



## Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Dunia Pendidikan

<sup>1</sup>Rahmadani, <sup>2\*</sup>Siti Qomariah

<sup>1</sup>Badan Litbang & Diklat Kementerian Agama, <sup>2</sup>UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

\*E-mail korespondensi: [sgomariah.iainsmd@gmail.com](mailto:sgomariah.iainsmd@gmail.com)

Diserahkan: 24 Februari 2022; Direvisi: 07 April 2022; Diterima: 25 Juni 2022

### Abstrak

Pandemi Covid-19 mengubah banyak hal termasuk dalam peralihan kegiatan konvensional yang harus dilakukan secara digital. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia menetapkan kebijakan bahwa pendidikan harus tetap diselenggarakan di masa pandemi, namun dengan sistem yang berbeda (*study from home*) dengan memanfaatkan teknologi (daring). Perubahan era sekarang ini memaksa dunia pendidikan untuk merubah paradigma lama yang menempatkan manusia bukan hal utama dalam sebuah organisasi tetapi sekarang manusia dianggap sebagai hal penting dalam sebuah organisasi. Paradigma baru manusia adalah aset penting, sehingga untuk menciptakan keunggulan bersaing di dalam dunia pendidikan strategi yang digunakan adalah strategi manajemen sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode study literatur atau studi pustaka. Strategi manajemen manajemen sumber daya manusia yang baik dan tepat dengan berfokus pada peningkatan kemampuan dan kompetensi dari sumber daya manusianya membuat institusi yang bergerak di dunia pendidikan mampu bersaing dan juga bertahan dengan perubahan kondisi yang ada. Untuk pembentukan karakter dan kinerja dapat dilakukan dengan penerapan KASAH (*Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*) untuk menuju dalam keunggulan kompetitif.

**Kata kunci:** Study From Home, Teknologi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif

### Abstract

*The Covid-19 pandemic has changed many things, including the transition to conventional activities that must be done digitally. The Indonesian Ministry of Education and Culture has set a policy that education must continue to be held during the pandemic, but with a different system (study from home) by utilizing technology (online). Changes in the current era are forcing the world of education to change the old paradigm that puts humans not the main thing in an organization but now humans are considered as important things in an organization. The new human paradigm is an important asset, so to create a competitive advantage in the world of education, the strategy used is a human resource management strategy. The method used in this research is the method of literature study or literature study. A good and appropriate human resource management strategy by focusing on improving the capabilities and competencies of its human resources makes institutions engaged in education able to compete and also survive with changing conditions. For character building and performance, it can be done by applying KASAH (Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit) to gain a competitive advantage*

**Keywords:** Study From Home, Technology, Human Resource Management, Competitive Advantage

**How to Cite:** Qomariah, S. & Rahmadani, R. (2022). Menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. *Tarbiyah wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 9(2) 108-117. doi: <https://doi.org/10.21093/twt.v9i2.4272>



<https://doi.org/10.21093/twt.v9i2.4272>

Copyright© 2022, Qomariah & Rahmadani

This is an open-access article under the [CC-BY License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## PENDAHULUAN

Tahun 2020, merupakan tahun peralihan dari kegiatan yang biasanya dapat dilakukan secara bebas pada dunia nyata, harus dilakukan dengan memanfaatkan teknologi *digital* (Sudrajat et al., 2020). Peralihan ini dikarenakan pandemi virus *Covid-19* yang tengah berlangsung dan telah mewabah sejak 17 Januari 2020 (Esterwood & Saeed, 2020). Pemerintah Indonesia, menanggapi hal ini dengan menerapkan peraturan baru mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) seperti “Peliburan sekolah dan tempat kerja, pembatasan kegiatan keagamaan, atau pembatasan kegiatan pada tempat atau fasilitas umum (Aziz & Graharti, 2020).

Pada saat ini, berdasarkan data dari UNESCO, pendidikan telah ditangguhkan di 118 negara pada 8 April 2020 dan merampas hak memperoleh pendidikan secara bebas dari 90% siswa (1,5 Miliyar anak muda) di seluruh dunia akibat dari pandemi *Covid-19*. Pendidikan selanjutnya, berdasarkan UNESCO harus dilakukan melalui cara-cara alternative (Kilinceł et al., 2021). Ketiadaan sekolah dengan menggunakan metode tatap muka menyebabkan sekolah harus menggunakan bantuan teknologi agar tetap dapat melakukan proses belajar mengajar (Shahin, 2021). Teknologi informasi pada era pandemi *Covid-19* ini menjadi kebutuhan paling mendasar yang harus dimiliki oleh setiap bidang yang terkena dampak dari Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) termasuk sekolah (Reuge et al., 2021).

Suatu negara dikatakan maju jika memiliki tingkat Pendidikan yang tinggi, karena Pendidikan adalah bagian penting dalam membangun kemajuan suatu negara (Awalia et al., 2021). Kualitas sumber daya manusia berkaitan erat dengan tingkat pendidikan suatu negara, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan berbagai cara seperti sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan, pengembangan kurikulum, penggunaan metode dan media pembelajaran yang inovatif, interaktif dan menarik serta masih banyak lainnya (Syah, 2020). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) juga menetapkan bahwa pendidikan di Indonesia harus tetap diselenggarakan di masa pandemi *Covid-19* ini, dengan mengalami perubahan sistem pembelajaran yakni dengan menggunakan *Study From Home* (SFH). Berdasarkan hal tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mendorong pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan secara *Online/daring* (dalam jaringan) (Suryatni, 2021). Lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta saat ini juga sedang menghadapi tantangan baru terkait dengan peningkatan daya saing dunia pendidikan untuk menciptakan keunggulan dalam skala nasional dan internasional. Tantangan ini memerlukan strategi khusus pada kinerja dan produktivitas dari sumber daya manusia yang dipadukan dengan manfaat teknologi (Miotto et al., 2020).

Pemanfaatan Teknologi Informasi untuk pendidikan semakin dikembangkan untuk mendukung proses pembelajaran secara *daring* dan dilakukan pembelajaran dari rumah pada masa pandemi *Covid-19* yang disebut sebagai *E-learning* (Azlan et al., 2020). Penggunaan teknologi informasi tidak dapat dielakkan, sangat membantu dalam proses belajar mengajar selama pandemi *Covid-19* berlangsung (Astini, Sari, 2020). Teknologi informasi sebenarnya telah lama dimanfaatkan untuk dunia pendidikan. Perkembangan teknologi informasi yang didukung oleh globalisasi menciptakan pergeseran pendidikan dari pertemuan tatap muka konvensional ke arah pendidikan yang lebih terbuka, bersifat adaptif, terbuka dan mudah diakses dimanapun dan kapanpun oleh banyak orang tanpa syarat Pendidikan sebelumnya (Mok et al., 2021).

Perkembangan Teknologi dalam dunia pendidikan juga telah lama berkembang, bahkan sebelum pandemi *Covid-19* berlangsung. Sebelum ini, beberapa teknologi yang difokuskan untuk menunjang pendidikan adalah *Google Classroom*, *Zoom Meetings*, *Edmodo*, *Moodle*, dan masih banyak lagi. Namun, penggunaan teknologi informasi untuk pendidikan baru terasa pentingnya pada saat ini (masa pandemi *Covid-19*) (Guo & Huang, 2021).

Perubahan proses belajar mengajar dari proses konvensional yang dilakukan dengan tatap muka menjadi proses pembelajaran *daring* yang terjadi memperoleh beberapa tantangan (Guo & Huang, 2021). Kebiasaan dalam melakukan interaksi sosial seperti saling sapa antar

guru dan siswa harus terbatas, hal ini menimbulkan efek negatif dan positif tersendiri bagi guru dan juga siswa. Kemudian, dimana siswa harus bisa memahami pelajaran yang diberikan melalui sistem pembelajaran daring dimana dibutuhkan akses internet yang baik, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik (Awalia et al., 2021).

*Study From Home* (SFH) membawa berbagai dampak bagi para siswa. Beberapa siswa menyukainya karena jam sekolah menjadi fleksibel dan tidak harus bersiap-siap pergi kesekolah pada pagi hari, namun, banyak juga yang tidak menyukainya (Putria et al., 2020). Berdasarkan penelitian (Fitriyani et al., 2020), pembelajaran *online* menyebabkan peserta didik menjadi kurang aktif dalam menyampaikan aspirasi serta pemikirannya, hal ini dapat menyebabkan pembelajaran terasa lebih lama dan membosankan. Siswa yang mengalami kejenuhan dalam belajar akan memperoleh ketidak-mampuan dalam hasil belajar. Oleh sebab itu, maka diperlukan pendorong untuk menggerakkan semangat belajar siswa, melalui keunggulan bersaing berkelanjutan yang berbasis sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. Hal ini dilakukan agar para siswa dapat semangat dalam melakukan pembelajaran secara *daring* serta memiliki prestasi belajar dalam dunia pendidikan (Alam & Asimiran, 2021).

Keunggulan bersaing adalah segala sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan kekuatan kompetitifnya. Keunggulan sumber daya yang dimiliki menekankan pada aspek keunggulan dari sumberdaya tersebut juga keahlian dalam hal ini adalah kompetensi dan inovasi. Sedangkan kompetitif yang dimaksudkan adalah keunggulan dalam kinerja organisasi selama ini (Dalimunthe, 2017). Hasil inovasi produk memiliki pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing. pada bidang pemasaran, manufaktur dan bidang-bidang lainnya keahlian, sumber daya dan inovasi yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing sebuah organisasi. kemampuan dalam menjadikan karyawan sebagai bagian penting untuk mencapai keunggulan bersaing. kemampuan dalam mengembangkan keahlian karyawan menjadi strategi yang sulit ditiru oleh pesaing (Mardiyono, 2015).

faktor-faktor kunci yang bisa membawa keberhasilan mencapai sebuah tujuan yang telah ditepkan secara efektif dan efisien, *Key Success factors* adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Faktor kunci keberhasilan adalah variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan melakukan strategi dalam mencapai tujuan (Rahayu, 2016).

Penelitian pengaruh produk dan harga terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada pengguna smartphone Xiaomi Redmi menunjukkan hasil analisis bahwa produk dan harga secara parsial semutan berpengaruh sebesar 54% terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dimana perusahaan harus mewujudkan keinginan-keinginan yang diminta oleh konsumen agar tetap bertahan menjadi salah satu perusahaan penghasil smartphone terbesar di Indonesia (Puspita & Hadi, 2020) sedangkan pada penelitian customer relation manajemen sebagai strategi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan pengingatan pagi, menunjukkan bahwa manajemen hubungan pelanggan menjadi kunci sukses dalam keunggulan bersaing yang dikombinasikan dengan peningkatan kemampuan internal organisasi dan penerapan teknologi pada bagian produksi. hal ini membuat organisasi mampu bertahan lebih dari 40 tahun hingga saat ini dan memiliki kinerja hasil produksi data 50 ton per bulan (Pratama, 2019).

pada penelitian pengaruh inovasi produk dan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing, menunjukkan inovasi produk dapat memperluas basis pemasaran lokal dan internasional, dengan ditunjang kinerja tim pemasaran. tetapi hasil penelitian tidak terdapat pengaruh signifikan antara inovasi produk dengan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing hanya 6.8 % sedangkan 93.3 % dikarenakan hal-hal lain (Sherlin, 2016). Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan saat ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa menjadi kunci kesuksesan dari menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari sebuah organisasi bidang kependidikan.

Untuk menyusun strategi keunggulan bersaing cukup rumit dimana harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. metode analisa yang digunakan salah satunya adalah analisa SWOT ( strength, weakness, opportunities, dan threats). sehingga didapat faktor-faktor kunci yang bisa membawa keberhasilan bagi sebuah organisasi. pemikiran strategis dalam pengembangan organisasi dan informasi kondisi pesaing membuat organisasi mampu kompetitif secara berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan yang berbasis SDM dalam dunia pendidikan ini ditandai dengan penguasaan teknologi informasi (Abad-Segura & González-Zamar, 2021). Pergeseran peran dalam fungsi sumber daya manusia kedalam dunia teknologi ini, berkembang seiring dengan perubahan perspektif Pendidikan, kemampuan dalam persaingan ditentukan dengan kualitas sumber daya manusia sehingga Pendidikan harus dikelola dengan baik (Dwivedi et al., 2020). Sehingga, Pendidikan yang baik menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan merupakan aset yang penting dalam keberlangsungan dan kesuksesan lembaga pendidikan (Panda et al., 2019). sumber daya manusia (SDM) harus memiliki 4 karakter yaitu :

1. Kompetensi dalam hal keterampilan, sikap dan perilaku serta pengetahuan.
2. komitmen kepada institusi
3. efektifitas dalam kegiatan
4. kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat 4 cara dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kompetitif bagi sebuah institusi, hal ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Selective in recruiting  
digunakan untuk menghadapi tekanan dan kehati-hatian dalam proses seleksi tenaga kerja, sehingga terpilih karyawan yang memiliki potensi dan komitmen kepada institusi
2. High wages  
tingkat gaji atau puaah yang sesuai dengan kompetensi dan potensi karyawan akan menghasilkan tenaga kerja yang loyal kepada institusi
3. Incentive pay  
selain uang faktor lainnya yang bernilai melebihi uang seperti jaminan, pengakuan dan keadilan. hal-hal tersebut mempunyai pengaruh terhadap individu
4. Training and skill development  
pelatihan dan pengembangan bermanfaat bagi tenaga kerja. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika tenaga pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut.

Salah satu keunggulan bersaing adalah kemampuan dari pengajar, bisa menyampaikan atau transfer ilmu pengetahuan secara daring dengan sama baiknya dengan menyampaikan pengetahuan secara luring. Dengan adanya ketetapan kebijakan untuk pencegahan adanya transmisi COVID-19 di dunia pendidikan khususnya pada sekolah maka pemerintah mengganti kebijakan tatap muka dengan pembelajaran daring dengan berbagai *platform* digital. Kebijakan baru ini tentunya memerlukan penyesuaian dan adaptasi dari guru, peserta didik, orang tua dan dalam pelaksanaan banyak kendala yang diatasi seperti pengetahuan teknologi, perangkat pendukung pembelajaran baik yang dimiliki pihak sekolah, guru maupun peserta didik, serta infrastruktur jaringan IT yang dimiliki oleh pemerintah. Hal-hal tersebut menjadi tantangan bagi pengajar dalam hal ini sebagai SDM dalam dunia pendidikan. Berdasarkan dari latar belakang tersebut, “Bagaimana cara atau strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berbasis sumber daya manusia dalam dunia Pendidikan untuk dilakukan penelitian dengan mengkaji menggunakan studi literatur?”

## **LANDASAN TEORI**

### **Pembelajaran *Online***

Menurut penelitian Astini (2020), Pembelajaran daring atau *online* adalah sistem pembelajaran yang memanfaatkan teknologi berbasis jaringan dengan akses internet yang bisa dilakukan di manapun dengan perangkat pedagogi (alat bantu pendidika) yang interaktif. Sedangkan *E-learning* adalah kosep pembelajaran yang dipadukan dengan teknologi informasi dan komunikasi untuk membuat proses belajar siswa bisa dimanapun dan kapanpun. Menurut Miotto (2020), *E-learning* memiliki dua tipe yaitu: pertama *Synchronous* (waktu yang sama) dan *Asynchronous* (tidak dalam waktu yang sama). *Synchronous* adalah proses pembelajaran dilakukan dalam satu waktu antara guru dan siswa, interaksi yang terjadi antara guru dan siswa tetap dilakukan secara online, dengan memanfaatkan berbagai aplikasi *conference* seperti *zoom meetings*, *google Meet*, *Cisco Webex* dan lain-lain. *Zoom meetings* merupakan salah satu dari contoh *synchronous* yang berupa aplikasi komunikasi dengan menggunakan video. Aplikasi tersebut dapat digunakan dalam berbagai perangkat seluler, desktop, hingga telepon, dan laptop atau komputer. Guru memberikan materi dengan memanfaatkan fitur seperti share screen (*zoom*) untuk memperlihatkan slide presentasi atau file-file lainnya, sedangkan untuk tanya jawab bisa langsung bertanya secara online atau via chat. Kedua, *Asynchronous* yaitu kegiatan pembelajaran tidak dilakuakn di waktu yang bersamaan seperti siswa dapat mengakses modul atau dokumen pembelajaran atau video pembelajaran di manapun dan kapanpun.

### **Hambatan atau kendala dalam Pembelajaran secara Online**

Kendala dalam proses pembelajaran *online* adalah kebosanan siswa, karena pada dasarnya karakteristik siswa lebih senang merasakan atau melakukan suatu hal secara langsung. Hal ini sesuai dengan pendapat Awalia (2021), siswa memiliki cara berfikir yang cenderung kongkrit, yang dawali dengan berfikir logis dan mendasar. Kendala tersebut menjadi tantangan bagi guru untuk membuat strategi pembelajaran yang menarik, inovatif dan menyenangkan. Kendala lainnya adalah perangkat seperti gawai yang belum dimiliki atau tidak sesuai spesifikasi yang dibutuhkan serta akses jaringan internet yang tidak stabil dan merata di semua daerah serta juga harus menyediakan atau membeli kuota internet. Selain itu ada keterbatasan kemampuan baik guru dan siswa dalam mengoprasikan perangkat IT. Dalam hal ini guru selalu memberikan cara yang mudah untuk mengakses aplikasi agar semua siswa bisa mengikuti pembelajaran *daring* dengan baik (Reuge et al., 2021).

Keberhasilan Penyelenggaraan Pendidikan ditentukan oleh kesiapan hati para guru mempersiapkannya peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Kualitas baik Tolok ukur keberhasilan *Education For Being* ditunjukkan oleh biaya kost. Guru. Itu penciptaan biaya kost yang baik jika seseorang memiliki kepribadian dan dedikasi guru dan Mampu telecomm-telecoms profesionalisme belajar hati. Kenaikan biaya kos guru bisa dilakukan melalui pengembangan profesionalisme.(Emda, 2016)

### **Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, sumber daya manusia adalah individu penggerak suatu organisasi, dia merupakan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan untuk tujuan organisasi (Susan, 2019).

Strategi bersaing meliputi kemampuan, sumber daya dan pengambilan keputusan yang yang memungkinkan memanfaatkan organisasi memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman adalah inti dari keunggulan bersaing (Alam & Asimiran, 2021). Bagi perusahaan atau lembaga organisasi Pendidikan yang sudah berada di kondisi yang baik, dituntut untuk mempertahankan kondisi dan tetap menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan dalam bersaing menentukan keunggulan dan kegagalan. Tenaga pendidikan harus memiliki kemampuan yang unggul (*distinctive capabilities*) untuk bersaing di lingkungan masyarakat yang kompetitif secara nasional. (Sandi et al., 2019). Kapabilitas unggulan adalah kompetensi keterampilan yang diperlukan oleh pendidikan untuk dimanfaatkan secara optimal. Tanpa kapabilitas, sumber daya pendidikan nilainya menjadi sangat kecil. Kompetensi personal yang dimanfaatkan secara optimal dapat membangun keunggulan bersaing, hal ini sangat penting untuk menciptakan

lembaga pendidikan yang memiliki unggul dan berkelas (Abad-Segura & González-Zamar, 2021). Keunggulan bersaing pendidikan dapat diciptakan dengan membuat (Sandi et al., 2019):

- a. Menampilkan ciri pembeda dengan sesama pesaing,
- b. Terjamin mutunya dengan baik.
- c. Lulusan yang diakui dan diterima lingkungan masyarakat.
- d. Tidak mudah ditiru atau inovatif.

Pendidikan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Yang menjadi pembeda dari satu pendidikan dengan pendidikan lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*), *penunjang lainnya seperti uang dan barang berwujud lainnya seperti* seperti tanah, mesin dan *equipment*, gedung, kendaraan tidak dapat dikatakan sebagai pembeda dari suatu pendidikan, tetapi dapat digunakan sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada kondisi yang siap bersaing. Pengetahuan merupakan sumber daya sosial yang bersifat universal, siapapun bisa mengaksesnya melalui berbagai sarana seperti buku, publikasi ilmiah, internet dan lain-lain. Oleh karena ini faktor yang benar-benar menjadikan suatu pendidikan berbeda dari pendidikan yang lain adalah terletak pada kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen (Pizzutilo & Venezia, 2021).

Pada penelitian Analisa Manajemen SDM dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran di Era New Normal adalah dengan megupaya kesiapan secara matang, pembekalan dari sisi IT dan juga habit atau kebiasaan pembelajaran secara daring (Bahri & Arafah, 2020).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbasis penelitian kepustakaan (studi literatur) dengan mencari berbagai referensi literatur terkait dengan pokok bahasan penelitian yang dijelaskan secara deskriptif. Kajian kritis dan menyeluruh terhadap literatur yang terkait dengan materi pelajaran yang akan dipelajari dan dianalisis (Hadi, 2019). Konsep atau tinjauan pustaka dilakukan dengan memeriksa dan mengumpulkan data sumber literatur mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan yang berbasis SDM dalam dunia pendidikan. kemudian melakukan analisa dan pembahasan serta pengambilan simpulan dan saran. data terbagi menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

Studi literatur bertujuan mencari dasar pemikiran untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berfikir dan hipotesa. pada kegiatan ini tahapan-tahapan yang dilakukan adalah :

1. Pengumpulan data yang sesuai dengan identifikasi masalah penelitian, melalui pengkajian laporan, buku, hasil penelitian. pada masalah penelitian ini adalah teknik atau cara manajemen sumber daya manusia.
2. Pencarian data artikel penelitian yang dapat dilakukan dengan mengunjungi laman-laman jurnal online (OJS) dari institusi pendidikan yang terindex google scholar, elsevier dan lain-lain.
3. Analisa data dilakukan setelah tahapan skrining sampai ekstraksi data, kemudian dilakukan sintesis dengan menggunakan metode naratif untuk menjawab tujuan penelitian

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal akan menciptakan keunggulan bersaing bagi lembaga Pendidikan, pengelolaan SDM akan berhasil jika berbasis kompetensi dengan memperhatikan peningkatan kemampuan SDM, peningkatan ilmu pengetahuan, peningkatan keterampilan dan keahlian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia adalah alat untuk mencapai tujuan dari suatu institusi, dimana pengolahan dan pendayagunaan sumberdaya yang ada adalah manusia sebagai individu penggerak kemajuan organisasi. Komponen manajemen SDM yaitu tenaga pendidik, peserta didik masyarakat. Menjalin kerjasama antara Lembaga pendidikan dan

masyarakat merupakan hal yang harus dilakukan baik secara langsung maupun tidak. Bantuan dan dukungan yang diberikan oleh pihak masyarakat dalam hal ini baik orang tua, pemangku kepentingan agar tujuan dapat dicapai secara optimal, walaupun seluruh lapisan belum memberikan sumbangsih yang nyata tetapi sosialisasi dan aktifitas yang dilakukan tetap diinformasikan kepada masyarakat luas. Tenaga pendidik merupakan komponen mikro penentu dominan dari mutu pendidikan, tenaga pendidik memiliki peran strategis pada proses pembelajaran. Khususnya di era new normal seperti saat ini ada 2 elemen pokok yaitu *sharing* dan *caring*. Perubahan paradigma dalam mengelola lembaga pendidikan di era yang *unpredictable* serta kompleks dengan 2 pendekatan yaitu :

- a. Pendekatan Proaktif, pimpinan memberikan reaksi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dilapangan.
- b. Pendekatan perubahan program, yaitu melakukan perubahan terhadap program yang direncanakan, merumuskan Kembali kebijakan, dan tujuan baru agar bisa *adaptif* dengan situasi saat ini.

Dengan adanya wabah COVID-19 perubahan proses pembelajaran menjadi tantangan khususnya bagi tenaga pendidik agar mampu mengatasi permasalahan-permasalahan selama pembelajaran daring. Oleh karena itu pimpinan harus proaktif dalam membuat solusi permasalahan baik dengan merubah kebijakan maupun program kerja. Untuk mengembangkan kemampuan tenaga pendidik melalui KASAH (*Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*) yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Knowledge*, peningkatan pengetahuan mutlak dilakukan secara berkala dan terus menerus, perubahan kondisi yang saat ini terjadi dimana adanya pandemi menyebabkan tenaga pendidik tidak hanya memahami cara teknik mengajar tetapi juga teknologi pendukung pembelajaran dimana sekarang pembelajaran dilakukan dengan sistem *blended* (daring dan luring).
- b. *Ability*, kemampuan terdiri dari dua unsur yaitu yang bisa dipelajari dan bakat. Besarnya keinginan sebanding dengan prestasi yang dihasilkan.
- c. *Skill*, keahlian yang berguna. Keahlian merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan. Untuk tenaga pendidik harus memilikinya dalam mengajar dan juga menjalankan perannya di kelas sebagai motivator, pengajar, evaluator dan lain-lain.
- d. *Attitude*, kepribadian individu merupakan hasil interaksi sejak lahir dengan situasi lingkungan yang terlihat dari tindakan dan perbuatan serta reaksi psikologis dari setiap rangsangan dari lingkungan.
- e. *Habit*, suatu kebiasaan yang dilakukan terus menerus sehingga tertanam di dalam akal pikiran.

### **Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus memperhatikan keunggulan kompetitif untuk menciptakan kesuksesan Lembaga pendidikan. Strategi pengelolaan SDM melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM sehingga yang terlibat dalam proses belajar dan mengajar merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian (Shahin, 2021). Untuk mempersiapkan SDM sehingga mampu untuk mendapatkan promosi jabatan maupun mampu untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam institusi pendidikan, Peningkatan kinerja pada lembaga atau institusi guna meningkatkan daya saing bergantung pada mutu yang ditetapkan lembaga (Sandi et al., 2019), efektifitas dan efisiensi meliputi peninjauan ulang program, penurunan biaya operasi dan mengembangkan dan menjaga mutu.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menetapkan kebijakan baru bahwa pendidikan di Indonesia harus tetap diselenggarakan di masa pandemi Covid-19, namun dengan sistem yang berbeda yakni dengan menggunakan *Study From Home* (SFH). Berdasarkan hal tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mendorong pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan secara *daring* dengan *asynchronous* menggunakan *tools* seperti *Google Classroom*, *Zoom Meetings*, *Edmodo*, *Moodle*. Perubahan belajar-mengajar konvensional menjadi *digital* ini membuat banyak siswa yang tidak memiliki semangat belajar. Oleh sebab itu, diperlukan pendorong untuk menggerakkan semangat belajar siswa, melalui keunggulan bersaing berkelanjutan yang berbasis sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. Keberhasilan Penyelenggaraan Pendidikan ditentukan oleh kesiapan hati para guru mempersiapkannya peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar.

Dengan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik maka akan menjadi *asset* penting untuk kesuksesan. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan yang dimiliki melalui pembentukan karakter dan kinerja yang baik yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga pendidikan lainnya. Untuk pembentukan karakter dan kinerja dapat dilakukan dengan penerapan KASAH (*Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*) untuk menuju dalam keunggulan kompetitif melalui praktik tersebut membutuhkan waktu dan proses, tetapi saat visi dan misi lembaga pendidikan tercapai maka akan terlihat di masyarakat keunggulan yang dimiliki.

## REFERENSI

- Abad-Segura, E., & González-Zamar, M. D. (2021). Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework. *International Journal of Cleaner Production*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133>
- Alam, G. M., & Asimiran, S. (2021). Online technology: Sustainable higher education or diploma disease for emerging society during emergency—comparison between pre and during COVID-19. *International Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 172(July), 121034. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121034>
- Astini, Sari, N. K. (2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pembelajaran Tingkat Sekolah Dasar pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Lembaga Penjaminan Mutu STKIP Agama Hindu Amlapura*, 11(2), 13–25.
- Awalia, M. L., Pratiwi, A. I., & Kironoratri, L. (2021). Analisis Penggunaan Aplikasi Pembelajaran Daring terhadap Minat Belajar Siswa di Karangmalang. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3940–3949.
- Aziz, R., & Graharti, R. (2020). Karakteristik Klinis Corona Virus Disease ( COVID-19 ) pada Kasus Anak-Anak di Dunia. *Medula*, 10(3), 491–495.
- Azlan, C. A., Wong, J. H. D., Tan, L. K., Muhammad Shahrin, M. S. N., Ung, N. M., Pallath, V., Tan, C. P. L., Yeong, C. H., & Ng, K. H. (2020). Teaching and learning of postgraduate medical physics using Internet-based e-learning during the COVID-19 pandemic – A case study from Malaysia. *Physica Medica*, 80, 10–16. <https://doi.org/10.1016/j.ejmp.2020.10.002>
- Bahri, S., & Arafah, N. (2020). Analisis Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 1(1), 20–40.
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 3(2), 140–153.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N. P., Sharma, S. K., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55(July), 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>

- Emda, A. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional. *Lantanida Journal*, 4(2), 111–117.
- Esterwood, E., & Saeed, S. A. (2020). Past Epidemics, Natural Disasters, COVID19, and Mental Health: Learning from History as we Deal with the Present and Prepare for the Future. *International Journal of Psychiatric Quarterly*, 91(4), 1121–1133. <https://doi.org/10.1007/s11126-020-09808-4>
- Fitriyani, Y., Fauzi, I., & Sari, M. Z. (2020). Motivasi Belajar Mahasiswa Pada Pembelajaran Daring Selama Pandemi Covid-19. *Profesi Pendidikan Dasar*, 7(1), 121–132. <https://doi.org/10.23917/ppd.v7i1.10973>
- Guo, J., & Huang, J. (2021). Information literacy education during the pandemic: The cases of academic libraries in Chinese top universities. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(4), 102363.
- Hadi, S. (2019). *Metodologi riset*.
- Kılınçel, Ş., Kılınçel, O., Muratdağı, G., Aydın, A., & Usta, M. B. (2021). Factors affecting the anxiety levels of adolescents in home-quarantine during COVID-19 pandemic in Turkey. *International Journal of Asia-Pacific Psychiatry*, 13(2), 1–6. <https://doi.org/10.1111/appy.12406>
- Mardiyono, A. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Tinjauan Teoritis). *Serat Acitya*, 4(1), 48.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342–353.
- Mok, K. H., Xiong, W., Ke, G., & Cheung, J. O. W. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on international higher education and student mobility: Student perspectives from mainland China and Hong Kong. *International Journal of Educational Research*, 105(November 2020), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101718>
- Panda, S., Pandey, S. C., Bennett, A., & Tian, X. (2019). University brand image as competitive advantage: a two-country study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 234–251. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0374>
- Pizzutilo, F., & Venezia, E. (2021). On the maturity of social responsibility and sustainability integration in higher education institutions: Descriptive criteria and conceptual framework. *International Journal of Management Education*, 19(3), 100515. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100515>
- Pratama, F. C. (2019). Customer Relationship Management Sebagai Strategi Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Penggilingan Padi. *Ekonomi Bisnis*, 24(2), 80–87.
- Puspita, A., & Hadi, M. (2020). Pengaruh Inovasi Produk dan Harga terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Pengguna Smartphone Xiaomi Redmi. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 5(2), 462–465.
- Putria, H., Maula, L. H., & Uswatun, D. A. (2020). Analisis Proses Pembelajaran dalam Jaringan (Daring) Masa Pandemi Covid- 19 Pada Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(4), 861–870. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i4.460>
- Rahayu, Y. (2016). Analisis Key Success Factors Sebagai Alat Mempertahankan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(12).
- Reuge, N., Jenkins, R., Brossard, M., Soobrayan, B., Mizunoya, S., Ackers, J., Jones, L., & Taulo, W. G. (2021). Education response to COVID 19 pandemic, a special issue proposed by UNICEF: Editorial review. *International Journal of Educational Development*, 87, 102485. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102485>
- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Kajian Pendidikan Islam Dan Studi Islam*, 2(2), 63–84.
- Shahin, D. Y. M. meligy. (2021). Evaluating Distance Learning Experience in Egyptian

- schools in light of the Corona crisis and its developments. *International Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*, 7(1), 57–94. <https://doi.org/10.21608/jrciet.2021.134634>
- Sherlin, I. (2016). Pengaruh Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Industri Kecil Dan Menengah Batik Kerinci). *Jurnal Benefita*, 1(3), 105–112.
- Sudrajat, I., Riza, H., Moehtadi, F., & Panggabean, L. (2020). Peran Iptekin dalam mengatasi COVID-19: pembelajaran dari beberapa negara. *Jurnal Sistem Cerdas*, 3(2), 112–122. <https://doi.org/10.37396/jsc.v3i2.73>
- Suryatni, L. (2021). Teknologi Pendidikan Sebagai Pelaksanaan Sistem Informasi Dalam Perkuliahan Online Di Masa Pandemi Covid-19. *JSI (Jurnal Sistem Informasi Universitas Suryadarma)*, 8(1), 31–46.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Syah, R. H. (2020). Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran. *Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(5). <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i5.15314>