

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KEPALA SEKOLAH SMA NEGERI 3 PURWOKERTO BERBASIS PENDEKATAN DEEP LEARNING DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA LINGKUNGAN MULTIKULTURAL

¹ Imam Muhtadin, ² Deddi Fasmadhy Satiadharmanto

^{1,2} Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jakarta

Korespondensi ; hanyaujianini@gmail.com

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 3 Purwokerto berbasis pendekatan deep learning dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada lingkungan multikultural. Kajian ini mengkaji bagaimana kepala sekolah mengelola guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi pembelajaran yang bermakna serta responsif terhadap keberagaman budaya di sekolah tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di SMA Negeri 3 Purwokerto yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka pada tahun 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif oleh kepala sekolah dengan pendekatan deep learning mampu meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran, serta menciptakan lingkungan sekolah inklusif yang mendukung keberhasilan implementasi kurikulum. Kajian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan strategi manajemen SDM di sekolah menengah pada era pendidikan multikultural dan transformasi kurikulum.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Purwokerto, Deep Learning, Kurikulum Merdeka, Lingkungan Multikultural.

ABSTRACT.

This study in to analyze human resource management (HRM) conducted by the principal of SMA Negeri 3 Purwokerto based on the deep learning approach in the implementation of the Merdeka Curriculum in a multicultural environment. This study examines how the principal manages teachers and educational staff to enhance meaningful learning competencies and respond to cultural diversity in the school. The research method used is a qualitative descriptive study with data collected through interviews, observations, and documentation at SMA Negeri 3 Purwokerto, which has implemented the Merdeka Curriculum in 2025. The results show that effective HRM by the principal using the deep learning approach can improve teachers' professionalism and the quality of learning, as

well as create an inclusive school environment that supports successful curriculum implementation. This study provides important contributions to the development of HRM strategies in secondary schools in the era of multicultural education and curriculum transformation.

Keywords: *Human Resource Management, Principal of SMA Negeri 3 Purwokerto, Deep Learning, Merdeka Curriculum, Multicultural Environment.*

PENDAHULUAN.

SMA Negeri 3 Purwokerto, yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, merupakan salah satu sekolah menengah atas negeri yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka sejak tahun 2025. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2025, pembelajaran di SMA wajib menggunakan pendekatan deep learning yang menekankan pemahaman konseptual mendalam, pengembangan kompetensi esensial, serta pembentukan karakter peserta didik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2025). Pendekatan ini sejalan dengan tuntutan pendidikan modern yang mengedepankan keterampilan berpikir tingkat tinggi, kemandirian belajar, dan relevansi konteks sosial. SMA Negeri 3 Purwokerto, sebagai institusi pendidikan menengah, memiliki tugas utama mengembangkan kemampuan intelektual, keterampilan berpikir rasional, dan pembentukan karakter siswa agar siap menghadapi tantangan masa depan (Hasibuan & Prayitno, 2024). Dalam konteks keberagaman budaya Indonesia yang khas, sekolah ini juga dituntut menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif, menghargai perbedaan sosial dan budaya, serta membangun harmoni di tengah keragaman (Santosa et al., 2023). Hal ini terlihat dari keberadaan siswa dari berbagai latar belakang, termasuk siswa asal Papua yang melakukan adaptasi sosial-budaya (Dwi Pujiasih, 2019).

Namun, implementasi Kurikulum Merdeka menghadirkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama dalam mempersiapkan guru agar mampu merancang dan melaksanakan pembelajaran bermakna yang adaptif terhadap konteks multikultural. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengatasi tantangan ini melalui penerapan manajemen SDM yang berbasis pendekatan deep learning (Putri & Wahyudi, 2024).

METODOLOGI PENELITIAN.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif guna menganalisis manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 3 Purwokerto

berbasis pendekatan *deep learning* dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada lingkungan multikultural. Objek penelitian mencakup praktik manajemen SDM di sekolah yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka sejak 2025, dengan subjek terdiri atas kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam pembelajaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan serta praktik manajemen SDM, kemudian dianalisis menggunakan metode reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan menurut Miles dan Huberman (1994). Keberhasilan manajemen SDM diukur berdasarkan peningkatan profesionalisme guru, kualitas pembelajaran, dan penerapan *deep learning* yang responsif terhadap keragaman budaya, dengan indikator keberhasilan meliputi peningkatan kompetensi guru, terciptanya lingkungan belajar yang inklusif, serta adaptasi efektif terhadap Kurikulum Merdeka (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2025; Putri & Wahyudi, 2024; Santosa et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN.

Hasil Penelitian Siklus I

Tabel 1: Skor Indikator Pengelolaan SDM Berbasis *Deep Learning* di SMA Negeri 3 Purwokerto

No	Indikator	Jumlah Skor
1	Perencanaan manajemen SDM	14
2	Pengelolaan pengembangan kompetensi guru	12
3	Pengelolaan lingkungan belajar yang inklusif	11
4	Implementasi pembelajaran deep learning	13
5	Evaluasi dan refleksi proses manajemen SDM	10
	Jumlah	60

Sumber : Data diolah

Tabel. 1 menampilkan hasil penilaian terhadap lima indikator utama pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis pendekatan *deep learning* di SMA Negeri 3 Purwokerto.

Dari kelima indikator tersebut, total skor yang diperoleh adalah 60 dari maksimal 75, menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen SDM secara keseluruhan berada pada tingkat cukup baik, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan (Putri & Wahyudi, 2024).

Arifudin (2023) dalam penelitiannya mengenai manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah SDN Cilamaya I menegaskan bahwa perencanaan manajemen SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Pelaksanaan manajemen SDM meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, pelaksanaan orientasi dan pelatihan bagi tenaga pendidik, pengelolaan penggajian, serta evaluasi berkala terhadap hasil yang diperoleh. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM memiliki peran signifikan dalam meningkatkan mutu sekolah secara efektif dan efisien. Selain itu, penelitian di SMAN 3 Tapung Hulu yang dilakukan oleh Alfath Three (2024) menemukan bahwa keberhasilan penerapan manajemen SDM sangat dipengaruhi oleh komitmen dan pemberdayaan sumber daya manusia. Evaluasi pelaksanaan manajemen SDM di sekolah tersebut mengindikasikan bahwa proses pengelolaan SDM berjalan baik dan sejalan dengan tujuan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Meski demikian, aspek evaluasi dan refleksi pada proses manajemen masih memerlukan penguatan agar hasilnya maksimal.

Temuan-temuan ini selaras dengan hasil penelitian pada SMA Negeri 3 Purwokerto yang memperoleh skor manajemen SDM sebesar 75% dengan kategori baik pada siklus pertama. Namun, penelitian tersebut juga menunjukkan perlunya peningkatan khususnya pada aspek evaluasi dan refleksi proses manajemen agar pengelolaan SDM dapat lebih optimal dan mendukung implementasi Kurikulum Merdeka berbasis pendekatan deep learning secara efektif.

Hasil Penelitian Siklus II.

Pada siklus II, setelah dilakukan perbaikan berdasarkan refleksi siklus I, hasil manajemen SDM oleh kepala sekolah ditunjukkan sebagai berikut:

Pada siklus II, setelah dilakukan perbaikan berdasarkan refleksi dari siklus I, hasil manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala sekolah pada SMA Negeri 3 Purwokerto menunjukkan peningkatan sebagai berikut:

**Tabel 2: Skor Indikator Pengelolaan SDM
Berbasis *Deep Learning* di SMA Negeri 3 Purwokerto**

No	Indikator	Jumlah Skor
1	Perencanaan manajemen SDM	16
2	Pengelolaan pengembangan kompetensi guru	14
3	Pengelolaan lingkungan belajar yang inklusif	13
4	Implementasi pembelajaran deep learning	15
5	Evaluasi dan refleksi proses manajemen SDM	12
	Jumlah	70

Sumber : Data diolah

Tabel 2 menampilkan hasil penilaian terhadap lima indikator utama pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis pendekatan *deep learning* di SMA Negeri 3 Purwokerto setelah dilakukan upaya perbaikan dan penguatan manajemen. Total skor yang diperoleh adalah 70 dari maksimal 75, menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen SDM telah meningkat signifikan dan berada pada tingkat sangat baik, dengan hanya sedikit ruang untuk penyempurnaan lebih lanjut.

Hasil penelitian pada siklus kedua menunjukkan persentase keseluruhan sebesar 87% dengan kategori sangat baik. Terjadi peningkatan pada semua indikator yang diukur, terutama dalam aspek perencanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang naik dari skor 14 menjadi 16, serta implementasi pembelajaran berbasis *deep learning* yang meningkat dari 13 menjadi 15. Peningkatan nilai ini mencerminkan keberhasilan perbaikan yang dilakukan pada siklus kedua dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM oleh kepala sekolah. Hal ini termasuk kemajuan dalam pengembangan kompetensi guru serta pembentukan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan responsif terhadap keberagaman budaya. Selain itu, aspek evaluasi dan refleksi yang sebelumnya menjadi kelemahan utama pada siklus pertama berhasil mengalami perbaikan signifikan, menunjukkan adanya peningkatan kesadaran dan kemampuan dalam melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap proses manajemen SDM (Putri & Wahyudi, 2024; Alfath Three, 2024).

Perbandingan Hasil Siklus I dan Siklus II.

Tabel 3: Perbandingan Hasil Siklus I dan Siklus II dalam Pengelolaan SDM Berbasis *Deep Learning*.

Siklus	Jumlah Skor	Persentase	Kategori
Siklus I	60	75%	Baik
Siklus II	70	87%	Sangat Baik

Sumber : Data diolah

Tabel 3 menampilkan perbandingan hasil evaluasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis pendekatan *deep learning* di SMA Negeri 3 Purwokerto antara Siklus I dan Siklus II, yang menggambarkan perkembangan signifikan sebelum dan setelah dilakukan upaya perbaikan manajerial oleh kepala sekolah. Pada Siklus I, total skor yang diperoleh adalah 60 dari 75, dengan persentase 75%, yang masuk dalam kategori Baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM telah berjalan cukup efektif dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka, terutama dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, meskipun masih terdapat kelemahan pada evaluasi dan inklusivitas (Putri & Wahyudi, 2024; Santosa et al., 2023).

Setelah dilakukan intervensi berupa penguatan pelatihan guru, peningkatan frekuensi supervisi akademik, pengembangan komunitas belajar profesional, serta integrasi nilai-nilai multikultural dalam kurikulum dan budaya sekolah, pada Siklus II diperoleh peningkatan yang nyata. Skor total meningkat menjadi 70 dari 75, dengan persentase 87%, yang berarti masuk dalam kategori Sangat Baik. Peningkatan ini mencerminkan efektivitas strategi kepala sekolah dalam mengelola SDM secara holistik dan responsif terhadap kebutuhan pembelajaran abad ke-21. Perbaikan paling signifikan terlihat pada indikator *evaluasi dan refleksi proses manajemen SDM* serta *pengelolaan lingkungan belajar yang inklusif*, yang sebelumnya menjadi titik lemah. Dalam Siklus II, mekanisme evaluasi telah berkembang dari sekadar administratif menjadi alat refleksi kolektif untuk perbaikan berkelanjutan, sebagaimana dianjurkan oleh Arifudin (2023). Selain itu, upaya menciptakan lingkungan yang inklusif, khususnya bagi siswa dari latar belakang budaya berbeda seperti siswa asal Papua (Dwi Pujiasih, 2019), semakin terintegrasi dalam kebijakan dan praktik harian sekolah.

Dengan demikian, perbandingan antara Siklus I dan Siklus II membuktikan bahwa pendekatan siklik dan reflektif dalam manajemen melalui perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi mampu mendorong peningkatan kualitas pengelolaan SDM secara bertahap dan berkelanjutan. Peningkatan dari kategori *Baik* menjadi *Sangat Baik* menunjukkan komitmen sekolah terhadap transformasi pendidikan yang bermakna, inklusif, dan berbasis data.

Pembahasan

Penelitian ini menelaah efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 3 Purwokerto dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang berbasis pendekatan *deep learning* pada lingkungan multikultural. Fokus kajian tertuju pada pengelolaan SDM melalui perencanaan, pengembangan kompetensi guru, pengelolaan lingkungan belajar inklusif, penerapan pembelajaran *deep learning*, serta evaluasi dan refleksi manajemen SDM.

Pada siklus pertama, manajemen SDM yang dilakukan oleh kepala sekolah memperoleh skor total 60 dengan persentase pencapaian 75%, termasuk dalam kategori baik. Aspek perencanaan manajemen SDM meraih skor tertinggi, yaitu 14, yang mencerminkan kesiapan kepala sekolah dalam merancang strategi pengelolaan SDM secara sistematis dan terarah. Hal ini sejalan dengan temuan Solihatussajida et al. (2025) dalam *SECONDARY: Jurnal Inovasi Pendidikan Menengah*, bahwa perencanaan yang matang oleh kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam implementasi Kurikulum Merdeka, terutama dalam alokasi sumber daya, penugasan guru, dan penyusunan program pengembangan profesional berkelanjutan.

Penerapan pembelajaran dengan pendekatan *deep learning* juga mendapat skor tinggi, yakni 13, yang menunjukkan dukungan kepala sekolah terhadap pelaksanaan pembelajaran inovatif berbasis pemahaman mendalam. Temuan ini didukung oleh Sri Hanipah (2023) dalam *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, yang menyatakan bahwa pendekatan *deep learning* dalam Kurikulum Merdeka efektif memfasilitasi pembelajaran abad ke-21, asalkan didukung oleh manajemen SDM yang kuat. Di SMA Negeri 3 Purwokerto.

Guru telah mulai menerapkan strategi seperti *project-based learning*, refleksi kritis, dan pembelajaran kontekstual yang relevan dengan kehidupan siswa, meskipun konsistensinya masih bervariasi antar mata pelajaran.

Namun, evaluasi dan refleksi proses manajemen SDM menjadi aspek dengan skor terendah, yaitu 10, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM. Sebagaimana ditegaskan oleh Maulana et al. (2024) dalam *Karimah Tauhid*, banyak sekolah masih mengalami kesenjangan dalam sistem evaluasi berbasis data, di mana proses refleksi lebih bersifat administratif dari pada menjadi alat perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mekanisme *feedback loop* antara supervisi, pelatihan, dan kinerja guru belum sepenuhnya terinternalisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi guru (skor 12) dan pengelolaan lingkungan belajar inklusif (skor 11) juga membutuhkan penguatan, khususnya dalam konteks keberagaman budaya yang menjadi ciri khas lingkungan sekolah. Dalam konteks multikultural, kepala sekolah perlu mendorong pelatihan guru tidak hanya dalam konten pedagogik, tetapi juga dalam *cultural responsiveness* dan *inclusive pedagogy*. Hal ini sejalan dengan temuan Eko Suncaka (2023) dalam *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kurikulum multikultural sangat menentukan terciptanya ruang belajar yang adil dan inklusif. Di SMA Negeri 3 Purwokerto, meskipun telah terjadi adaptasi sosial oleh siswa asal Papua (Dwi Pujiasih, 2019), integrasi nilai multikultural dalam pembelajaran masih terbatas pada kegiatan ekstrakurikuler, bukan kurikulum inti.

Dengan demikian, hasil siklus pertama menunjukkan bahwa manajemen SDM telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan intervensi strategis terutama dalam evaluasi berbasis refleksi, pelatihan guru berkelanjutan, dan penguatan budaya inklusivitas untuk mencapai kualitas pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang optimal dan berkelanjutan.

Refleksi hasil siklus pertama menjadi dasar penting dalam merancang perbaikan pada siklus kedua. Dari hasil evaluasi sebelumnya, diketahui bahwa meskipun perencanaan dan implementasi pembelajaran *deep learning* berjalan cukup baik, aspek pengembangan kompetensi guru, pengelolaan lingkungan belajar inklusif, serta evaluasi dan refleksi masih memerlukan penguatan. Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah merancang strategi perbaikan yang lebih terfokus, melibatkan peningkatan intensitas pelatihan guru, penguatan komunitas belajar profesional (*professional learning communities*), integrasi nilai multikultural dalam kurikulum muatan lokal, serta penerapan sistem evaluasi reflektif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Pada siklus kedua, terjadi peningkatan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Skor total meningkat dari 60 menjadi 70, dengan persentase pencapaian mencapai 87%, yang masuk dalam kategori sangat baik.

Aspek perencanaan manajemen SDM mengalami kenaikan menjadi 16, menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mampu menyusun rencana secara sistematis, tetapi juga menerapkannya secara konsisten dengan mempertimbangkan dinamika internal sekolah dan tuntutan Kurikulum Merdeka. Perencanaan yang lebih matang ini mencakup penjadwalan pelatihan, distribusi tugas berbasis kompetensi, dan alokasi sumber daya yang lebih efisien. Pengelolaan pengembangan kompetensi guru meningkat menjadi 14, sebagai dampak dari pelatihan rutin yang dikemas dalam bentuk *workshop*, *lesson study*, dan pendampingan akademik oleh kepala sekolah dan pengawas. Fokus pelatihan tidak hanya pada penguasaan materi dan metode pembelajaran, tetapi juga pada keterampilan mengelola kelas multikultural dan merancang pembelajaran berbasis proyek yang mendalam. Hal ini sejalan dengan upaya sekolah untuk menjadikan guru sebagai agen transformasi pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan zaman.

Aspek pengelolaan lingkungan belajar yang inklusif juga mengalami peningkatan menjadi 13. Sekolah mulai secara aktif menciptakan budaya yang menghargai perbedaan melalui kegiatan lintas budaya, forum dialog antar siswa, serta integrasi nilai-nilai toleransi dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan PPKN. Keberadaan siswa dari latar belakang berbeda, termasuk siswa asal Papua, tidak lagi dilihat sebagai tantangan, tetapi sebagai potensi untuk memperkaya wawasan kebangsaan dan kemanusiaan. Penerapan pembelajaran *deep learning* mencapai skor 15, menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran bermakna telah diterapkan secara lebih merata di berbagai mata pelajaran. Guru mulai menggunakan strategi seperti *inquiry-based learning*, refleksi harian, dan penilaian autentik yang menekankan proses berpikir kritis dan kreatif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga mendorong kemandirian belajar siswa. Yang paling penting, aspek evaluasi dan refleksi proses manajemen SDM, yang sebelumnya menjadi titik lemah dengan skor 10, kini meningkat menjadi 12. Kepala sekolah mulai menerapkan rapat reflektif bulanan, evaluasi kinerja berbasis portofolio, dan *feedback* konstruktif dari rekan sejawat. Proses evaluasi tidak lagi bersifat formalistik, tetapi digunakan sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan.

Perbandingan antara siklus pertama dan kedua menunjukkan peningkatan sebesar 12 poin atau 12% dalam efektivitas manajemen SDM, dari kategori *baik* menjadi *sangat baik*. Peningkatan ini membuktikan bahwa kepala sekolah mampu berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang visioner, mampu membaca kondisi, merespons kebutuhan, dan menggerakkan seluruh elemen sekolah menuju perbaikan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari komitmen terhadap perencanaan yang matang, pelatihan yang berkelanjutan, dan budaya refleksi yang ditanamkan secara sistematis.

Temuan ini selaras dengan penelitian Arifudin (2023) dan Alfath Three (2024) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum inovatif seperti Kurikulum Merdeka sangat bergantung pada kualitas manajemen SDM yang adaptif, responsif, dan berbasis data. Di tengah keragaman budaya yang menjadi ciri khas SMA Negeri 3 Purwokerto, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola SDM membuktikan bahwa pendidikan yang berkualitas bukan hanya soal kurikulum, tetapi juga soal bagaimana manusia di dalamnya dikelola, dikembangkan, dan dimaknai sebagai agen perubahan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 3 Purwokerto berbasis pendekatan *deep learning* terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan guru dan tenaga kependidikan secara signifikan dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tidak hanya terjadi dalam aspek teknis manajemen, tetapi juga dalam kualitas interaksi pedagogis dan sosial di lingkungan sekolah. Keberhasilan ini ditopang oleh beberapa faktor kunci: perencanaan yang sistematis dan berkelanjutan, pengembangan kompetensi guru yang intensif, upaya nyata dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, serta penerapan evaluasi dan refleksi yang menjadi bagian dari budaya sekolah (Solihatussajida et al., 2025; Maulana et al., 2024). Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin strategis yang mampu menggerakkan potensi SDM secara optimal.

Melalui pendampingan akademik, fasilitasi komunitas belajar profesional, dan pemberian ruang bagi inovasi pembelajaran, kepala sekolah berhasil menciptakan ekosistem pendidikan yang mendukung penerapan pendekatan *deep learning*. Selain itu, dalam konteks multikultural yang khas di SMA Negeri 3 Purwokerto dengan keberagaman latar belakang siswa, termasuk adaptasi sosial siswa asal Papua (Dwi Pujiasih, 2019) kepala sekolah menunjukkan sensitivitas budaya dengan mengintegrasikan nilai-nilai inklusivitas dalam kebijakan dan praktik harian.

Hal ini sejalan dengan temuan Eko Suncaka (2023) bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap keragaman mampu mendorong terwujudnya sekolah yang inklusif dan harmonis. Peningkatan dari kategori *baik* (75%) pada siklus pertama menjadi *sangat baik* (87%) pada siklus kedua menunjukkan bahwa pendekatan siklik dan reflektif dalam manajemen SDM memberikan dampak nyata. Evaluasi yang tidak lagi bersifat administratif, tetapi digunakan sebagai alat perbaikan berkelanjutan, menjadi kunci dalam memastikan bahwa strategi pengembangan guru selalu relevan dengan tuntutan Kurikulum Merdeka dan kebutuhan peserta didik (Putri & Wahyudi, 2024; Alfath Three, 2024).

Model pengelolaan SDM yang dikembangkan di SMA Negeri 3 Purwokerto dapat dijadikan referensi bagi sekolah lain yang berada dalam konteks serupa yakni sekolah yang mengimplementasikan Kurikulum Merdeka dalam lingkungan multikultural dan menuntut penerapan pembelajaran bermakna. Peran kepala sekolah sebagai *change agent* dan *instructional leader* terbukti menjadi penentu utama keberhasilan, karena mampu menyelaraskan aspek manajerial dengan dinamika pembelajaran abad ke-21. Dengan demikian, bukan hanya kurikulum yang berubah, tetapi juga paradigma pengelolaan manusia di dalamnya, menuju pendidikan yang lebih berkualitas, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di SMA Negeri 3 Purwokerto tidak bisa dipisahkan dari konteks implementasi Kurikulum Merdeka dan tuntutan pembelajaran berbasis *deep learning* dalam lingkungan multikultural. Secara kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memainkan peran sentral sebagai aktor utama dalam mendorong transformasi manajemen SDM, bukan hanya dari sisi administratif, tetapi juga pedagogis dan kultural. Salah satu temuan utama adalah perencanaan manajemen SDM yang kuat. Dalam wawancara, kepala sekolah menjelaskan bahwa perencanaan tidak dilakukan secara sporadis, tetapi menjadi bagian dari refleksi tahunan bersama tim manajemen dan perwakilan guru. Perencanaan ini tidak hanya mencakup penugasan guru dan jadwal pelatihan, tetapi juga mempertimbangkan karakteristik siswa, termasuk keberagaman budaya. Kepala sekolah menyadari bahwa guru tidak bisa diajak berubah hanya dengan instruksi, tetapi perlu dipersiapkan melalui program yang terstruktur. Dalam praktiknya, sekolah menyusun *roadmap* pengembangan guru selama satu tahun, dengan fokus pada penguasaan pendekatan *deep learning* dan keterampilan mengelola kelas heterogen.

Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan bukan sekadar formalitas, tetapi alat strategis untuk memastikan kesiapan SDM menghadapi perubahan kurikulum.

Temuan ini selaras dengan Solihatussajida et al. (2025) yang menegaskan bahwa perencanaan yang matang oleh kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam implementasi Kurikulum Merdeka, terutama dalam alokasi sumber daya dan pengembangan profesional berkelanjutan.

Namun, yang lebih menarik adalah bagaimana pengembangan kompetensi guru dan lingkungan belajar inklusif saling memperkuat. Dalam observasi, terlihat bahwa guru yang mengikuti pelatihan secara intensif mulai merancang pembelajaran yang lebih kontekstual. Misalnya, dalam mata pelajaran sejarah, guru menghubungkan materi kerajaan-kerajaan Nusantara dengan latar belakang budaya siswa asal Papua, sehingga pembelajaran menjadi lebih bermakna. Guru juga mulai menggunakan metode diskusi kelompok lintas budaya, di mana siswa dari suku berbeda saling berbagi pengalaman. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis mengajar, tetapi juga memperdalam sensitivitas sosial guru. Hal ini sejalan dengan Eko Suncaka (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kurikulum multikultural sangat menentukan terciptanya ruang belajar yang adil dan inklusif.

Peran kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar inklusif juga sangat nyata. Ia tidak hanya mengandalkan kebijakan, tetapi membentuk budaya sekolah yang menghargai perbedaan. Dalam wawancara, beberapa guru menyebut bahwa kepala sekolah secara konsisten memberi contoh melalui sikapnya selalu menyapa siswa dari latar belakang berbeda dengan hangat, dan menegur secara halus ketika terjadi diskriminasi kecil. Ia juga mendorong guru untuk memasukkan nilai-nilai toleransi dalam RPP, bukan hanya sebagai formalitas, tetapi sebagai bagian dari proses pembelajaran. Salah satu guru mengungkapkan, *“Dulu saya hanya fokus pada materi, sekarang saya pikirkan juga bagaimana siswa merasa diterima.”* Ini menunjukkan pergeseran paradigma dari guru sebagai penyampai informasi menjadi fasilitator pembentukan karakter sebuah transformasi yang mendukung visi pendidikan multikultural (Sambudi & Lutfi, 2021).

Aspek yang paling mengalami transformasi adalah evaluasi dan refleksi. Di awal, evaluasi hanya dilakukan saat supervisi berkala dan lebih bersifat penilaian kinerja. Namun, dalam siklus kedua, kepala sekolah mengubah pendekatan menjadi lebih kolaboratif. Rapat guru tidak lagi hanya membahas administrasi, tetapi digunakan untuk berbagi pengalaman, mendiskusikan kesulitan mengajar, dan merancang solusi bersama. Kepala sekolah juga menerapkan *peer observation*, di mana guru saling mengamati pembelajaran dan memberi

masuk. Salah satu guru menyampaikan, “*Dulu takut dikoreksi, sekarang justru senang dapat masukan dari teman sejawat.*” Perubahan ini menunjukkan bahwa evaluasi bukan lagi alat kontrol, tetapi alat perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sebagaimana ditegaskan oleh Maulana et al. (2024) bahwa refleksi kolektif menjadi kunci dalam optimalisasi manajemen SDM. Namun, di balik kemajuan tersebut, masih ada tantangan yang dirasakan secara mendalam oleh guru dan kepala sekolah. Keterbatasan pelatihan menjadi keluhan utama. Meskipun pelatihan rutin diadakan, frekuensinya dianggap belum cukup, terutama untuk guru yang masih kesulitan mengimplementasikan *deep learning*. Selain itu, beban kerja kepala sekolah sangat tinggi. Dalam wawancara, ia mengakui bahwa banyak waktu terpakai untuk tugas administratif, sehingga waktu untuk pendampingan guru terbatas. Ia menginginkan adanya wakil kepala sekolah yang benar-benar bisa meringankan tugas pengembangan SDM—temuan yang sesuai dengan penelitian Arifudin (2023) tentang perlunya distribusi peran dalam manajemen SDM sekolah.

Motivasi guru juga menjadi isu tersirat. Meskipun tidak ada keluhan langsung tentang insentif, beberapa guru menyiratkan kelelahan akibat tuntutan inovasi tanpa dukungan yang memadai. Kepala sekolah menyadari hal ini dan mulai memberikan apresiasi non-materi, seperti pengakuan di rapat atau sertifikat penghargaan, yang ternyata cukup berdampak pada semangat kerja sesuai dengan Achmad Kamal Badri (2017) yang menekankan pentingnya penghargaan dalam memotivasi kinerja guru. Secara keseluruhan, temuan kualitatif ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM tidak ditentukan oleh satu faktor, tetapi oleh interaksi kompleks antara perencanaan, pengembangan, komunikasi, dan budaya sekolah. Kepala sekolah bukan hanya manajer, tetapi pemimpin yang mampu membaca dinamika, memberi contoh, dan menciptakan ruang bagi guru untuk tumbuh. Transformasi yang terjadi di SMA Negeri 3 Purwokerto adalah bukti bahwa dengan komitmen dan pendekatan yang reflektif, sekolah bisa menjadi tempat pembelajaran yang inklusif, bermakna, dan berkelanjutan (Putri & Wahyudi, 2024; Alfath Three, 2024).

Di SMA Negeri 3 Purwokerto, kepala sekolah berupaya mengatasi berbagai kendala dalam pengembangan kompetensi guru dengan strategi yang lebih terencana dan reflektif. Ia memprioritaskan perencanaan jangka panjang, pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan nyata guru, serta penerapan evaluasi yang tidak hanya sebagai alat penilaian, tetapi sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan.

Namun, keberhasilan upaya ini sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya, komitmen seluruh tenaga pendidik, dan terbentuknya budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan saling mendukung.

Beberapa kendala spesifik masih menghambat proses pengembangan guru. Pertama, keterbatasan penguasaan teknologi informasi. Banyak guru belum cukup mahir menggunakan perangkat digital, sehingga kesulitan menerapkan pembelajaran *deep learning* yang membutuhkan media interaktif dan sumber belajar daring. Kedua, minimnya kreativitas dan inovasi dalam merancang pembelajaran. Beberapa guru masih bergantung pada metode konvensional, karena kurangnya dorongan, pelatihan yang tidak kontinu, atau kurangnya dorongan untuk berkembang secara mandiri. Ketiga, gaya kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih fleksibel. Setiap guru memiliki latar belakang, karakter, dan tingkat kesiapan yang berbeda. Pendekatan yang kaku justru bisa menimbulkan resistensi, sehingga diperlukan pendekatan yang adaptif kadang partisipatif, kadang suportif, tergantung konteks. Keempat, keterbatasan waktu dan sumber daya. Kegiatan pelatihan sering terbentur jadwal mengajar dan anggaran yang terbatas, membuat pengembangan guru menjadi tidak intensif. Kelima, motivasi guru yang fluktuatif. Saat beban administrasi meningkat atau penghargaan tidak diberikan, semangat untuk mengikuti pelatihan atau menerapkan inovasi cenderung menurun. Terakhir, evaluasi dan pemantauan pengembangan kompetensi masih belum sistematis. Prosesnya sering terputus-putus, sehingga sulit menilai dampak pelatihan atau menentukan langkah perbaikan yang tepat.

Di sisi lain, budaya organisasi sekolah juga menjadi hambatan. Komunikasi antar guru dan manajemen belum optimal, sehingga kebijakan kurikulum baru sering disalahpahami. Disiplin kerja belum merata ada guru yang sangat komitmen, ada pula yang kurang tertib. Perbedaan status kepegawaian (PNS, honorer, yayasan) menciptakan jarak sosial yang menghambat kolaborasi. Beberapa guru cenderung pasif, menunggu perintah, tanpa inisiatif untuk berkembang. Kerja sama antar guru masih lemah, bahkan saling menggantikan saat berhalangan pun terkadang sulit diatur. Selain itu, ketidakpatuhan terhadap aturan dan resistensi terhadap perubahan juga menjadi akar masalah. Banyak guru merasa nyaman dengan cara lama, sehingga enggan mencoba metode baru. Untuk mengatasi ini, diperlukan pendekatan holistik: pelatihan yang relevan, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang transparan, dan pembinaan budaya kerja yang mendukung perubahan. Tanpa itu, pengembangan kompetensi guru akan sulit berkelanjutan.

Kepala SMA Negeri 3 Purwokerto menghadapi sejumlah kendala birokrasi dan keterbatasan anggaran yang berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan kompetensi guru. Salah satu hambatan utama adalah proses birokrasi yang rumit dan berlapis. Pengajuan anggaran, pengadaan sarana, dan pelaksanaan program sering melalui prosedur panjang yang melibatkan banyak tingkatan, baik di tingkat sekolah maupun dinas pendidikan.

Hal ini menyebabkan keterlambatan realisasi kegiatan, seperti pelatihan guru atau pembaruan fasilitas pembelajaran, yang pada akhirnya mengganggu konsistensi dan ketepatan waktu program (Solihatussajida et al., 2025). Selain itu, keterbatasan anggaran menjadi tantangan besar. Alokasi dana yang tersedia harus dibagi untuk berbagai kebutuhan prioritas, seperti pemeliharaan gedung, pengadaan alat belajar, dan operasional harian. Akibatnya, dana untuk pengembangan kompetensi guru menjadi terbatas. Kondisi ini memaksa sekolah menyelenggarakan pelatihan secara sporadis, dengan skala kecil dan durasi singkat, sehingga dampaknya terhadap peningkatan profesionalisme guru kurang optimal (Muhamad Iksan et al., 2023).

Keterbatasan anggaran juga berdampak pada kualitas pelatihan. Sekolah terpaksa memilih pelatihan yang lebih murah, sering kali dengan narasumber lokal yang belum tentu memiliki kapasitas memadai atau materi yang tidak komprehensif. Selain itu, minimnya dana membuat sulit menyediakan fasilitas pendukung seperti perangkat teknologi, modul pelatihan, atau ruang belajar interaktif padahal pendekatan *deep learning* sangat membutuhkan sarana tersebut (Husnaini, 2025). Akibatnya, inovasi pembelajaran terhambat, dan guru kesulitan mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara maksimal.

Masalah lain adalah ketidaksesuaian antara alokasi anggaran dan kebutuhan riil guru. Perencanaan anggaran yang tidak berbasis data kebutuhan nyata menyebabkan dana tidak terserap secara efektif. Misalnya, anggaran tersedia untuk pelatihan teknologi, tetapi guru justru membutuhkan pelatihan dalam pengelolaan kelas multikultural. Ketidaktepatan alokasi ini mengurangi efektivitas program pengembangan (Maulana et al., 2024). Di sisi lain, keterbatasan waktu kepala sekolah juga menjadi penghambat. Ia harus membagi waktu antara tugas kepemimpinan pedagogis dengan tugas administratif yang kompleks, termasuk pengelolaan anggaran. Beban birokrasi yang tinggi mengurangi waktu untuk pendampingan guru, supervisi akademik, dan refleksi program padahal peran ini sangat penting dalam mendorong peningkatan mutu pembelajaran (Arifudin, 2023).

Keterbatasan anggaran juga menyebabkan jadwal pelatihan yang tidak fleksibel. Karena hanya tersedia satu atau dua kali dalam setahun, pelatihan sering diadakan di luar jam mengajar atau saat libur, sehingga partisipasi guru menjadi terganggu. Beberapa guru memilih tidak hadir karena bentrok dengan kegiatan pribadi atau kelelahan, sehingga pelatihan justru menambah beban (Achmad Kamal Badri, 2017). Lebih jauh, pemangkasan anggaran rutin membuat program pengembangan guru sering dikorbankan demi kebutuhan operasional. Padahal, peningkatan kompetensi guru seharusnya menjadi prioritas utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, guru sulit mengakses pelatihan berkelanjutan, sertifikasi, atau kesempatan belajar bersama komunitas profesional.

Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pengelolaan anggaran yang lebih strategis dan transparan, berbasis kebutuhan aktual guru. Selain itu, perlu ada dukungan dari pemerintah daerah dan pusat untuk memastikan alokasi anggaran pendidikan mencukupi dan tepat sasaran. Pemberian otoritas lebih besar kepada sekolah dalam mengelola dana (sesuai prinsip Manajemen Berbasis Sekolah) juga dapat mempercepat respons terhadap kebutuhan pengembangan SDM (Supriyanti et al., 2024). Tanpa perbaikan dalam aspek birokrasi dan anggaran, upaya peningkatan mutu guru dan implementasi Kurikulum Merdeka akan terus menghadapi hambatan struktural yang sulit diatasi hanya oleh kepala sekolah semata.

Kepala SMA Negeri 3 Purwokerto menghadapi sejumlah kendala birokrasi internal yang menghambat efisiensi manajemen sekolah. Pertama, prosedur pengambilan keputusan yang panjang dan berlapis, melibatkan banyak pihak dan membutuhkan waktu lama hingga kebijakan bisa dilaksanakan. Kedua, ketidakjelasan tugas dan wewenang antar staf sering memicu tumpang tindih pekerjaan atau konflik internal. Ketiga, sistem informasi dan dokumentasi yang belum terintegrasi membuat pengelolaan data masih manual, rentan kesalahan, dan memakan waktu.

Keempat, keterbatasan tenaga administrasi baik dari segi jumlah maupun kompetensi, sehingga beban koordinasi dan pengawasan jatuh pada kepala sekolah. Kelima, komunikasi internal yang kurang efektif menyebabkan informasi tidak tersampaikan secara jelas atau tepat waktu, berdampak pada ketidakselarasan dalam pelaksanaan kebijakan. Kendala-kendala ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang kuat agar manajemen sekolah tetap berjalan meski dengan keterbatasan struktural (Arifudin, 2023; Supriyanti et al., 2024).

Kesimpulan dan Rekomendasi.

Kesimpulan.

Tiga variabel utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) kepala sekolah, yaitu perencanaan manajemen SDM, pengelolaan pengembangan kompetensi guru dan lingkungan belajar inklusif, serta evaluasi dan refleksi proses manajemen, secara komprehensif mendukung implementasi Kurikulum Merdeka berbasis pendekatan deep learning di lingkungan multikultural. Perkembangan positif dari siklus I ke siklus II di SMA Negeri 3 Purwokerto menegaskan pentingnya manajemen SDM yang adaptif dan strategis sebagai pondasi pengembangan pendidikan yang berkualitas, inovatif, dan inklusif. Pendekatan ini juga efektif menjawab tantangan keberagaman budaya dengan menciptakan iklim belajar kondusif yang mengoptimalkan potensi semua peserta didik.

Rekomendasi.

Dianjurkan kepala sekolah terus memperkuat evaluasi dan refleksi berkala untuk adaptasi strategi manajemen SDM, memperluas pelatihan deep learning bagi guru, serta meningkatkan kolaborasi antarpihak di sekolah guna mendukung keberagaman budaya. Pengembangan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi juga penting untuk monitoring dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran.

Dalam penelitian ini, penulis mengembangkan teori Manajemen SDM Dinamis Multikultural Berbasis Deep Learning oleh Deddi Fasmadhy Satiadharmanto, yang mengintegrasikan prinsip manajemen SDM adaptif dengan pendekatan pembelajaran mendalam (deep learning) dalam konteks keberagaman budaya. Teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas strategis, kolaborasi lintas budaya, dan penerapan inovasi teknologi pembelajaran untuk menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif serta berkualitas tinggi. Pendekatan ini memperluas paradigma manajemen sekolah konvensional dengan memasukkan dimensi multikultural dan teknologi pendidikan sebagai pilar utama pengelolaan SDM.

DAFTAR PUSTAKA.

- Achmad Kamal Badri. (2017). Motivasi guru dalam peningkatan kinerja dan kompetensi profesional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 123–135.
- Alfath Three, M. (2024). Penerapan manajemen sumber daya manusia di SMAN 3 Tapung Hulu. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 77–90.

- Arifudin, I. (2023). Manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah SDN Cilamaya I. *Jurnal Pendidikan dan Pengembangan SDM*, 10(2), 45–59.
- Dwi Pujiasih. (2019). Adaptasi sosial budaya siswa asal Papua di SMA Negeri 3 Purwokerto. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7(2), 45–58.
- Eko Suncaka. (2023). Leadership and management of the multicultural education curriculum at senior high school. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 8(2), 89–104.
- Hasibuan, A., & Prayitno, H. (2024). Pendidikan menengah dan pengembangan karakter peserta didik. *Jurnal Pendidikan dan Pengembangan SDM*, 15(1), 25–40.
- Husnaini, H. (2025). Navigating challenges and strategies in implementing The Independent Curriculum: A multi-site case study of English language instruction in junior and senior high schools in Palopo. *Linguistics Initiative*, 3(1), 45–60.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2025 tentang Kurikulum*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Maulana, A., Fauzi, M., & Nurjanah, S. (2024). Optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah melalui implementasi sistem informasi manajemen sumber daya manusia. *Karimah Tauhid*, 3(1), 22–35.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Muhamad Iksan, M., Susanti, R., & Prasetyo, B. (2023). Manajemen sumber daya manusia guru dalam implementasi kurikulum merdeka pada MTs SHOLIHYYAH DEMAK. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(2), 67–80.
- Putri, L. S., & Wahyudi, T. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam implementasi pembelajaran berbasis deep learning. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 78–90.
- Sambudi, A., & Lutfi, M. (2021). Profesionalisme dan komitmen guru dalam mendukung kurikulum multikultural. *Jurnal Pendidikan Multikultural*, 7(2), 88–100.
- Santosa, B., Wibowo, R., & Rahayu, D. (2023). Membangun sekolah inklusif dalam konteks multikultural. *Journal of Multicultural Education*, 9(2), 55–67.
- Solihatussajida, S., Nurhayati, R., & Pratiwi, D. (2025). Analisis peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah SMA Negeri. *SECONDARY: Jurnal Inovasi Pendidikan Menengah*, 7(1), 45–60.
- Sri Hanipah. (2023). Analisis Kurikulum Merdeka Belajar Dalam Memfasilitasi Pembelajaran Abad Ke-21 Pada Siswa Menengah Atas. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 5(2), 112–125.
- Supriyanti, E., Hidayat, T., & Wahyuni, S. (2024). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan kurikulum merdeka di SMP Negeri 8 Lubuklinggau. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, 19(1), 33–47.