen individu terhadap organisasi.

Data tematik menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan inovasi pembelajaran, efisiensi administrasi, serta kualitas pengambilan keputusan di sekolah dan perguruan tinggi. Guru dan dosen yang diberdayakan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan eksperimen pedagogis, mengembangkan media pembelajaran digital, serta terlibat dalam kolaborasi profesional.

Tabel 2. Dimensi Pemberdayaan dan Dampaknya pada SDM Pendidikan

Dimensi Pemberdayaan	Manifestasi dalam Pendidikan	Dampak Terukur
Otonomi Profesional	Kebebasan memilih strategi pembelajaran	Inovasi dan kreativitas meningkat
Partisipasi	Keterlibatan dalam kebijakan sekolah	Keputusan lebih relevan dan efektif
Akses Informasi	Transparansi manajerial	Efisiensi dan akuntabilitas
Pengakuan	Reward, umpan balik positif	Komitmen dan motivasi meningkat

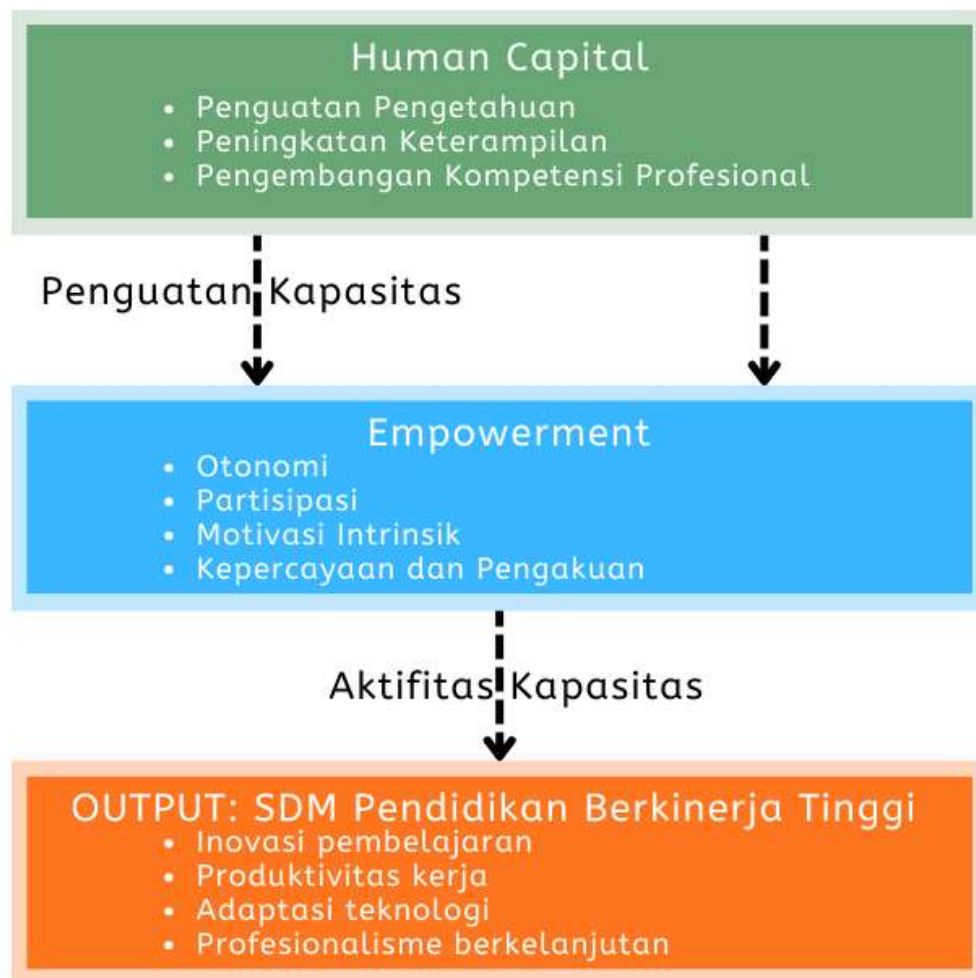
Literatur menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan empowerment secara konsisten memiliki tingkat turnover rendah, budaya kerja yang lebih kolaboratif, serta semangat profesionalisme yang lebih kuat.

3. Model Integratif Human Capital–Empowerment untuk Pengembangan SDM Pendidikan

Hasil analisis tematik dari seluruh literatur menghasilkan model integratif Human Capital–Empowerment yang menggambarkan hubungan timbal balik antara peningkatan kapasitas dan aktivasi kapasitas SDM pendidikan. Model ini dibangun atas asumsi bahwa SDM yang

berkapasitas tinggi tidak akan memberikan dampak signifikan tanpa pemberdayaan, dan pemberdayaan tidak dapat berjalan efektif tanpa landasan Human Capital yang kuat.

Model integratif ini terdiri dari tiga komponen utama: (1) penguatan kapasitas melalui pengembangan Human Capital, (2) aktivasi kapasitas melalui pemberdayaan, dan (3) output berupa SDM pendidikan berkinerja tinggi. Ketiga komponen tersebut tersusun dalam relasi kausal yang saling memperkuat. Human Capital berfungsi membangun fondasi, pemberdayaan berfungsi sebagai penggerak, dan kinerja SDM menjadi indikator keberhasilan integrasi keduanya.



Gambar 2. Model Integratif Human Capital–Empowerment

Model pada gambar 2 menjelaskan bahwa kualitas SDM pendidikan merupakan hasil dari proses yang simultan antara pendidikan, pelatihan, coaching, dan otonomi profesional yang diberikan kepada individu dalam organisasi pendidikan. Ketika kapasitas dan pemberdayaan berjalan dalam satu sistem, institusi pendidikan lebih mampu menghadapi perubahan

kurikulum, adopsi teknologi digital, serta tuntutan peningkatan kualitas layanan.

4. Implikasi Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi filosofi Human Capital dan pemberdayaan berimplikasi langsung pada peningkatan mutu SDM dan performa

lembaga pendidikan. Institusi pendidikan perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan, tetapi juga berorientasi pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kolaborasi, dan inovasi.

Selain itu, kepemimpinan pendidikan perlu menerapkan pola

E. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa filosofi Human Capital dan pemberdayaan merupakan dua fondasi utama yang saling melengkapi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan. Human Capital berfungsi sebagai penguat kapasitas melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kompetensi digital, dan profesionalisme. Penguatan kapasitas tersebut membentuk SDM yang memiliki modal intelektual dan karakter untuk berkontribusi secara optimal dalam penyelenggaraan pendidikan. Namun, kapasitas yang kuat tidak akan memberikan dampak signifikan tanpa lingkungan organisasi yang memungkinkan aktivasi potensi tersebut.

kepemimpinan transformasional yang berfungsi sebagai fasilitator pemberdayaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini bukan hanya bersifat teoretis, tetapi memiliki relevansi praktis untuk perbaikan tata kelola SDM pendidikan di sekolah dan perguruan tinggi. rasional, etis, dan selaras dengan hakikat pendidikan.

Pemberdayaan (empowerment) hadir sebagai mekanisme pengaktifan kapasitas SDM melalui otonomi profesional, partisipasi dalam pengambilan keputusan, akses informasi strategis, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Pemberdayaan menciptakan kondisi psikologis yang meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki, dan kreativitas tenaga pendidik. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang menggabungkan strategi Human Capital dan pemberdayaan secara terpadu cenderung memiliki kinerja lebih unggul, budaya kerja lebih adaptif, serta inovasi pembelajaran yang lebih kuat.

Melalui analisis tematik terhadap 42 literatur terpilih, penelitian ini merumuskan model integratif Human

Capital–Empowerment yang menjelaskan hubungan antara peningkatan kapasitas dan aktivasi kapasitas sebagai landasan untuk menghasilkan SDM pendidikan berkinerja tinggi. Model tersebut menegaskan bahwa kualitas pendidikan tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada bagaimana institusi membuka ruang bagi otonomi, kolaborasi, dan inovasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kerangka manajemen pendidikan serta implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem pengembangan SDM yang efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE A Handbook of 10TH EDITION*. kogan page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bush, T. (2020a). *Theories of educational leadership and management*.
- Bush, T. (2020b). *Theories of educational leadership and management*.
- Çevik, M. S., & Doğan, E. (2025). Is there a significant relationship between the empowering leadership behaviors of school principals and the psychological resilience of teachers? Understanding the moderating effects of gender and length of time spent with the school principal. *BMC Psychology*, 13(1), 17.
- Day, D. V, Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. In *The Leadership Quarterly* (Vol. 32, Issue 5, p. 101557). Elsevier.
- Evgenievich, P. R. (n.d.). *WORLD-CLASS SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL CENTERS AS A FACTOR OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF RUSSIA*.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
- Ko, J. (2024). Exploring transformational leadership practices among school leaders in Korean schools. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(1), 77–97.
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.

- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784.
- Ramdani, M., Yuliyanti, S. Y., Rahmatulloh, I. T., & Suratman, S. (2022). Penggunaan Platform merdeka mengajar (PMM) pada guru sekolah dasar. *Journal of Instructional and Development Researches*, 2(6), 248–254.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. By Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall, United States of America.
- Snyder, T. D., De Brey, C., & Dillow, S. A. (2019). Digest of education statistics 2017, NCES 2018-070. *National Center for Education Statistics*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Teixeira, P. N. (2014). Gary Becker's early work on human capital—collaborations and distinctiveness. *IZA Journal of Labor Economics*, 3(1), 12.