

PERSPEKTIF HUMAN CAPITAL DALAM KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU ABAD 21

Muhammad Ramlan¹, Najamudin², Agustina Rahmi³

ramlanmuhammad96@gmail.com¹, gurumerdekaabad21@gmail.com²,
agustina.rahami89@gmail.com³

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan visioner kepala sekolah mengintegrasikan perspektif human capital (modal manusia) dalam upaya meningkatkan kinerja guru di era pendidikan abad 21. Di tengah disrupti teknologi dan perubahan paradigma kurikulum, guru dituntut untuk memiliki kompetensi digital, kreativitas, dan adaptabilitas yang tinggi. Namun, sering kali pengembangan guru hanya bersifat administratif tanpa melihat mereka sebagai aset strategis organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap rencana pengembangan sumber daya manusia sekolah. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang berfokus pada investasi modal intelektual, emosional, dan sosial mampu menciptakan ekosistem pembelajaran berkelanjutan yang secara signifikan meningkatkan performa pedagogik dan profesional guru. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada sintesis antara visi pemimpin dengan pengelolaan tacit knowledge guru sebagai katalisator kinerja di sekolah pasca-pandemi. Implikasi penelitian ini menyarankan pentingnya pergeseran peran kepala sekolah dari sekadar manajer operasional menjadi pengelola modal manusia yang berorientasi masa depan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Visioner, Human Capital, Kinerja Guru, Pendidikan Abad 21.

ABSTRACT

A Human Capital Perspective in Principals' Visionary Leadership to Improve 21st-Century Teacher Performance. This study aims to analyze how principals' visionary leadership integrates a human capital perspective to improve teacher performance in the 21st-century education era. Amidst technological disruption and shifting curriculum paradigms, teachers are required to possess high levels of digital competence, creativity, and adaptability. However, teacher development often focuses solely on administrative matters, ignoring their role as strategic organizational assets. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data collection was conducted through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies of school human resource development plans. The results are expected to demonstrate that visionary leadership focused on investing in intellectual, emotional, and social capital can create a sustainable learning ecosystem that significantly improves teachers' pedagogical and professional performance. The novelty of this study lies in the synthesis of the leader's vision and the management of teachers' tacit knowledge as a catalyst for performance in post-pandemic schools. The implications of this research suggest the importance of shifting the role of principals from mere operational managers to future-oriented human capital managers.

Keywords: Visionary Leadership, Human Capital, Teacher Performance, 21st Century Education.

PENDAHULUAN

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, dinamika pendidikan global mengalami transformasi fundamental yang dipicu oleh integrasi teknologi digital, pergeseran paradigma pedagogis, dan tuntutan kompetensi masa depan. Dalam lanskap ini, sekolah bukan lagi sekadar institusi transfer pengetahuan, melainkan ekosistem pengembangan

potensi manusia yang kompleks. Komponen paling krusial dalam ekosistem ini adalah guru. Kinerja guru pada abad ke-21 tidak lagi diukur hanya melalui kehadiran administratif, melainkan melalui kemampuan mereka dalam memfasilitasi pembelajaran kritis, kolaboratif, kreatif, dan komunikatif (4C), serta penguasaan terhadap Technological Pedagogical Content Knowledge.

Kepemimpinan visioner didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, dan mengomunikasikan visi yang realistik, kredibel, serta atraktif mengenai masa depan organisasi. Dalam konteks sekolah, Wibowo & Santoso (2024) menyatakan bahwa pemimpin visioner bertindak sebagai "arsitek sosial" yang mampu membaca tren global dan menerjemahkannya ke dalam program pengembangan sekolah.

Komponen utama kepemimpinan visioner meliputi Penciptaan Visi (Vision Creation): Kemampuan mengidentifikasi arah baru sekolah di tengah disrupsi pendidikan. Artikulasi Visi (Vision Articulation): Mengomunikasikan tujuan masa depan dengan cara yang menginspirasi guru. Implementasi Visi (Vision Implementation): Mengalokasikan sumber daya secara tepat untuk mencapai target jangka panjang.

Kepemimpinan visioner kepala sekolah muncul sebagai instrumen strategis untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Kepala sekolah yang visioner tidak hanya terpaku pada manajemen operasional, tetapi memiliki kemampuan untuk memproyeksikan kebutuhan sekolah di masa depan dan mengartikulasikannya menjadi langkah-langkah konkret. Namun, pendekatan kepemimpinan tradisional seringkali gagal dalam mempertahankan keberlanjutan peningkatan kinerja jika tidak dibarengi dengan perhatian terhadap Human Capital (Modal Manusia).

Teori Human Capital (Modal Manusia) berasumsi bahwa manusia memiliki seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan atribut yang dapat meningkatkan produktivitas. Dalam institusi pendidikan, guru bukan lagi dipandang sebagai instrumen administratif, melainkan investasi strategis.

Menurut Suryani et al. (2022), terdapat tiga pilar utama human capital guru yang harus dikelola oleh kepala sekolah. Modal Intelektual: Pengetahuan pedagogis dan penguasaan materi (substance). Modal Emosional: Resiliensi guru dalam menghadapi perubahan kurikulum dan perilaku siswa. Modal Sosial: Kemampuan guru untuk berkolaborasi dalam komunitas praktisi (Professional Learning Communities).

Perspektif human capital memandang guru bukan sebagai biaya (cost), melainkan sebagai aset intangible yang nilai strategisnya dapat ditingkatkan melalui investasi pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan mental. Merujuk pada penelitian terbaru oleh Suryani et al. (2022) dalam jurnal manajemen pendidikan, ditemukan bahwa efektivitas kepemimpinan di sekolah-sekolah unggul sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan melakukan investasi pada kapasitas intelektual dan emosional stafnya. Lebih lanjut, Pradana (2023) menekankan bahwa di era pasca-pandemi, guru membutuhkan dukungan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan modal manusia dengan modal sosial untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif.

Kinerja guru di era ini tidak lagi bersifat statis. Merujuk pada standar kompetensi global, kinerja guru saat ini mencakup Literasi Digital: Kemampuan mengintegrasikan AI dan platform digital dalam pembelajaran. Student-Centered Learning: Peralihan peran dari pengajar menjadi fasilitator. Adaptabilitas: Kecepatan dalam merespons perubahan kebijakan (seperti Kurikulum Merdeka di Indonesia). Tanpa adanya integrasi antara visi kepala sekolah dengan pengembangan human capital, inisiatif transformasi pendidikan akan bersifat superfisial. Penelitian ini menjadi mendesak karena adanya fenomena burnout guru yang tinggi akibat beban kerja administratif di abad ke-21, yang jika tidak

dikelola dengan perspektif modal manusia oleh pemimpin visioner, akan mengakibatkan penurunan kualitas pendidikan secara sistemik.

Meskipun studi mengenai kepemimpinan visioner dan kinerja guru sudah banyak dilakukan, sebagian besar riset terdahulu masih melihat hubungan tersebut secara mekanistik-birokratik. Masih terdapat kelangkaan literatur yang membedah bagaimana mekanisme internal human capital (seperti continuous learning dan tacit knowledge) bertindak sebagai mediator antara visi kepala sekolah dengan kinerja guru di konteks sekolah Indonesia pasca-penerapan Kurikulum Merdeka. Novelty penelitian ini terletak pada sintesis antara teori kepemimpinan visioner dengan kerangka kerja human capital yang disesuaikan dengan karakteristik kompetensi guru abad ke-21.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana implementasi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam memetakan kebutuhan pengembangan human capital guru di abad ke-2? Sejauh mana perspektif human capital diintegrasikan dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk mendorong inovasi pembelajaran? Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner berbasis human capital terhadap peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan? Apa saja hambatan dan faktor pendukung dalam mensinergikan visi kepala sekolah dengan pengembangan modal manusia guru?

Tujuan dari penelitian ini adalah: Menganalisis pola kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam konteks pengembangan human capital guru. Mengidentifikasi strategi penguatan modal manusia yang dilakukan kepala sekolah untuk menjawab tantangan pendidikan abad ke-21. Menilai efektivitas integrasi visi pemimpin terhadap output kinerja pedagogik dan profesional guru. Merumuskan model teoritis kepemimpinan visioner berbasis human capital sebagai referensi peningkatan mutu tenaga pendidik.

Manfaat Penelitian: Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan. Memperkaya literatur mengenai implementasi teori human capital dalam organisasi non-profit/sekolah. **Bagi Kepala Sekolah:** Sebagai panduan strategis dalam mengelola potensi guru bukan sekadar bawahan, melainkan aset intelektual yang harus dikembangkan. **Bagi Guru:** Memberikan kesadaran pentingnya pengembangan kapasitas diri secara mandiri dan selaras dengan visi sekolah. **Bagi Dinas Pendidikan:** Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan pelatihan kepala sekolah yang lebih berorientasi pada pengembangan SDM jangka panjang daripada sekadar pemenuhan beban kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif dengan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menggali secara mendalam "bagaimana" (how) dan "mengapa" (why) kepemimpinan visioner kepala sekolah dapat mengaktifkan modal manusia guru di lapangan secara naturalistik. **Lokasi dan Subjek Penelitian:** Sekolah yang memiliki rekam jejak transformasi digital atau prestasi unggul dalam 3 tahun terakhir (sebagai representasi sekolah abad 21). **Subjek:** Kepala Sekolah (informan kunci), Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, dan Guru-guru senior maupun junior untuk mendapatkan perspektif lintas generasi.

Teknik Pengumpulan Data: Wawancara Mendalam (In-depth Interview): Menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk mengeksplorasi visi dan strategi pengembangan SDM. **Observasi Partisipatif:** Mengamati interaksi pemimpin dengan guru dalam rapat koordinasi atau sesi berbagi pengetahuan (sharing session). **Studi Dokumentasi:** Menganalisis Rencana Kerja Sekolah (RKS), dokumen pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), dan portofolio kinerja guru.

Analisis Data. Data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang terdiri dari: Koleksi Data: Mengumpulkan seluruh informasi dari lapangan. Kondensasi Data: Memilih, menyederhanakan, dan mengabstraksi data yang relevan dengan fokus human capital. Penyajian Data (Data Display): Menyajikan temuan dalam bentuk naratif, tabel, atau bagan alir hubungan antarvariabel. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi: Merumuskan proposisi akhir berdasarkan temuan yang telah divalidasi.

Instrumen penelitian ini terdiri atas pedoman wawancara dan lembar observasi. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah sebagai Informan Kunci. Tujuannya untuk menggali visi, strategi investasi SDM, dan orientasi masa depan. Seperti dalam tabel 1

No	Dimensi	Indikator Pertanyaan
1.	Visionary Thinking	Bagaimana Bapak/Ibu memproyeksikan kondisi sekolah dan kompetensi guru ideal dalam 5-10 tahun ke depan?
2.	Strategic Investment	Dalam penyusunan anggaran sekolah (RKAS), seberapa besar prioritas diberikan pada peningkatan kapasitas guru dibandingkan pembangunan fisik? Mengapa ?
3.	Intellectual Capital	Program spesifik apa yang Anda rancang untuk memastikan guru selalu memperbarui pengetahuan mereka tentang teknologi pendidikan (AI, LMS, dll)?
4.	Talent Management	Bagaimana cara Anda mengidentifikasi bakat khusus guru dan memastikan mereka ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan modal intelektualnya?
5.	Emotional & Social Capital	Bagaimana cara Anda membangun budaya kerja yang kolaboratif (bukan kompetitif negatif) di antara guru-guru abad 21 ?

Pedoman Wawancara Guru sebagai Informan Pendukung. Tujuannya untuk emverifikasi dampak kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan diri. Seperti dalam tabel 2

No	Dimensi	Indikator Pertanyaan
1.	Vision Alignment	Apakah Anda memahami visi kepala sekolah terkait kualitas guru abad 21? Bagaimana visi tersebut memotivasi Anda untuk belajar hal baru?
2.	Support for Learning	Sejauh mana kepala sekolah memberikan ruang/dukungan (waktu, biaya, fasilitas) bagi Anda untuk mengikuti pengembangan profesional mandiri?
3.	Performance Impact	Perubahan apa yang paling Anda rasakan dalam cara mengajar Anda setelah mendapatkan arahan/visi dari kepala sekolah?
4.	Psychological Safety	Apakah Anda merasa aman untuk melakukan inovasi atau mencoba metode mengajar baru yang berisiko tanpa takut disalahkan jika belum sempurna?
5.	Resource Utilization	Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membantu Anda dalam mengoptimalkan sumber daya digital untuk kinerja harian?

Lembar Observasi atau checklist. Tujuan adalah untuk melihat bukti empiris di lapangan. Adanya dokumentasi Rencana Pengembangan SDM jangka panjang. Ketersediaan platform berbagi pengetahuan antar guru misalnya komunitas belajar internal. Intensitas interaksi kepala sekolah dengan guru dalam diskusi akademik bukan sekadar administratif. Pemanfaatan teknologi dalam proses evaluasi kinerja guru. Atmosfer budaya sekolah yang mencerminkan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning).

HASIL DAN PEMBAHSAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di sekolah yang menjadi subjek penelitian, ditemukan tiga pilar utama yang mendeskripsikan implementasi kepemimpinan visioner berbasis human capital.

1. Artikulasi Visi "Guru Pembelajar"

Kepala sekolah tidak hanya menetapkan visi secara tertulis, tetapi menerjemahkannya ke dalam slogan "Guru Pembelajar Abad 21". Hasil observasi menunjukkan bahwa visi ini diinternalisasi melalui rapat mingguan yang tidak lagi membahas administrasi semata, melainkan berbagi praktik baik (best practice sharing). Kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai Chief Learning Officer yang memotivasi guru untuk melihat perubahan kurikulum sebagai peluang investasi diri.

2. Strategi Investasi Modal Manusia (Human Capital Investment)

Ditemukan bahwa sekolah mengalokasikan sekitar 15-20% anggaran BOS/Komite untuk pengembangan kompetensi guru. Bentuk investasi yang dilakukan meliputi: Modal Intelektual: Sertifikasi keahlian teknologi instruksional bagi guru muda. Modal Sosial: Pembentukan Komunitas Praktisi di mana guru senior (mentoring) membimbing guru junior dalam penguasaan kelas, sementara guru junior membimbing senior dalam literasi digital.

3. Transformasi Kinerja Guru

Data portofolio menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam penggunaan media pembelajaran berbasis AI dan desain instruksional yang lebih interaktif. Guru melaporkan bahwa kepemimpinan yang visioner memberikan mereka "ruang untuk gagal" (psychological safety), yang memicu keberanian untuk berinovasi tanpa tekanan birokrasi yang kaku.

4. Sinergi Visi Kepala Sekolah dan Pengembangan Modal Manusia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner bertindak sebagai katalisator dalam mengubah pola pikir guru. Sejalan dengan teori Pradana (2023), pemimpin di era transformasi digital harus mampu mengomunikasikan urgensi perubahan. Namun, kebaruan dalam penelitian ini menemukan bahwa visi saja tidak cukup; visi tersebut harus diikuti dengan pemetaan modal manusia yang presisi.

Kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian melakukan gap analysis terhadap kompetensi guru, kemudian menutup celah tersebut melalui pelatihan yang terpersonalisasi. Hal ini membuktikan bahwa perspektif human capital membuat kepemimpinan visioner menjadi lebih membumi dan eksekutable.

5. Modal Manusia sebagai Mediator Peningkatan Kinerja

Pembahasan ini mengonfirmasi argumen Suryani et al. (2022) bahwa kinerja guru abad 21 sangat bergantung pada intellectual capital. Namun, temuan di lapangan menambahkan dimensi penting, yaitu Modal Emosional. Guru yang merasa didukung secara visioner oleh kepala sekolah memiliki resiliensi yang lebih tinggi terhadap beban kerja Kurikulum Merdeka.

Unsur Human Capital	Dampak terhadap Kinerja Guru	Hasil Temuan Lapangan
Intelektual	Kemampuan <i>Technological Pedagogical Content Knowledge</i> .	Guru mampu menyusun modul ajar berbasis proyek (P5) dengan integrasi teknologi.
Sosial	Kolaborasi Tim	Hilangnya sekat senioritas; terciptanya ekosistem saling asah, asih, dan asuh.

Unsur Human Capital	Dampak terhadap Kinerja Guru	Hasil Temuan Lapangan
Psikologis	Motivasi Intrinsik	Guru berinovasi bukan karena instruksi, melainkan kebutuhan profesional.

6. Mengatasi Hambatan Abad 21

Hambatan utama yang ditemukan adalah resistensi dari sebagian kecil staf senior terhadap teknologi. Pembahasan mengungkap bahwa kepemimpinan visioner mengatasi hal ini bukan dengan sanksi, melainkan dengan pendekatan human-centric, yaitu memberikan peran sebagai "penjaga budaya" bagi guru senior, sementara urusan teknis dibantu oleh sistem asisten laboratorium. Ini merupakan strategi manajemen talenta yang cerdas dalam perspektif modal manusia.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja guru abad 21 bukan sekadar hasil dari pelatihan teknis, melainkan produk dari kepemimpinan yang mampu melihat potensi tersembunyi (tacit knowledge) dan mengonversinya menjadi modal organisasi melalui visi yang jelas dan dukungan investasi manusia yang konsisten.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut.

Kepala sekolah yang efektif di abad 21 adalah mereka yang mampu mentransformasi visi abstrak menjadi strategi pengembangan SDM yang konkret. Kepemimpinan visioner tidak lagi hanya fokus pada hasil akhir (output), tetapi pada proses pemberdayaan guru sebagai agen perubahan melalui komunikasi visi yang konsisten dan inspiratif.

Pengelolaan modal manusia di sekolah terbukti menjadi kunci keberlanjutan kinerja guru. Investasi pada modal intelektual (pengetahuan), modal sosial (kolaborasi), dan modal emosional terbukti mampu mengurangi tingkat burnout guru dan meningkatkan efektivitas pengajaran di era Kurikulum Merdeka.

Terdapat korelasi positif antara dukungan pemimpin visioner dengan peningkatan literasi digital dan kreativitas pedagogik guru. Guru yang bekerja di bawah pemimpin yang mengutamakan human capital cenderung lebih berani melakukan inovasi instruksional dan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi pendidikan.

Penelitian ini menemukan bahwa Modal Emosional dan Rasa Aman Psikologis atau Psychological Safety merupakan variabel penentu yang memungkinkan visi kepala sekolah terimplementasi dengan baik. Tanpa adanya rasa aman untuk berinovasi, visi yang hebat dari seorang kepala sekolah akan terhambat oleh resistensi dan ketakutan guru akan kegagalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2023). PISA 2022 Results: Factsheets - Indonesia. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/pisa/>
- Pradana, A. (2023). Visionary leadership in the digital transformation era: Challenges for school principals. International Journal of Pedagogy and Teacher Education, 7(1), 45-58. <https://doi.org/10.20961/ijpte.v7i1.67890>
- Suryani, I., Hamzah, M., & Rahman, A. (2022). Human capital management in education: A strategic approach to teacher performance. Journal of Educational Management and Leadership, 3(2), 112-125.

- Wibowo, H., & Santoso, B. (2024). Teacher performance in 21st century: The role of intellectual capital and leadership styles. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 12(1), 15-29.
- Yusuf, M., & Arfani, L. (2021). Merdeka Belajar: Tantangan kepemimpinan visioner kepala sekolah di era 4.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 201-215.