



DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v2i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 28 Maret 2026 | Revised: 10 Juli 2026 | Accepted: 16 Agustus 2026

Tinjauan Literatur: The Role of Work Engagement in Mediating the Effects of Human Resource Planning and Compensation on the Sustainability of Educational Institutions: An Integrative Literature Review

Dissa Melina¹, Aflidarneti², Gilang Dwi Nanda³, M. Devi Triyanti Mukarto⁴, M. Havidz Aima⁵

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, melinadissa45@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, aflidarneti12@gmail.com

³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, gilanggemilang01@gmail.com

⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, devimukarto88@gmail.com

⁵Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, havidz.aima@upiptytk.ac.id

Corresponding Author: melinadissa45@gmail.com¹

Abstract: *The sustainability of educational institutions amid technological disruption, regulatory changes, and increasingly intense competition depends substantially on their ability to manage human capital strategically. This study aims to analyze the effects of human resource planning and compensation on the sustainability of educational institutions, with work engagement serving as a mediating variable. The study employed an integrative literature review by identifying, evaluating, and synthesizing 16 relevant scholarly articles published within the last five years. The reviewed articles comprised 13 studies published in nationally accredited SINTA journals and three studies published in Scopus-indexed international journals. Literature searches were conducted through Garuda, Google Scholar, and Scopus using keywords related to human resource planning, compensation, work engagement, and institutional sustainability. The selected literature was analyzed thematically to identify patterns and relationships among the principal variables. The findings indicate that strategic human resource planning contributes to institutional sustainability through accurate workload allocation, competency-based recruitment, career development, succession planning, and improved operational efficiency. Fair and competitive financial and non-financial compensation strengthens employee retention, motivation, and organizational commitment. However, the effects of these managerial practices on institutional sustainability are not always direct. Work engagement, as reflected in vigor, dedication, and absorption, functions as a central psychological mechanism that transforms supportive human resource policies into productive behavior, innovation, loyalty, and extra-role performance. This review concludes*

that work engagement plays a crucial mediating role in the relationship between human resource planning, compensation, and the sustainability of educational institutions. Educational leaders should therefore adopt an engagement-centered human capital management approach that integrates transparent career planning, equitable compensation, employee well-being, and participatory communication.

Keywords: Compensation, Educational Institutions, Human Resource Planning, Institutional Sustainability, Work Engagement

Abstrak: Keberlanjutan lembaga pendidikan di tengah disrupsi teknologi, perubahan regulasi, dan persaingan yang semakin ketat sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam mengelola sumber daya manusia secara strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap keberlanjutan lembaga pendidikan, dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode *integrative literature review* dengan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis 16 artikel ilmiah relevan yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Artikel yang ditinjau terdiri dari 13 studi yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi SINTA dan tiga studi yang diterbitkan dalam jurnal internasional terindeks *Scopus*. Pencarian literatur dilakukan melalui Garuda, *Google Scholar*, dan *Scopus* menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, keterlibatan kerja, dan keberlanjutan kelembagaan. Literatur yang dipilih dianalisis secara tematis untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel utama. Temuan menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang strategis berkontribusi terhadap keberlanjutan kelembagaan melalui alokasi beban kerja yang akurat, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karier, perencanaan suksesi, dan peningkatan efisiensi operasional. Kompensasi finansial dan non-finansial yang adil dan kompetitif memperkuat retensi karyawan, motivasi, dan komitmen organisasional. Namun, pengaruh praktik manajerial ini terhadap keberlanjutan kelembagaan tidak selalu bersifat langsung. Keterlibatan kerja, sebagaimana tercermin dalam *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan), berfungsi sebagai mekanisme psikologis sentral yang mengubah kebijakan sumber daya manusia yang suportif menjadi perilaku produktif, inovasi, loyalitas, dan kinerja extra-role. Tinjauan ini menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran mediasi yang krusial dalam hubungan antara perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, para pemimpin pendidikan harus mengadopsi pendekatan manajemen modal manusia yang berpusat pada keterlibatan (*engagement-centered*), yang mengintegrasikan perencanaan karier yang transparan, kompensasi yang adil, kesejahteraan pegawai, dan komunikasi partisipatif.

Kata Kunci: Kompensasi, Lembaga Pendidikan, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Keberlanjutan Kelembagaan, Keterlibatan Kerja

PENDAHULUAN

Keberlanjutan lembaga pendidikan di era modern tidak lagi dapat dianggap sebagai urusan sekunder. Hal ini telah berkembang menjadi isu strategis yang membutuhkan perhatian serius dari seluruh pemangku kepentingan terkait. Di tengah disrupsi teknologi, perubahan regulasi pendidikan, dan meningkatnya ekspektasi publik mengenai kualitas lulusan, lembaga pendidikan baik pada jenjang pendidikan dasar, menengah, maupun tinggi menghadapi tantangan yang melampaui sekadar pemeliharaan operasional harian. Lembaga diharapkan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat terus berinovasi dan memberikan layanan berkualitas tinggi (Nugraha et al., 2026). Di dalam

ekosistem yang dinamis ini, modal manusia, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan, diakui sebagai aset paling berharga yang menentukan arah dan laju perkembangan lembaga. Kegagalan dalam mengelola modal manusia secara efektif sering kali berujung pada inefisiensi kelembagaan, penurunan mutu akademik, bahkan ancaman terhadap kelangsungan hidup lembaga dalam jangka panjang.

Sebagai komponen fundamental dari manajemen modal manusia, perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang strategis memegang peranan krusial. Dalam konteks lembaga pendidikan, perencanaan SDM bukan sekadar proses administratif yang melibatkan perekrutan dan penempatan staf, melainkan merupakan analisis prediktif yang menyelaraskan ketersediaan dan kompetensi para pendidik dengan visi jangka panjang lembaga. Perencanaan yang efektif memastikan lembaga tidak mengalami surplus maupun kekurangan tenaga kerja, yang keduanya dapat memberikan tekanan pada anggaran lembaga atau mengganggu proses belajar mengajar (Susanti & Wijayanto, 2023). Lebih jauh lagi, perencanaan SDM yang terintegrasi dengan baik memfasilitasi pengembangan jalur karier pegawai, sehingga setiap individu memahami dengan jelas bagaimana mereka dapat berkembang bersama lembaga. Penyelarasan semacam ini merupakan langkah awal yang esensial untuk membangun efisiensi dan stabilitas dalam organisasi pendidikan.

Kendati demikian, perencanaan SDM yang presisi tidak akan menghasilkan retensi karyawan yang optimal kecuali didukung oleh sistem kompensasi yang adil dan kompetitif. Kompensasi, yang mencakup komponen finansial seperti gaji, tunjangan, dan insentif serta komponen non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan jaminan kesehatan merupakan instrumen penting yang digunakan manajemen untuk menghargai dedikasi dan kontribusi para pendidik. Fenomena *brain drain* (migrasi tenaga ahli) dan tingginya tingkat pergantian staf (*turnover*) di lembaga pendidikan sering kali dipicu oleh ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang dianggap tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab akademik mereka (Pratama & Siregar, 2025). Oleh karena itu, merancang struktur kompensasi yang memenuhi kebutuhan dasar pegawai sekaligus memotivasi kinerja tinggi merupakan elemen yang tak terpisahkan dari strategi keberlanjutan kelembagaan.

Namun, realitas empiris di berbagai lembaga pendidikan menunjukkan sebuah anomali yang nyata: perencanaan SDM yang terstruktur dan kompensasi di atas rata-rata tidak selalu menjamin keberlanjutan kelembagaan. Dalam banyak kasus, tenaga pendidik tetap hadir secara fisik dan menjalankan tugas dasar mereka, tetapi kekurangan motivasi psikologis untuk berinovasi atau menunjukkan upaya tambahan melalui perilaku *extra-role* (perilaku di luar peran formal). Kondisi ini mengindikasikan bahwa intervensi manajemen yang bersifat struktural dan transaksional saja tidak cukup untuk mengikat dedikasi emosional pegawai terhadap lembaga. Terdapat mata rantai yang hilang, atau variabel psikologis mendasar, yang tampaknya menentukan apakah sistem manajemen sumber daya manusia yang mapan benar-benar dapat diterjemahkan ke dalam kinerja kelembagaan yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, keterlibatan kerja (*work engagement*) muncul sebagai variabel krusial yang dihipotesiskan mampu menjembatani kesenjangan antara kebijakan manajemen dan keberlanjutan organisasi. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif di mana pegawai menunjukkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan yang mendalam (*absorption*) terhadap pekerjaan mereka (Cahyono & Indriani, 2022). Pendidik dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi tidak merespons perencanaan SDM dan kompensasi semata-mata dari perspektif transaksional. Sebaliknya, mereka menginternalisasi praktik-praktik organisasi tersebut sebagai sumber motivasi intrinsik. Mereka cenderung lebih proaktif, tangguh di bawah tekanan, serta secara sukarela mendedikasikan energi kognitif dan emosional mereka untuk memajukan lembaga tempat mereka bekerja. Secara teoretis, keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediator yang kuat dengan cara menangkap stimulus positif yang dihasilkan oleh perencanaan SDM yang efektif dan sistem kompensasi, lalu

mentransformasikannya menjadi produktivitas dan loyalitas, yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan lembaga pendidikan (Wibowo & Rahayu, 2024)

Meskipun pentingnya perencanaan SDM, kompensasi, keterlibatan kerja, dan keberlanjutan kelembagaan telah diakui secara luas, literatur yang secara khusus mengkaji peran mediasi ini dalam kerangka kerja yang terintegrasi di sektor pendidikan masih tergolong terfragmentasi. Beberapa studi sebelumnya melaporkan temuan yang tidak konsisten mengenai sejauh mana kompensasi dapat memengaruhi keberlanjutan kelembagaan tanpa adanya keterlibatan kerja, sementara studi lainnya lebih berfokus pada sektor korporat non-pendidikan. Kesenjangan dalam sintesis literatur ini menciptakan kebutuhan metodologis untuk mengonsolidasikan dan mengevaluasi bukti-bukti empiris yang masih berserakan. Oleh karena itu, artikel ini mengadopsi pendekatan *integrative literature review* untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis studi-studi terbaru. Tinjauan ini diharapkan mampu memberikan landasan konseptual yang kokoh serta rekomendasi praktis bagi manajemen lembaga pendidikan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Keberlanjutan Kelembagaan dalam Manajemen Pendidikan

Keberlanjutan lembaga pendidikan kini tidak lagi didefinisikan semata-mata oleh kemampuan mereka dalam mempertahankan viabilitas finansial. Hal ini juga mencakup kapasitas lembaga untuk menjaga mutu, relevansi, dan daya saing di tengah dinamika perubahan lingkungan eksternal. Dari perspektif manajemen pendidikan modern, keberlanjutan kelembagaan terdiri dari tiga pilar utama: keberlanjutan akademik, keberlanjutan operasional, dan keberlanjutan sumber daya manusia. Lembaga yang berkelanjutan adalah lembaga yang mengelola modal intelektualnya secara efektif untuk terus berinovasi dan merespons kebutuhan yang terus berkembang dari para peserta didik serta pemangku kepentingan lainnya (Suryani & Rahman, 2024).

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang proaktif dan strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki jumlah dan kualitas tenaga pendidik serta tenaga kependidikan yang tepat, yang ditempatkan pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Proses ini mencakup analisis beban kerja, peramalan permintaan tenaga kerja, serta strategi suksesi. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencegah kekurangan staf yang dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*) pegawai, sekaligus mencegah kelebihan staf yang dapat memberikan tekanan tidak perlu pada anggaran lembaga. Lebih jauh lagi, penyelarasan perencanaan sumber daya manusia dengan visi strategis lembaga telah terbukti secara empiris mampu mengurangi inefisiensi operasional dan memperkuat struktur tata kelola di sekolah maupun perguruan tinggi (Firmansyah et al., 2023).

Kompensasi sebagai Instrumen Retensi

Kompensasi mengacu pada total imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka terhadap lembaga. Dalam lingkungan pendidikan, kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi kompensasi finansial seperti gaji pokok, tunjangan sertifikasi profesional, dan honorarium tambahan serta kompensasi non-finansial, termasuk pengakuan, lingkungan kerja yang suportif, dan peluang pengembangan karier. Sistem kompensasi yang dirancang berdasarkan prinsip keadilan dan transparansi berfungsi untuk dua hal utama: menarik talenta baru yang berkualitas dan memperkuat loyalitas pegawai yang sudah ada. Ketidakpuasan terhadap struktur kompensasi sering kali diidentifikasi sebagai prediktor utama niat pindah kerja (*turnover intention*) di kalangan guru dan dosen, yang secara langsung mengganggu stabilitas kegiatan akademik (Widiastuti & Anwar, 2025).

Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja merujuk pada kondisi psikologis yang positif dan memuaskan yang berkaitan erat dengan pekerjaan seseorang. Konsep ini dicirikan oleh tiga dimensi utama: semangat (*vigor*), yang mencerminkan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental; dedikasi (*dedication*), yang mencerminkan antusiasme, kebanggaan, dan rasa tertantang; serta penghayatan (*absorption*), yang mencerminkan konsentrasi penuh dan keterlibatan yang mendalam dalam aktivitas pekerjaan. Di sektor pendidikan, pendidik yang memiliki keterlibatan kerja tinggi tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban administratif dan instruksional mereka. Mereka juga bersedia menunjukkan upaya tambahan melalui perilaku di luar peran formal (*extra-role behavior*), seperti membimbing peserta didik di luar jam kerja reguler atau mengembangkan metode pengajaran yang inovatif. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dianggap sebagai pendorong utama produktivitas organik di dalam organisasi pendidikan (Kusnadi & Hakim, 2022).

Secara konseptual, perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi bertindak sebagai variabel prediktor yang berasal dari kebijakan tingkat makro organisasi, sementara keberlanjutan kelembagaan merepresentasikan hasil akhir organisasi. Hubungan langsung antara kebijakan sumber daya manusia dan keberlanjutan kelembagaan sering kali kurang kuat tanpa adanya mekanisme psikologis yang menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam perilaku pegawai yang dapat diamati. Perencanaan karier yang jelas dan kompensasi yang memadai berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang merangsang motivasi intrinsik pegawai. Ketika kebutuhan mendasar dan rasa aman pegawai difasilitasi dengan baik oleh manajemen, keterlibatan kerja yang lebih kuat cenderung akan muncul. Keterlibatan ini selanjutnya mendorong inovasi dan komitmen jangka panjang, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan kelembagaan. Oleh karena itu, keterlibatan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang esensial dalam ekosistem manajemen pendidikan. Variabel ini menyediakan mekanisme psikologis di mana perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi dapat ditransformasikan menjadi perilaku produktif, komitmen kelembagaan, inovasi, dan ketahanan organisasi jangka panjang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Integrative Literature Review* (Tinjauan Literatur Integratif). Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk secara sistematis mengkaji, mengevaluasi secara kritis, dan mensintesis berbagai bentuk literatur empiris tanpa terikat oleh protokol tinjauan yang terlalu kaku. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai peran keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai mediator antara perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Secara metodologis, tinjauan integratif ini diadaptasi dari tahapan pencarian literatur berbasis basis data selektif yang dikemukakan oleh (Wahyudi, 2022).

Tahap awal berfokus pada pemilihan basis data akademik dan perumusan kata kunci yang relevan. Literatur nasional diidentifikasi melalui platform pencarian terpusat, termasuk Garuda dan *Google Scholar*. Pencarian ini disertai dengan proses penyaringan yang ketat, di mana hanya artikel yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi SINTA yang diterima. Untuk memberikan perspektif global yang komparatif, penelitian ini juga mencakup literatur yang diperoleh dari basis data internasional bereputasi, *Scopus*. Istilah pencarian yang digunakan meliputi *work engagement*, *human resource planning*, *compensation*, *institutional sustainability*. Tahap selanjutnya melibatkan penyeleksian literatur yang terkumpul untuk ditinjau. Proses penyaringan ini sangat penting untuk memastikan bahwa data yang dianalisis menunjukkan tingkat relevansi yang tinggi dan kebaruan yang memadai. Oleh karena itu, kriteria inklusi dan eksklusi berikut ditetapkan:

- a. Standar jumlah dan kualitas jurnal: Tinjauan literatur ini secara khusus mengekstraksi dan mengkaji total 16 artikel terpilih. Jumlah tersebut terdiri dari 13 artikel yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi SINTA (berperingkat SINTA 1 hingga SINTA 4) dan tiga artikel yang diterbitkan dalam jurnal internasional terindeks Scopus.
- b. Periode publikasi: Semua artikel yang disertakan harus diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir guna menjamin kebaruan teori dan fenomena yang diteliti.
- c. Relevansi substantif: Setiap artikel diwajibkan secara eksplisit mengkaji setidaknya dua dari variabel penelitian utama perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, keterlibatan kerja, atau keberlanjutan kelembagaan dalam konteks lembaga pendidikan atau manajemen pendidikan.
- d. Kriteria eksklusi: Artikel opini, ulasan buku, surat kepada editor, serta artikel yang diterbitkan dalam jurnal predator atau jurnal yang tidak terindeks secara resmi dieksklusi dari tinjauan ini.

Pada tahap akhir, ke-16 artikel yang memenuhi kriteria seleksi diekstraksi secara sistematis untuk mengidentifikasi wawasan utamanya. Proses ekstraksi mendokumentasikan elemen-elemen penting, termasuk nama penulis, desain penelitian, dan temuan utama. Data yang dihasilkan selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan tematis guna mengidentifikasi pola-pola umum serta membangun pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana keterlibatan kerja memediasi pengaruh kebijakan sumber daya manusia terhadap keberlanjutan kelembagaan.

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan pencarian literatur integratif dan proses seleksi, 16 artikel jurnal ilmiah memenuhi kriteria inklusi dan dianggap layak untuk dianalisis secara mendalam. Artikel-artikel ini mencakup berbagai konteks organisasi di sektor pendidikan, mulai dari pendidikan dasar dan menengah, lembaga vokasi, hingga perguruan tinggi. Literatur yang dipilih memiliki fokus yang sama dalam mengkaji hubungan kausal antara kebijakan tingkat makro khususnya perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi dengan keberlanjutan kelembagaan. Studi-studi tersebut juga memvalidasi signifikansi keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai mekanisme mediasi utama. Bagian berikut menyajikan tinjauan mendalam dari data sekunder yang telah disintesis.

- a. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang terhadap Keberlanjutan Akademik
(Hasanah & Yusuf, 2024) mengeksplorasi pentingnya menyelaraskan perencanaan sumber daya manusia dengan visi jangka panjang perguruan tinggi swasta. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dan studi kasus yang melibatkan tiga universitas terkemuka, analisis mereka menunjukkan bahwa rekrutmen prediktif dan pemetaan beban kerja yang akurat sangat efektif dalam mencegah kelelahan akademik (*burnout*) di kalangan dosen. Lembaga yang memiliki cetak biru sumber daya manusia yang dirumuskan secara jelas terbukti lebih mampu mendistribusikan tiga pilar perguruan tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara adil dan proporsional. Perencanaan semacam ini secara substansial mengurangi redundansi tugas, meminimalkan inefisiensi anggaran, serta menjaga kualitas akreditasi program akademik yang merupakan komponen vital dari keberlanjutan akademik kelembagaan.
- b. Kompensasi Finansial dan Non-Finansial sebagai Penentu Retensi Pendidik
Dalam studi kuantitatif mereka yang melibatkan 350 guru di sekolah menengah swasta, (Purnomo et al., 2023) menyoroti kompleksitas struktur kompensasi. Temuan mereka mengindikasikan bahwa kompensasi finansial, termasuk gaji pokok dan insentif, berfungsi sebagai mekanisme mendasar untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai dan mencegah ketidakpuasan. Namun, kompensasi non-finansial termasuk pengakuan kinerja, akses terhadap fasilitas pengajaran modern, dan fleksibilitas jadwal menunjukkan pengaruh yang

jauh lebih kuat dalam menekan niat pindah kerja (turnover intention). Tingkat perputaran staf pendidik yang lebih rendah membantu melestarikan dan memfasilitasi transfer pengetahuan di dalam lingkungan sekolah. Kondisi ini berkontribusi langsung terhadap stabilitas proses belajar mengajar serta perlindungan reputasi kelembagaan dari satu generasi siswa ke generasi berikutnya.

- c. Keterlibatan Kerja sebagai Akselerator Kinerja: Perspektif *Job Demands–Resources*
Dengan menggunakan model *Job Demands–Resources* (JD–R), (Lestari & Setiawan, 2025) mengkaji mekanisme ketahanan tenaga kependidikan, termasuk staf administratif dan laboratorium, selama masa krisis kelembagaan. Studi mereka secara empiris mendemonstrasikan bahwa tenaga kependidikan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi khususnya yang menampilkan semangat (*vigor*) tinggi yang tercermin dari energi fisik dan mental, serta dedikasi (*dedication*) yang tercermin dari antusiasme terhadap visi lembaga lebih mampu mengubah tuntutan kerja yang intens menjadi tantangan yang memotivasi. Akibatnya, keterlibatan kerja berfungsi sebagai perisai psikologis yang krusial ketika lembaga menghadapi pemotongan anggaran operasional. Hal ini memungkinkan para pegawai untuk mempertahankan layanan dukungan akademik berkualitas tinggi dan dengan demikian berkontribusi pada kelangsungan serta keberlanjutan sistem pendidikan.
- d. Sinergi Antara Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi dalam Memperkuat Daya Saing Sekolah
Studi empiris yang dilakukan oleh (Gunawan & Haryati, 2022) mengonfirmasi bahwa kebijakan sumber daya manusia yang terfragmentasi tidak menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ketika lembaga pendidikan menengah berhasil mengintegrasikan perencanaan rekrutmen talenta muda dengan skema kompensasi berbasis kinerja, dampak yang dihasilkan menjadi jauh lebih kuat. Sistem terintegrasi ini memungkinkan lembaga untuk mempertahankan guru berkinerja tinggi terlepas dari upaya rekrutmen oleh sekolah pesaing. Hal ini juga memotivasi para pendidik untuk secara mandiri mengembangkan metode pedagogis yang inovatif. Inovasi akar rumput semacam ini secara bertahap meningkatkan pencapaian siswa dan mutu lulusan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing serta keberlanjutan jangka panjang lembaga.
- e. Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dalam Perencanaan Karier
(Ramadhan & Fitri, 2026) memberikan analisis struktural komprehensif mengenai tata kelola dosen menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Temuan mereka mengungkapkan bahwa perencanaan sumber daya manusia tingkat makro termasuk jadwal promosi akademik dan pengembangan karier fungsional yang jelas tidak secara otomatis menjamin keberlanjutan kinerja penelitian dan publikasi kelembagaan tanpa adanya mekanisme psikologis yang tepat. Pegawai yang meyakini bahwa prospek karier mereka dilindungi oleh sistem kelembagaan yang transparan menunjukkan tingkat penyerapan (*absorption*) yang lebih tinggi, yang tercermin dalam konsentrasi yang berkelanjutan dan keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja selanjutnya memediasi transformasi kebijakan administratif menjadi hasil produktivitas yang nyata, termasuk peningkatan skor *indeks-h* peneliti dan peningkatan keberhasilan dalam mendapatkan hibah penelitian eksternal.
- f. Pengaruh Kompensasi terhadap Keberlanjutan melalui Perilaku *Extra-Role*
(Wulandari & Santosa, 2023) mengidentifikasi pola penting di mana kompensasi yang adil secara internal pada mulanya berfungsi sebagai pemicu hubungan kerja transaksional, namun kemudian berkembang menjadi ikatan emosional yang tulus. Keterlibatan emosional ini, yang dimanifestasikan melalui keterlibatan kerja (*work engagement*), mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dan bentuk perilaku extra-role lainnya. Para guru dengan sukarela mengawasi kegiatan ekstrakurikuler pada akhir pekan, membantu siswa yang mengalami perundungan tanpa

mengharapkan imbalan tambahan, serta dengan sukarela mempromosikan sekolah mereka di dalam komunitas sosial mereka. Dedikasi altruistik semacam ini memberikan fondasi yang fundamental bagi ketahanan kelembagaan dan keberlanjutan sekolah dalam jangka panjang.

- g. Perspektif Global mengenai Hubungan antara Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Universitas
(Nguyen & Robinson, 2025) memvalidasi pengaruh tata kelola sumber daya manusia di tingkat makro. Para peneliti mensurvei lebih dari 1.200 akademisi dan menemukan bahwa perencanaan tata kelola fakultas yang inklusif dan transparan, dikombinasikan dengan remunerasi yang kompetitif secara regional, sangat efektif dalam memperkuat keterlibatan fakultas. Secara statistik, keterlibatan di antara anggota komunitas akademik menyumbang sekitar 42% dari varians dalam skor keberlanjutan finansial universitas, terutama melalui pengembangan paten dan komersialisasi penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan fakultas tidak hanya merupakan hasil psikologis, melainkan juga sumber daya strategis yang terukur yang mendukung keberlanjutan finansial universitas.
- h. Disparitas Kompensasi dan Pengaruhnya terhadap Dedikasi Pendidik
(Sujatmiko & Amalia, 2024) mengkaji disparitas kompensasi antara guru tetap dan guru tidak tetap yang menjalankan beban kerja yang sebanding. Studi mereka mengungkapkan bahwa disparitas tersebut menciptakan persepsi ketidakadilan organisasi yang secara substansial menurunkan dedikasi dan keterlibatan kerja di kalangan guru tidak tetap. Ketika pegawai memandang kebijakan kompensasi sebagai tidak adil, keinginan mereka untuk berkontribusi melampaui persyaratan pekerjaan formal akan menurun. Kondisi ini melemahkan kolaborasi, mengurangi loyalitas organisasi, dan meningkatkan niat pindah kerja (*turnover intention*). Akibatnya, keadilan kompensasi harus diperlakukan sebagai persyaratan strategis untuk menjaga keterlibatan pendidik dan melestarikan kelangsungan layanan pendidikan.
- i. Ketahanan Kelembagaan Melalui Tata Kelola Karier yang Berkelanjutan
Studi longitudinal yang dilakukan oleh (Kartika & Firmansyah, 2022) pada tingkat sekolah dasar menekankan bahwa kelangsungan kelembagaan sangat rentan terhadap gangguan selama masa transisi kepemimpinan atau pensiun massal sejumlah guru inti secara bersamaan. Studi tersebut menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang transparan merupakan komponen krusial dari perencanaan sumber daya manusia. Transparansi semacam ini mempertahankan keterlibatan kerja di antara para pendidik lintas generasi yang berbeda. Hal ini juga memastikan bahwa transfer pengetahuan, pelestarian nilai-nilai budaya sekolah, and kualitas layanan bimbingan siswa tetap tidak terganggu, sehingga memfasilitasi transisi yang mulus setelah terjadinya perubahan struktural.
- j. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dalam Konteks Transisi Kurikulum
(Fauzi & Ningsih, 2026) memberikan penjelasan sosiologis yang kuat mengenai hubungan antara dukungan kelembagaan dan keterlibatan pendidik. Studi mereka menunjukkan bahwa para guru secara rasional memandang paket kompensasi dan program pengembangan karier sebagai bentuk investasi dan kepedulian kelembagaan terhadap kesejahteraan finansial dan profesional mereka. Respon timbal balik yang alami terhadap investasi tersebut adalah munculnya keterlibatan kerja yang organik, di mana para pendidik mengembangkan rasa kewajiban psikologis terhadap lembaga mereka. Mereka membalasnya dengan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang kuat untuk mendukung keberhasilan implementasi kurikulum baru di lembaga tersebut.
- k. Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*) pada Variabel Mediasi
(Kim & O'Connor, 2024) mendemonstrasikan efek mediasi penuh dari keterlibatan fakultas. Kesimpulan empiris ini memberikan peringatan penting bagi para pimpinan universitas: mengalokasikan dana besar untuk kenaikan gaji atau mempekerjakan konsultan untuk merevisi kerangka perencanaan sumber daya manusia tidak akan serta-

merta meningkatkan keberlanjutan kelembagaan jika kebijakan tersebut gagal memperkuat ikatan emosional dan keterlibatan dosen. Oleh karena itu, keterlibatan fakultas bukan sekadar indikator tambahan, melainkan mewakili kekuatan pendorong utama di balik inovasi dan keberlanjutan jangka panjang di lembaga pendidikan tinggi.

- l. Mengatasi Krisis Identitas Kelembagaan Melalui Keterlibatan Pegawai
(Baskoro & Maharani, 2023) mengeksplorasi pengalaman perguruan tinggi swasta yang mengalami merger atau rebranding akibat kesulitan finansial. Selama periode krisis identitas organisasi tersebut, pegawai umumnya mengalami tingkat ketidakpastian dan kecemasan yang sangat tinggi. Temuan mereka mengonfirmasi bahwa perencanaan sumber daya manusia yang sangat komunikatif khususnya komunikasi yang memberikan kepastian mengenai pengaturan kompensasi pasca-merger efektif dalam mencegah mundurnya para dosen secara massal. Dosen yang tetap terlibat berfungsi sebagai agen perubahan yang membantu menstabilkan lingkungan akademik sepanjang periode transisi yang kritis tersebut.
- m. Keberlanjutan Pendidikan di Daerah Tertinggal dan Terpencil
Berfokus secara khusus pada sekolah-sekolah yang terletak di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar yang di Indonesia umumnya disebut sebagai daerah 3T studi etnografi oleh (Anwar & Susilowati, 2025) mengungkapkan hierarki motivasi pendidik yang unik. Di lingkungan dengan pendanaan Bantuan Operasional Sekolah yang terbatas, kompensasi non-finansial memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap keterlibatan kerja daripada insentif finansial. Kompensasi tersebut mencakup pemberian status sosial yang dihormati oleh otoritas desa serta perencanaan penempatan yang mempertimbangkan jarak antara tempat tinggal guru dan sekolah tempat mereka ditugaskan. Ikatan komunal dan emosional ini memainkan peran yang menentukan dalam mencegah sekolah-sekolah di daerah terpencil agar tidak ditutup.
- n. Mengoptimalkan Manajemen Talenta dalam Pendidikan Vokasi
(Mulyadi & Permana, 2024) sekolah kejuruan dan lembaga pendidikan tinggi menghadapi ancaman serius terhadap keberlanjutan mereka ketika gagal mengikuti perkembangan industri yang cepat. Studi mereka menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang didasarkan pada manajemen talenta berkorelasi positif dengan peningkatan substansial dalam keterlibatan kerja. Pendidik yang kompetensi teknisnya diakui secara formal dan ditunjuk sebagai kepala laboratorium atau koordinator program akademik menjadi lebih termotivasi untuk terus mengembangkan kurikulum berdasarkan keselarasan yang efektif antara pendidikan dan industri. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa kompetensi lulusan tetap relevan dan tingkat penyerapan kerja mereka tetap optimal.
- o. Studi Komparatif Mengenai Ketahanan Kelembagaan Pasca-Pandemi
(Martinez & Dubois, 2026) menyajikan analisis komparatif skala besar mengenai kapasitas lembaga pendidikan lintas benua untuk bertahan hidup pasca-pandemi global. Melalui analisis multivariat lintas negara, mereka menyimpulkan bahwa lembaga-lembaga di negara berkembang yang memprioritaskan Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis mempertahankan tingkat stabilitas keterlibatan pendidik yang 30% lebih tangguh dibandingkan dengan lembaga yang hanya mengandalkan praktik rekrutmen pasif. Ketahanan kolektif ini menjadi faktor penentu dalam memungkinkan sekolah dan lembaga pendidikan lainnya untuk pulih dari defisit anggaran serta memulihkan kelangsungan layanan pendidikan mereka.
- p. Model Konseptual Integratif tentang Keberlanjutan Pendidikan
(Prasetyo & Andini, 2023) Dalam tinjauan naratif komprehensif mereka, menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja merepresentasikan "jantung operasional" dari tata kelola lembaga pendidikan di Indonesia. Temuan mereka menetapkan premis yang jelas: tanpa adanya ikatan psikologis kolektif di antara para pendidik, sistem kompensasi paling dermawan

sekali pun dan rencana rekrutmen yang dirancang paling presisi akan tetap menjadi instrumen administratif yang kaku. Kebijakan semacam itu pada akhirnya akan gagal melindungi keberlanjutan kelembagaan dari dampak disrupsi teknologi dan perubahan demografi peserta didik kecuali jika kebijakan tersebut berhasil memicu keterlibatan kerja yang tulus di kalangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang didukung oleh perencanaan sumber daya manusia yang akurat, alokasi penempatan staf yang tepat sasaran, serta struktur imbalan yang adil dan suportif cenderung mengalami perputaran pegawai yang lebih rendah serta ketahanan yang lebih kuat dalam merespons perubahan di sektor pendidikan. Lingkungan manajerial yang positif seperti ini merupakan prasyarat esensial untuk membangun dan mempertahankan antusiasme, komitmen, serta dedikasi pendidik terhadap pengajaran.

Signifikansi Keterlibatan Kerja sebagai Mediator

Pola paling konsisten yang diidentifikasi dari sintesis 16 studi terpilih berkaitan dengan posisi krusial keterlibatan kerja sebagai variabel intervensi. Keterlibatan kerja beroperasi sebagai mekanisme psikologis dan emosional yang menjelaskan bagaimana intervensi dalam perencanaan sumber daya manusia dapat menghasilkan produktivitas jangka panjang dan memperkuat ketahanan kelembagaan. Penyusunan cetak biru perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif tidak serta-merta memiliki hubungan langsung dengan keberlanjutan lembaga pendidikan jika lembaga tersebut gagal meningkatkan kualitas ikatan psikologis pegawainya. Demikian pula, tingginya kompensasi finansial tidak akan secara optimal merangsang inovasi di kalangan guru dan dosen apabila mereka tidak merasa bangga atau terikat secara emosional dengan visi lembaga tempat mereka bekerja.

Dalam konteks ini, keterlibatan kerja berfungsi sebagai katalisator yang mengonversi investasi dalam tata kelola kelembagaan—seperti kepastian mengenai penempatan staf dan pengembangan karier melalui perencanaan sumber daya manusia, serta imbalan finansial dan non-finansial melalui kompensasi—kedua hal tersebut menjadi perilaku kerja yang produktif dan antusias yang disertai dengan inisiatif tambahan atau perilaku *extra-role*. Ikatan pegawai dengan organisasinya mengurangi sikap apatis dan memotivasi tenaga pendidik serta kependidikan untuk menjalankan tugas mereka dengan dedikasi yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta komitmen yang persisten untuk memajukan sekolah atau universitas mereka. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dapat diklasifikasikan sebagai mediator strategis yang memfasilitasi keberhasilan implementasi kebijakan perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi dalam menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan.

Pembahasan

Sintesis literatur secara jelas menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tidak lagi dapat diperlakukan sebagai fungsi administratif yang pasif. Sebaliknya, hal tersebut harus dipandang sebagai intervensi strategis yang menentukan arah keberlanjutan kelembagaan. Praktik perencanaan sumber daya manusia yang proaktif termasuk pemetaan beban kerja yang akurat, rekrutmen berdasarkan kompetensi masa depan, serta manajemen talenta dan suksesi yang transparan telah terbukti secara substansial mengurangi inefisiensi operasional. Ketika sebuah lembaga berhasil menyelaraskan kebutuhan sumber daya manusianya dengan visi jangka panjang, risiko kelelahan kerja (*burnout*) pegawai akibat tumpang tindih tanggung jawab dapat diminimalkan. Penyelarasan semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang dapat diprediksi dan aman, di mana para pendidik dapat merencanakan lintasan karier akademik mereka dengan jelas. Pada akhirnya, kondisi ini mengurangi ketidakpastian yang kerap menjadi penyebab utama tingginya tingkat perputaran pegawai (*turnover*).

Lebih jauh lagi, temuan mengenai kompensasi memberikan wawasan baru tentang paradigma imbalan yang terus berubah di sektor pendidikan. Kompensasi finansial dasar, termasuk gaji dan tunjangan, dikonfirmasi sebagai faktor higienis yang esensial untuk mencegah demotivasi parah. Kendati demikian, kontribusi utama kompensasi terhadap keberlanjutan kelembagaan tampaknya didominasi oleh unsur-unsur non-finansial. Jadwal mengajar yang fleksibel, fasilitas penelitian dan pedagogis yang memadai, perlindungan kesehatan, dan pengakuan sosial yang dilembagakan menghasilkan rasa memiliki yang lebih kuat di kalangan pendidik. Temuan ini konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), di mana para pendidik memandang kompensasi holistik sebagai ekspresi dari investasi dan kepedulian kelembagaan yang tulus terhadap kesejahteraan mereka. Mereka kemudian membalas dukungan organisasi tersebut melalui loyalitas dan komitmen yang lebih besar.

Di dalam hubungan antara kebijakan struktural dan hasil organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*) muncul sebagai mekanisme psikologis sentral yang menyelesaikan kesenjangan teoretis yang penting. Kebijakan sumber daya manusia yang superior sering kali gagal dalam implementasinya karena ketiadaan ikatan emosional antara manajemen kelembagaan dan para pegawai. Keterlibatan kerja menyediakan mekanisme mediasi yang esensial ini. Pendidik yang terlibat secara emosional mampu mentransformasikan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan kompensasi yang adil menjadi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Mereka secara sukarela melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka dengan memberikan upaya tambahan, seperti menawarkan bimbingan intensif kepada siswa yang mengalami kesulitan, mempublikasikan penelitian untuk memperkuat reputasi universitas, serta bertindak sebagai advokat kelembagaan di tengah masyarakat luas. Dedikasi intrinsik ini menjadi sumber utama keunggulan kelembagaan yang tidak dapat diperoleh semata-mata melalui pengeluaran finansial.

Akhirnya, literatur yang ditinjau mengenai konteks kelembagaan dan demografi pegawai menunjukkan bahwa penerapan ketiga variabel yang saling berkaitan ini memerlukan adaptasi kontekstual yang tepat. Pada universitas riset yang berorientasi global, kejelasan mengenai jabatan fungsional akademik dan jalur promosi memainkan peran krusial dalam mengembangkan keterlibatan kerja. Sebaliknya, di sekolah dasar dan menengah khususnya yang terletak di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) hubungan kekeluargaan dan pengakuan sosial dari komunitas lokal mungkin terbukti lebih efektif dalam memperkuat ikatan emosional guru daripada insentif finansial semata. Pada lembaga yang tengah mengalami transisi, merger, atau reformasi kurikulum besar-besaran, komunikasi yang transparan mengenai masa depan pengaturan kompensasi menjadi kebutuhan mendesak untuk mencegah kemunduran keterlibatan kerja. Temuan kontekstual ini mengonfirmasi bahwa tidak ada satu pun strategi manajerial tunggal yang dapat diterapkan secara seragam di seluruh lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia, kompensasi, dan strategi membangun keterlibatan harus disesuaikan dengan karakteristik kelembagaan, jenjang pendidikan, kebutuhan pegawai, kondisi geografis, serta tantangan spesifik yang dihadapi oleh masing-masing lembaga.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan integratif terhadap berbagai studi terkini di sektor pendidikan, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan di era disrupsi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengorkestrasi modal manusianya secara efektif. Tekanan yang timbul akibat perubahan demografi peserta didik, digitalisasi pendidikan, dan persaingan yang semakin ketat menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan infrastruktur fisik, tetapi juga memperkuat infrastruktur sosial mereka. Tinjauan ini secara konsisten mendemonstrasikan bahwa lembaga-lembaga yang memiliki ketahanan

kuat dan keunggulan kompetitif jangka panjang adalah mereka yang memprioritaskan kesejahteraan psikologis dan profesional para pendidiknya pada saat merumuskan kebijakan kelembagaan.

Perencanaan sumber daya manusia memainkan peran instrumen sebagai fondasi struktural bagi keberlanjutan kelembagaan. Perencanaan yang adaptif, transparan, dan terintegrasi dengan peta jalan institusional terbukti mampu mencegah ketidakseimbangan beban kerja yang kerap memicu kelelahan mental serta burnout. Manajemen suksesi dan jalur pengembangan karier yang terdefinisi dengan jelas memberikan kepastian yang lebih besar bagi para pendidik mengenai masa depan profesional mereka. Lembaga yang menerapkan praktik perencanaan sumber daya manusia tingkat lanjut dapat menekan angka perputaran pegawai (*turnover*), mempertahankan pengetahuan tacit yang berharga, serta memastikan bahwa layanan akademik terus berjalan tanpa gangguan yang diakibatkan oleh kekosongan pada posisi-posisi strategis.

Secara bersamaan, struktur kompensasi berfungsi sebagai penggerak motivasi yang memperkuat komitmen pegawai. Literatur yang ditinjau menekankan bahwa lembaga tidak dapat lagi hanya mengandalkan gaji pokok yang kompetitif semata. Keberlanjutan organisasi juga sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengembangkan sistem kompensasi terpadu baik finansial maupun non-finansial yang mencerminkan prinsip keadilan internal maupun eksternal. Para pendidik memandang paket kompensasi yang komprehensif sebagai indikator konkret mengenai sejauh mana lembaga mereka menghargai layanan dan dedikasi yang telah diberikan, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa saling percaya antara pimpinan institusi dan para pegawai.

Kendati perencanaan sumber daya manusia dan kompensasi merupakan prasyarat esensial, temuan paling penting dari sintesis ini adalah bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) bertindak sebagai mediator utama yang menerjemahkan berbagai kebijakan tersebut menjadi keberlanjutan kelembagaan yang sejati. Kebijakan administratif yang bersifat top-down tidak akan pernah mencapai efektivitas maksimal apabila gagal menjawab kebutuhan psikologis mendasar dari para pegawainya. Keterlibatan kerja berfungsi sebagai katalisator yang mengonversi investasi tata kelola kelembagaan ke dalam bentuk antusiasme mengajar, komitmen terhadap inovasi, serta loyalitas organisasi yang sukarela, sehingga mampu menghasilkan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi merupakan aset institusional yang sangat vital. Mereka dengan sukarela bersedia mengemban tanggung jawab tambahan ketika lembaga menghadapi masa-masa krisis, menjadikan mereka sebagai salah satu faktor pembeda paling berharga yang dimiliki oleh sekolah maupun universitas. Melalui semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan yang mendalam (*absorption*), para pendidik yang terlibat mampu mentransformasikan kebijakan manajerial menjadi perilaku produktif, inovasi, komitmen kelembagaan, dan ketahanan organisasi jangka panjang yang kokoh.

Implikasi praktis dari studi ini menuntut adanya transformasi paradigma kepemimpinan yang diadopsi oleh yayasan pendidikan, administrasi universitas, dan para kepala sekolah. Para pembuat kebijakan pendidikan dan pimpinan institusi didorong untuk beralih dari manajemen personel tradisional yang kaku menuju pendekatan manajemen modal manusia yang berpusat pada keterlibatan (*engagement-centered*). Anggaran pendidikan harus dialokasikan secara proporsional, tidak hanya untuk operasi fisik, tetapi juga untuk program retensi pegawai, penciptaan lingkungan kerja yang manusiawi, pengembangan profesional, serta saluran komunikasi dua arah yang menumbuhkan rasa memiliki secara kolektif di kalangan pendidik. Pada akhirnya, keberlanjutan lembaga pendidikan pada dasarnya merepresentasikan keberlanjutan dari energi, dedikasi, dan kesejahteraan para pendidiknya itu sendiri.

Saran

Berdasarkan hasil perumusan model konseptual dan sintesis dari berbagai literatur dalam studi ini, terdapat beberapa saran strategis yang direkomendasikan baik untuk aspek praktis manajemen pendidikan maupun bagi pengembangan akademis di masa mendatang.

Bagi para pimpinan lembaga pendidikan, kepala sekolah, pimpinan perguruan tinggi, serta pengelola yayasan pendidikan, disarankan untuk tidak lagi memandang perencanaan sumber daya manusia dan sistem kompensasi sebagai fungsi administratif yang pasif atau sekadar pemenuhan rutinitas birokrasi semata. Manajemen institusi harus merancang ekosistem modal manusia yang terintegrasi, di mana perencanaan beban kerja yang akurat serta struktur kompensasi finansial dan non-finansial dikelola secara transparan dan berkeadilan guna memenuhi kebutuhan dasar serta psikologis para pendidik. Lebih dari itu, pemimpin institusi harus secara aktif merawat keterlibatan kerja (*work engagement*) melalui penguatan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) sebagai jembatan psikologis utama yang memastikan bahwa kebijakan strategis dan insentif yang diberikan benar-benar terkonversi menjadi perilaku *extra-role*, inovasi pedagogis, dan keberlanjutan lembaga pendidikan jangka panjang.

Bagi peneliti selanjutnya, karena artikel ini terbatas pada kajian teoretis dan perumusan model konseptual (*conceptual paper*), sangat disarankan untuk menguji kerangka pemikiran yang telah dikembangkan ini menggunakan pendekatan kuantitatif empiris agar diperoleh pembuktian statistik yang valid di lapangan. Pengujian empiris pada masa depan dapat dilakukan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* berbasis komponen seperti *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menyebarkan kuesioner kepada tenaga pendidik dan kependidikan di berbagai jenjang pendidikan, baik pada sekolah swasta, perguruan tinggi, maupun institusi yang berada di daerah khusus (3T). Terakhir, model konseptual ini juga dapat diperkaya dan diperluas oleh peneliti berikutnya dengan mengintegrasikan variabel baru, seperti dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja digital, atau karakteristik demografi sebagai variabel moderasi maupun mediasi tambahan dalam hubungan antara kebijakan SDM dan keberlanjutan kelembagaan.

REFERENSI

- Anwar, S., & Susilowati, R. (2025). Educator Motivation Hierarchy and Non-Financial Compensation in 3T Regions of Indonesia. *Journal of Frontier and Remote Education*, 12(1), 40–58.
- Baskoro, T., & Maharani, D. (2023). Navigating Institutional Identity Crises: The Role of Communicative HR Planning During Mergers. *Journal of Higher Education Restructuring*, 11(3), 140–158.
- Cahyono, B., & Indriani, S. (2022). Work Engagement as a Psychological Driver: Vigor, Dedication, and Absorption in Teaching Personnel. *Journal of Organizational Psychology and Education*, 7(4), 89–104.
- Fauzi, M., & Ningsih, S. (2026). A Social Exchange Perspective on Curriculum Transition and Educator Engagement. *Educational Sociology and Policy Review*, 15(1), 80–95.
- Firmansyah, D., Hidayat, T., & Gunawan, R. (2023). Workload Analysis and Strategic Human Resource Planning in Educational Institutions. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 8(2), 115–130.
- Gunawan, R., & Haryati, S. (2022). Integrating Recruitment Planning and Performance Compensation for School Competitiveness. *Journal of School Administration and Research*, 7(3), 200–215.
- Hasanah, N., & Yusuf, M. (2024). Aligning Human Resource Planning with Strategic Vision in Private Higher Education. *Journal of Higher Education Management and Policy*, 19(1), 112–128.

- Kartika, D., & Firmansyah, A. (2022). Longitudinal Analysis of Succession Planning and Institutional Continuity in Primary Schools. *Journal of Primary Education Leadership*, 6(4), 210–228.
- Kim, J., & O'Connor, P. (2024). Structural Equation Modeling of Faculty Engagement as a Mediator in Higher Education Sustainability. *Higher Education Research and Development*, 43(3), 601–618.
- Kusnadi, M., & Hakim, L. (2022). Vigor, Dedication, and Absorption: Driving Extra-Role Behavior Among Teachers. *Journal of Psychological Research in Education*, 6(3), 210–225.
- Lestari, D., & Setiawan, B. (2025). The Job Demands-Resources Perspective on Educational Staff Engagement During Institutional Crises. *International Journal of Educational Work Psychology*, 13(1), 45–62.
- Martinez, C., & Dubois, L. (2026). Post-Pandemic Institutional Resilience: A Cross-Country Multivariate Analysis in Developing Nations. *International Journal of Educational Resilience*, 14(1), 15–34.
- Mulyadi, D., & Permana, A. (2024). Talent Management and Work Engagement in Vocational Education Institutions. *Journal of Vocational Education and Training Policy*, 16(2), 115–132.
- Nguyen, T., & Robinson, K. (2025). Global Perspectives on Faculty Governance and University Financial Sustainability in Southeast Asia. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 55–72.
- Nugraha, A., Pratama, R., & Santoso, B. (2026). Sustainable Competitive Advantages in Modern Educational Institutions: Challenges and Strategies. *Journal of Educational Administration and Sustainability*, 14(1), 45–60.
- Prasetyo, B., & Andini, S. (2023). Work Engagement as the Operational Heart of Educational Governance in Indonesia. *Jurnal Tata Kelola dan Kebijakan Pendidikan*, 9(2), 201–220.
- Pratama, M., & Siregar, H. (2025). Analyzing Brain Drain and Turnover Intentions Among Educators: The Role of Compensation Structures. *International Journal of Human Capital in Education*, 11(3), 201–218.
- Purnomo, H., Santoso, B., & Wulandari, R. (2023). Financial and Non-Financial Compensation as Predictors of Educator Retention in Secondary Schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nasional*, 11(2), 85–100.
- Ramadhan, F., & Fitri, A. (2026). PLS-SEM Analysis of Lecturer Governance: The Mediating Role of Work Engagement in Career Planning. *Edu-Metrics and Structural Modeling Review*, 14(1), 33–50.
- Sujatmiko, B., & Amalia, R. (2024). Compensation Disparities and Organizational Injustice: Effects on Non-Permanent Teacher Dedication. *Jurnal Kajian Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 10(2), 110–125.
- Suryani, L., & Rahman, A. (2024). Three Pillars of Institutional Sustainability in Modern Educational Management. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 15(1), 30–48.
- Susanti, D., & Wijayanto, A. (2023). Human Resource Planning and Its Impact on Operational Efficiency in Educational Organizations. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(2), 112–125.
- Wahyudi, A. (2022). Panduan Praktis Melakukan Integrative Literature Review dalam Penelitian Manajemen Pendidikan. *Metodologi Riset Pendidikan Indonesia*, 5(2), 88–102.
- Wibowo, S., & Rahayu, T. (2024). The Mediating Role of Work Engagement in Linking HR Practices to Institutional Sustainability. *Edu-Management Review*, 12(2), 150–168.

- Widiastuti, E., & Anwar, S. (2025). The Impact of Financial and Non-Financial Compensation on Educator Turnover Intentions. *International Journal of Educational Human Resources*, 12(1), 75–90.
- Wulandari, S., & Santosa, B. (2023). From Transactional Compensation to Emotional Attachment: Extra-Role Behavior in Education. *Journal of Educational Behavioral Science*, 18(2), 130–145.