

Manajemen Fleksibilitas Tenaga Pendidik melalui Model Multi Peran dan Portofolio Karir

Rahayu Mardikaningsih¹, Risma Magfiroh², Siti Masnuah³, Mila Hariani⁴,
Didit Darmawan⁵

Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia
Email: rahayumardikaningsih@gmail.com

Abstrak

Artikel ini menyajikan eksplorasi konseptual mengenai manajemen fleksibilitas tenaga pendidik melalui model multi peran dan portofolio karir. Argumen yang dikemukakan adalah bahwa guru di lembaga pendidikan kontemporer sering menggabungkan pengajaran kelas dengan fungsi profesional lain, seperti pengembangan kurikulum, pembinaan, pelatihan profesional, penelitian, dan konsultasi eksternal. Kerangka manajemen yang diusulkan secara eksplisit mengklasifikasikan peran-peran tersebut, menyematkannya dalam pengaturan kontraktual adaptif, dan menghubungkannya dengan alat penilaian kinerja serta skema kompensasi berbasis kontribusi. Pembahasan mencakup isu perencanaan beban kerja, definisi peran, profil kompetensi, keadilan internal, kesejahteraan staf, dan loyalitas organisasi. Perhatian juga diberikan pada sistem informasi yang mencatat keberagaman aktivitas guru serta proses implementasi bertahap. Model yang diusulkan dimaksudkan sebagai referensi normatif bagi pemimpin sekolah dan pembuat kebijakan yang ingin merancang ulang struktur karir guru agar tetap menarik, mengakui kontribusi beragam, dan mendukung pertumbuhan profesional berkelanjutan sekaligus memperkuat kualitas pendidikan.

Kata Kunci: *Portofolio Karir Guru, Tenaga Pendidik Multi Peran, Manajemen Karir Fleksibel, Desain Kontrak Adaptif, Evaluasi Kinerja.*

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika pendidikan pada abad ini mendorong lembaga pendidikan untuk meninjau ulang cara mengelola tenaga pendidik. Profesi guru tidak lagi dipahami semata sebagai pengajar di ruang kelas yang menjalankan pola kerja linier dari awal karir hingga purnatugas. Kondisi ini menuntut pemimpin sekolah untuk lebih cerdas untuk merancang strategi guna meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Ismaya *et al.*, 2023). Dalam praktik, banyak guru membangun keahlian yang lintas bidang dan berpotensi memberi nilai lebih bagi lembaga, misalnya dalam pengembangan kurikulum, pendampingan profesional sejawat, pelatihan eksternal, atau keterlibatan dalam proyek konsultasi pendidikan. Keahlian yang beragam ini menuntut model pengelolaan sumber daya manusia yang lebih lentur, yang mengakui keragaman kontribusi dan memberi ruang bagi perkembangan karir yang tidak bersifat tunggal (Belinova *et al.*, 2021). Hal ini menjadi sangat krusial mengingat pendidikan merupakan jalan utama untuk membantu anak-anak dari keluarga kurang mampu untuk memperbaiki taraf hidup mereka (Hartono & Sulistyono, 2022). Di tengah tuntutan tersebut, gagasan mengenai fleksibilitas tenaga pendidik melalui model karir portofolio mengemuka sebagai alternatif pengelolaan yang berupaya menata keberagaman peran dalam kerangka manajerial yang jelas dan berkeadilan.

Dalam kehidupan sehari-hari di lembaga pendidikan, semakin sering terlihat guru yang mengemban beberapa tugas profesional secara bersamaan. Di satu pihak, mereka tetap

mengajar mata pelajaran tertentu sesuai bidang keahlian (Riyanto & Sayer, 2022). Fokus pada pengajaran ini memang penting karena kemampuan guru untuk mengelola kelas secara pedagogik berpengaruh langsung pada kesuksesan belajar siswa (Romli & Darmawan, 2025). Di pihak lain, mereka terlibat sebagai pelatih kegiatan ekstrakurikuler, pengembang perangkat ajar, fasilitator pelatihan bagi guru lain, penulis bahan ajar, bahkan konsultan bagi lembaga mitra di luar sekolah. Bagi guru yang baru memulai karir, kemampuan untuk cepat menyesuaikan diri dengan peran yang beragam ini sangat diperlukan agar mereka tetap tangguh menghadapi dunia kerja (Liwak *et al.*, 2023). Keberagaman aktivitas tersebut menunjukkan bahwa tenaga pendidik memiliki portofolio kompetensi yang luas dan dinamis. Namun, banyak lembaga belum memiliki instrumen yang memadai untuk menginventarisasi dan mengelola keseluruhan portofolio itu. Tugas tambahan sering lahir dari penunjukan ad hoc, sedangkan dokumentasi kontribusi nonmengajar tetap terbatas. Akibatnya, sulit dilakukan penilaian yang proporsional terhadap keseluruhan kerja profesional guru, dan arah perkembangan karir pun menjadi kurang terarah.

Model karir tradisional yang berfokus pada satu peran utama cenderung menyederhanakan gambaran kerja guru. Penilaian kinerja, pengaturan kontrak, dan penetapan kompensasi umumnya diturunkan dari jumlah jam mengajar, kehadiran, serta kelengkapan administrasi. Padahal, kualitas kerja seorang guru sebenarnya sangat dipengaruhi oleh motivasi, penguasaan materi, dan sikap profesional mereka (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Sementara itu, peran sebagai pengembang kurikulum, penggerak inovasi, pelatih, atau konsultan eksternal sering ditempatkan dalam kategori tambahan yang diatur secara terpisah dan sesekali. Penyederhanaan ini menyulitkan lembaga untuk melihat hubungan antara investasi waktu dan energi guru di berbagai ranah dengan hasil yang dinikmati sekolah. Selain itu, suasana di lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang ada di sekolah juga memegang peran penting untuk menjaga kepuasan kerja para pengajar (Irfan & Hariani, 2022). Dalam jangka panjang, model semacam ini berpotensi menghambat pemanfaatan penuh kapasitas guru, karena sistem formal hanya mengakui sebagian kecil dari portofolio kerja mereka. Keperluan untuk merumuskan kerangka yang mampu memotret keragaman peran tenaga pendidik secara lebih tepat menjadi semakin jelas.

Gagasan mengenai karir portofolio dalam pendidikan menawarkan perspektif berbeda. Dalam perspektif ini, perjalanan karir guru dipahami sebagai rangkaian peran yang saling melengkapi, yang bobotnya dapat berubah mengikuti tahap perkembangan profesional dan kebutuhan lembaga. Untuk mendukung peran yang beragam ini, sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang sehat agar kesehatan mental para staf tetap terjaga dan performa kerja meningkat (Rojak *et al.*, 2025). Pada suatu periode, fokus utama dapat berada pada pengajaran dan pengelolaan kelas. Pada periode lain, fokus dapat bergeser ke pengembangan kurikulum, penelitian tindakan kelas, atau konsultasi ke lembaga lain, tanpa memutus identitas sebagai pendidik. Terlebih lagi di lingkungan perguruan tinggi, kerja sama antar individu dengan latar belakang budaya yang berbeda perlu diperkuat melalui komunikasi yang baik (Sajjapong *et al.*, 2025). Setiap pergeseran peran idealnya tercermin dalam dokumen kontrak, sistem penilaian, dan struktur kompensasi. Dengan cara demikian, karir guru tidak terbatas pada jalur administratif semata, melainkan terbuka terhadap bentuk kontribusi yang beraneka, selama masih berakar pada misi pendidikan.

Perubahan pola kerja di sektor lain memperkuat relevansi karir portofolio bagi tenaga pendidik. Di banyak bidang profesi, istilah pekerja dengan multi peran dan portofolio proyek telah menjadi kebiasaan, terutama di ranah kreatif, teknologi, dan jasa. Kemauan untuk terus belajar dan kemampuan mengatur beban kerja secara mandiri dapat meningkatkan semangat kerja para staf di sebuah institusi (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Individu dapat terikat pada satu organisasi utama sambil mengelola proyek sampingan yang selaras dengan keahlian. Dalam pendidikan, kecenderungan serupa mulai tampak pada guru yang terlibat dalam jaringan profesional, komunitas praktisi, dan program kemitraan lintas lembaga. Situasi ini menghadirkan peluang sekaligus tantangan. Di satu pihak, lembaga pendidikan berkesempatan mengakses sumber daya keahlian yang lebih kaya. Di pihak lain, ketidaksiapan sistem manajemen dapat menimbulkan kebingungan mengenai batas peran, beban kerja, dan loyalitas kelembagaan. Oleh karena itu, kenyamanan dalam bekerja dan budaya organisasi yang positif sangat menentukan seberapa besar loyalitas guru terhadap sekolahnya (Sahid & Darmawan, 2024). Perumusan model manajemen fleksibilitas tenaga pendidik pun menjadi agenda penting.

Permasalahan utama yang mengemuka berhubungan dengan belum tersedianya kerangka kebijakan yang terstruktur mengenai peran ganda tenaga pendidik. Deskripsi jabatan guru di banyak lembaga masih menempatkan pengajaran sebagai pusat, sementara peran lain muncul dalam bagian tugas tambahan yang samar. Hal ini cukup mengkhawatirkan karena sistem penggajian dan suasana di sekolah terbukti berpengaruh besar terhadap hasil kerja para guru (Irfan *et al.*, 2023). Keterlibatan dalam penyusunan kurikulum, pelatihan eksternal, publikasi ilmiah, atau konsultasi pendidikan sering bergantung pada kesepakatan informal. Ketika tiba saat penilaian kinerja atau pembahasan kenaikan jabatan, kontribusi tersebut sulit dikalkulasikan secara sistematis karena tidak tercantum jelas dalam rencana kerja resmi. Guru yang aktif di banyak ranah menghadapi kesukaran ketika hendak menunjukkan nilai agregat kontribusinya, sedangkan pihak manajemen tidak memiliki alat untuk memetakan sebaran keahlian yang dimiliki tenaga pendidik.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan desain sistem kontrak, penilaian, dan kompensasi yang belum selaras dengan karakter kerja portofolio. Dalam banyak kasus, kontrak kerja dirumuskan dengan menonjolkan ketentuan jam mengajar dan kewajiban administratif. Penilaian kinerja lebih banyak berfokus pada pemenuhan standar proses pembelajaran dan kedisiplinan kehadiran. Kompensasi disusun berdasarkan struktur gaji pokok dan tunjangan tertentu yang relatif kaku. Sementara itu, kontribusi sebagai pelatih, pengembang kurikulum, peneliti pendidikan, atau konsultan eksternal belum seluruhnya terhubung dengan mekanisme penghargaan utama. Kondisi ini dapat menurunkan insentif bagi guru untuk mengembangkan peran tambahan secara terencana, karena upaya yang dikeluarkan tidak seimbang dengan pengakuan yang diterima. Di tingkat lembaga, situasi tersebut menyulitkan penerapan kebijakan pengembangan tenaga pendidik yang berbasis kontribusi.

Dalam keadaan demikian, pengembangan kerangka konseptual mengenai manajemen fleksibilitas tenaga pendidik menjadi sangat mendesak. Lembaga pendidikan perlu memiliki acuan normatif tentang bagaimana merancang model karir portofolio yang menggabungkan peran guru sebagai pengajar, pelatih, pengembang kurikulum, peneliti, dan konsultan dalam

satu sistem pengelolaan. Penataan ini penting agar pimpinan lembaga memiliki dasar yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah melalui pengelolaan staf yang efektif (Ismaya *et al.*, 2023). Kerangka ini diharapkan dapat menjelaskan bagaimana peran-peran tersebut dirumuskan, bagaimana kontrak kerja diadaptasi, bagaimana kinerja diukur dengan mempertimbangkan keragaman kontribusi, dan bagaimana kompensasi dirancang secara adil. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja tenaga pengajar akan membuat lingkungan sekolah menjadi lebih harmonis (Irfan & Hariani, 2022). Dengan demikian, pergeseran menuju pola kerja multi peran tidak menimbulkan kekacauan manajerial, melainkan justru memperkuat daya hidup organisasi pendidikan.

Tujuan penulisan ini ialah menyusun uraian konseptual yang sistematis mengenai manajemen fleksibilitas tenaga pendidik dengan menggunakan model multi peran dan portofolio karir. Tujuan khusus mencakup perumusan kategori peran yang relevan bagi tenaga pendidik, penggambaran prinsip penyusunan kontrak kerja yang dapat menampung portofolio peran, pengembangan gagasan penilaian kinerja yang mengacu pada kontribusi di berbagai ranah, serta pengajuan alternatif rancangan kompensasi yang lebih adaptif. Secara teoretis, naskah ini diharapkan memperkaya diskursus manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan, terutama mengenai fleksibilitas dan karir guru. Secara praktis, uraian ini dimaksudkan menjadi rujukan awal bagi pengambil keputusan di lembaga pendidikan yang berupaya merancang kebijakan pengelolaan tenaga pendidik sesuai dengan karakter profesi yang semakin dinamis.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi literatur kualitatif, yang menempatkan karya-karya tertulis sebagai sumber utama bagi penyusunan kerangka konseptual manajemen fleksibilitas tenaga pendidik. Privitera dan Ahlgrim Delzell (2018) menekankan bahwa pemilihan rancangan metode dalam penelitian pendidikan harus disesuaikan dengan karakter pertanyaan yang diajukan. Ketika tujuan yang hendak dicapai berupa pemahaman normatif dan penyusunan model konseptual, telaah sistematis terhadap literatur relevan menjadi landasan yang logis. Gupta dan Gupta (2022) mengingatkan pentingnya alur yang tertata mulai dari perumusan masalah, penetapan kriteria seleksi sumber, hingga pengorganisasian temuan. Di samping itu, pandangan Scheurich (2014) mengenai metode penelitian dalam tradisi pascamodern menyoroti perlunya kepekaan terhadap keragaman perspektif ketika membaca karya terdahulu. Berdasarkan gagasan tersebut, prosedur kerja disusun berupa identifikasi kata kunci terkait karir portofolio guru, multi peran, fleksibilitas kerja, manajemen sumber daya manusia pendidikan, sistem kontrak, penilaian, dan kompensasi berbasis kontribusi, lalu dilakukan penelusuran pada berbagai sumber akademik dan terbitan relevan lainnya.

Kajian terhadap isu ini diperkaya dengan pemikiran dari ranah manajemen dan organisasi pendidikan. Khasanah *et al.* (2010) melalui pembahasan mengenai manajemen bisnis menyediakan konsep dasar tentang perancangan struktur kerja, pembagian peran, dan sistem kompensasi yang dapat dialihwahkan ke lingkungan sekolah. Akmal *et al.* (2015) mengurai prinsip-prinsip manajemen pendidikan dengan menempatkan sekolah sebagai organisasi yang harus mengelola tenaga pendidik secara terencana demi tercapainya tujuan

kelembagaan. Sementara itu, penelitian Darmawan *et al.* (2020) mengenai hubungan antara mutu sumber daya manusia, kinerja, dan loyalitas memberikan dasar untuk menimbang bagaimana pengaturan fleksibilitas peran dapat diarahkan agar tetap mendukung komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Dengan menggabungkan landasan metodologis tersebut, studi literatur ini disusun melalui pembacaan kritis, pencatatan tematik, dan penyusunan kembali gagasan ke dalam kerangka manajemen fleksibilitas tenaga pendidik berbasis portofolio karir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen fleksibilitas tenaga pendidik melalui penerapan model multi peran dan portofolio karir menuntut adanya pembingkai ulang yang mendasar terhadap konsep jabatan guru yang selama ini cenderung dipandang sebagai peran tunggal yang seragam untuk semua orang tanpa mempertimbangkan keragaman minat, bakat, dan tahap perkembangan karir masing masing individu. Upaya melakukan pembaharuan ini sangat bergantung pada keberanian lembaga untuk melakukan inovasi pendidikan demi meningkatkan profesionalisme guru secara berkelanjutan (Sinambela *et al.*, 2014). Langkah awal yang paling krusial dalam proses pembingkai ulang ini adalah menetapkan secara eksplisit bahwa guru merupakan seorang profesional pendidikan yang memiliki spektrum peran yang luas dan dapat direkayasa atau disesuaikan secara dinamis sesuai dengan tahap perkembangan karir yang sedang dilalui serta kebutuhan organisasi sekolah yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Pemanfaatan teknologi digital juga menjadi pendorong utama munculnya budaya inovatif dan keterlibatan kreatif dari setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Rojak, 2025). Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem klasifikasi peran yang secara formal dan eksplisit diakui oleh lembaga sebagai bagian dari struktur kepegawaian, bukan hanya sebagai tugas tambahan informal tanpa pengakuan resmi. Kesiapan untuk menghadapi tantangan perubahan teknologi dan sosial ini menuntut gaya kepemimpinan yang mampu membangun budaya disiplin di lingkungan pendidikan (Al Laisty *et al.*, 2024). Klasifikasi peran tersebut dapat mencakup berbagai jenis peran profesional yang bervariasi, misalnya peran sebagai pengajar utama yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pembelajaran di kelas secara reguler, peran sebagai pengembang kurikulum yang terlibat dalam penyusunan dan revisi dokumen kurikulum, peran sebagai pelatih kegiatan pengembangan minat dan bakat siswa seperti olahraga atau seni, peran sebagai fasilitator pelatihan guru yang bertugas meningkatkan kompetensi rekan sejawat, peran sebagai peneliti praktik pendidikan yang melakukan penelitian tindakan kelas secara sistematis, peran sebagai penulis bahan ajar baik cetak maupun digital, peran sebagai konsultan bagi lembaga luar seperti sekolah lain atau dinas pendidikan, serta peran sebagai koordinator kemitraan dengan dunia usaha atau lembaga non pemerintah. Setiap lembaga pendidikan, tergantung pada konteks, skala, dan prioritas strategisnya, dapat memilih kombinasi peran yang paling relevan dengan kebutuhan spesifiknya, namun kunci utama yang tidak boleh diabaikan adalah bahwa semua peran yang telah didefinisikan tersebut harus hadir secara tertulis dalam dokumen resmi lembaga sebagai bagian integral dari sistem portofolio karir guru, bukan hanya sebagai wacana atau rencana yang tidak diimplementasikan.

Setelah jenis jenis peran profesional berhasil didefinisikan secara jelas dan sistematis, langkah berikutnya yang tidak kalah penting adalah menyusun profil kompetensi untuk

masing masing peran yang telah diidentifikasi tersebut, karena tanpa profil kompetensi yang terukur, pembagian peran akan bersifat spekulatif dan sulit dievaluasi. Hal ini dikarenakan kompetensi yang tepat dan semangat kerja yang tinggi merupakan modal utama bagi guru untuk meraih prestasi kerja yang gemilang (Darmawan, 2014). Profil kompetensi ini menerangkan secara rinci dan spesifik mengenai kemampuan teknis, pengetahuan substantif, serta sikap profesional yang dibutuhkan oleh seorang guru agar dapat menjalankan suatu peran secara kompeten dan bertanggung jawab. Selain itu, penguasaan keterampilan digital menjadi sangat penting di era teknologi agar setiap individu mendapatkan peluang karir dan pekerjaan yang lebih luas (Arifin & Darmawan, 2021). Sebagai contoh ilustratif, peran sebagai pengembang kurikulum memerlukan penguasaan yang kuat terhadap teori dan praktik perumusan tujuan pembelajaran, pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik perkembangan peserta didik pada berbagai jenjang usia, serta keterampilan teknis untuk menyusun perangkat ajar yang sistematis dan terstruktur. Peran sebagai pelatih kegiatan pengembangan minat dan bakat, di sisi lain, menuntut kemampuan yang berbeda yaitu merancang program latihan yang progresif, kemampuan untuk membina dan mempertahankan motivasi peserta didik yang mungkin mengalami pasang surut semangat, serta pengetahuan dan keterampilan untuk menjaga keselamatan fisik peserta didik selama kegiatan berlangsung. Dengan adanya profil kompetensi yang terdokumentasi dengan baik, lembaga sekolah memiliki acuan yang objektif dan transparan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi individu guru dengan tuntutan peran yang akan diberikan, sehingga lembaga juga dapat merancang program pengembangan profesional yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap guru. Penilaian yang adil terhadap kompetensi dan kondisi kerja ini nantinya akan berdampak langsung pada terwujudnya kepuasan kerja bagi para guru (Darmawan *et al.*, 2021). Guru pun dapat menggunakan profil kompetensi ini sebagai peta jalan untuk merencanakan peningkatan kapasitas diri secara mandiri, karena mereka mengetahui dengan jelas kompetensi apa yang harus mereka capai untuk dapat beralih ke peran tertentu yang sesuai dengan arah karir yang mereka inginkan.

Kontrak kerja yang disusun dalam kerangka karir portofolio memegang kedudukan yang sangat penting dan sentral karena kontrak tersebut menjadi wadah formal yang mengikat secara hukum dan administratif bagi kesepakatan antara guru dan pihak sekolah mengenai kombinasi peran yang akan dijalankan oleh seorang guru dalam suatu periode waktu tertentu, misalnya satu tahun ajaran. Pimpinan sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan situasional agar setiap pengambilan keputusan tetap relevan dengan dinamika organisasi yang terus berubah (Darmawan, 2024a). Dokumen kontrak kerja yang dirancang dengan baik dapat memuat uraian yang jelas dan tidak ambigu mengenai porsi waktu yang dialokasikan untuk setiap peran serta rincian tanggung jawab yang melekat pada masing masing peran tersebut. Melalui pembagian tugas yang transparan, diharapkan muncul motivasi diri dan rasa percaya diri yang kuat sebagai upaya peningkatan kinerja guru (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Sebagai contoh konkret, pada satu tahun ajaran tertentu, seorang guru dapat disepakati untuk memiliki porsi utama sebesar enam puluh persen dari total waktu kerja sebagai pengajar kelas reguler, dengan tambahan peran sebesar dua puluh lima persen sebagai pengembang kurikulum di tingkat sekolah yang bertugas merevisi silabus dan modul ajar, serta porsi sebesar lima belas persen sebagai konsultan terbatas yang memberikan masukan

teknis untuk proyek pelatihan guru yang diselenggarakan oleh lembaga mitra di luar sekolah. Porsi porsi ini sebaiknya diekspresikan secara kualitatif melalui deskripsi tugas yang terperinci dan, jika kondisi memungkinkan, juga secara kuantitatif melalui perkiraan jumlah jam kerja per minggu atau per semester, sehingga beban kerja keseluruhan yang dipikul oleh seorang guru dapat diperkirakan secara rasional dan tidak melampaui batas kewajaran. Kontrak kerja dalam model portofolio juga sebaiknya mengatur secara eksplisit adanya mekanisme peninjauan tengah periode, misalnya pada akhir semester pertama, yang memungkinkan dilakukannya penyesuaian terhadap kombinasi peran apabila terjadi perubahan kebutuhan organisasi yang tidak terduga atau apabila muncul perkembangan baru dalam portofolio karir guru, misalnya guru berhasil menyelesaikan pelatihan lanjutan yang membuka peluang untuk mengambil peran tambahan. Penerapan kepemimpinan yang bersifat melayani atau servant leadership juga terbukti efektif untuk meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan yang lebih peduli (Darmawan, 2024b). Dengan adanya kontrak yang jelas, fleksibel, dan mengakomodasi perubahan, model multi peran dan portofolio karir dapat diimplementasikan secara profesional dan berkelanjutan.

Penilaian kinerja dalam model multi peran mengharuskan perluasan ruang lingkup instrumen evaluasi. Dalam proses ini, pengawasan atau supervisi yang rutin dari kepala sekolah sangat membantu untuk memantau kinerja guru secara objektif (Anam & Darmawan, 2024). Penilaian tidak lagi terfokus pada satu dimensi pengajaran, tetapi mencakup seluruh peran yang tercantum dalam kontrak. Untuk peran pengajar, aspek yang dinilai mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar, dan penilaian hasil belajar. Untuk peran pengembang kurikulum, perhatian tertuju pada kualitas dokumen yang dirancang, kesesuaian dengan tujuan pendidikan, dan penerapan di lapangan. Untuk peran konsultan, parameter dapat mencakup kepuasan mitra, kebermanfaatan materi, dan konsistensi dengan nilai lembaga. Gaya kepemimpinan transformasional serta komunikasi digital yang baik di lingkungan lembaga juga berperan untuk mendukung keberhasilan manajemen ini (Hariani *et al.*, 2025). Dengan perluasan ini, penilaian kinerja berubah menjadi cermin yang merefleksikan keutuhan portofolio karir, bukan sekadar salah satu unsurnya.

Kompensasi berbasis kontribusi menjadi komponen yang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan karir portofolio. Pemberian motivasi kerja dan kepemimpinan yang kuat tetap menjadi faktor penentu untuk mengembangkan kinerja guru di berbagai bidang (Hariani *et al.*, 2016). Skema kompensasi perlu mengandung komponen dasar yang berkaitan dengan peran pengajar sebagai fondasi profesi, serta komponen variabel yang disesuaikan dengan peran tambahan. Komponen variabel dapat berupa tunjangan peran, honor berbasis proyek, atau insentif atas pencapaian tertentu. Prinsip yang perlu dijaga adalah keterkaitan yang jelas antara peran dan penghargaan, sehingga tenaga pendidik dapat melihat hubungan langsung antara usaha di satu ranah dan pengakuan yang diterima. Pada saat yang sama, lembaga perlu mengendalikan struktur kompensasi agar tetap sejalan dengan kemampuan keuangan jangka panjang, melalui perencanaan anggaran yang matang.

Pengelolaan waktu menjadi tantangan praktis dalam model multi peran. Lingkungan kerja yang kondusif serta sikap profesional guru harus tetap dijaga demi stabilitas kinerja organisasi (Bashor *et al.*, 2024). Setiap peran membawa tuntutan waktu yang berbeda jenis. Pengajaran memerlukan kehadiran rutin di kelas, sedangkan pengembangan kurikulum

memerlukan blok waktu reflektif. Konsultasi eksternal mungkin terjadi pada periode tertentu yang padat. Tanpa penjadwalan cermat, kombinasi peran mudah menimbulkan kelelahan dan konflik jadwal. Manajemen perlu menyiapkan alat bantu perencanaan waktu, misalnya matriks alokasi jam kerja per minggu atau per bulan, yang memperhitungkan semua peran yang diemban. Guru dapat memanfaatkan alat ini untuk menata ritme kerja dan menghindari penumpukan aktivitas pada satu rentang waktu.

Dimensi kesejahteraan tenaga pendidik tidak boleh dikesampingkan dalam pembahasan fleksibilitas. Kepemimpinan yang baik serta iklim organisasi yang sehat terbukti mampu meningkatkan kinerja guru secara signifikan (Mardikaningsih, 2023). Portofolio peran yang kaya berpotensi memperkaya pengalaman profesional, tetapi juga mengandung risiko kelebihan beban jika tidak diatur. Oleh karena itu, lembaga perlu menetapkan batas maksimum beban kerja yang dianggap sehat, baik dalam bentuk jam kerja maupun jumlah peran yang dijalankan secara bersamaan. Prinsip kehati-hatian penting untuk dipegang, agar ambisi pengembangan lembaga tidak menekan kapasitas manusiawi tenaga pendidik. Program dukungan seperti konseling kerja, forum berbagi pengalaman, dan kebijakan cuti yang sensitif terhadap beban portofolio dapat menjadi bagian dari manajemen fleksibilitas.

Fleksibilitas peran juga membuka peluang bagi lembaga untuk mengatur hubungan dengan dunia luar secara lebih sistematis. Penggunaan media sosial dapat dimanfaatkan sebagai sarana yang efektif untuk menyebarkan berbagai publikasi pendidikan di masa sekarang (Darmawan & Fajar, 2024). Tenaga pendidik yang memiliki portofolio sebagai konsultan atau pelatih eksternal dapat menjadi jembatan antara lembaga dan mitra lain. Agar fungsi ini berjalan baik, kebijakan yang mengatur kerja sama eksternal perlu disusun secara rinci. Kebijakan tersebut dapat mencakup prosedur persetujuan, ketentuan penggunaan nama lembaga, serta cara pembagian manfaat antara individu dan organisasi. Dengan pengaturan yang jelas, kegiatan eksternal yang dilakukan guru tidak menimbulkan konflik kepentingan, melainkan memberikan nilai tambah bagi reputasi dan jaringan lembaga.

Portofolio karir yang terancang rapi juga berpengaruh pada cara lembaga merencanakan pengembangan profesional. Penggunaan metode *blended learning* juga dapat membantu untuk mengasah kemampuan berpikir kritis siswa di tengah kemajuan zaman (Darmawan *et al.*, 2024). Program pelatihan tidak lagi disusun secara seragam untuk semua tenaga pendidik, melainkan dihubungkan dengan peran yang diemban. Guru dengan portofolio pengajar dan pengembang kurikulum dapat diutamakan mengikuti pelatihan desain kurikulum dan evaluasi pembelajaran. Guru dengan portofolio pelatih dan konsultan dapat diarahkan mengikuti pelatihan fasilitasi, komunikasi publik, atau manajemen proyek. Dengan pendekatan tersebut, investasi pengembangan kompetensi menjadi lebih lebih terarah, karena setiap pelatihan langsung mendukung peran yang telah disepakati dalam kontrak.

Identitas profesional tenaga pendidik dalam model ini menjadi lebih kaya dan spesifik. Seorang guru dapat memperkenalkan diri sebagai pengajar matematika sekaligus pengembang modul pembelajaran digital, atau sebagai pengajar bahasa dan konsultan program literasi di berbagai sekolah. Di sisi lain, pendidikan karakter dan perkembangan sosial-emosional anak tetap harus menjadi perhatian utama dalam interaksi di sekolah (Gani,

2025). Identitas rangkap semacam ini dapat meningkatkan rasa bangga terhadap profesi dan memperluas peluang jejaring profesional. Namun, untuk menjaga agar identitas tidak terpecah, perlu penegasan bahwa semua peran tersebut berakar pada misi mendidik dan mengembangkan peserta didik. Lembaga perlu menyampaikan narasi yang konsisten bahwa portofolio peran adalah variasi ekspresi dari satu komitmen inti.

Aspek keadilan internal turut menjadi fokus penting yang tidak boleh diabaikan dalam penerapan model multi peran dan portofolio karir, karena ketidakadilan dalam distribusi kesempatan akan merusak legitimasi kebijakan di mata para tenaga pendidik. Kepemimpinan situasional harus diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan performa tim dalam lingkungan kerja yang beragam (Gardi *et al.*, 2024). Kesempatan untuk mengemban peran tambahan di luar tugas mengajar utama, seperti peran sebagai pengembang kurikulum, fasilitator pelatihan, atau koordinator proyek tertentu, perlu dikaitkan secara eksplisit dengan kriteria yang transparan dan dapat diukur, misalnya tingkat kompetensi yang dibuktikan melalui sertifikasi atau portofolio karya, rekam jejak kinerja yang terdokumentasi dalam penilaian tahunan, serta kesesuaian antara keahlian individu dengan kebutuhan spesifik organisasi pada periode tertentu. Kriteria yang digunakan untuk seleksi sebaiknya tidak didasarkan pada faktor faktor subjektif seperti kedekatan personal dengan pimpinan, latar belakang pertemanan, atau faktor afiliasi kelompok informal lainnya yang tidak relevan dengan kapasitas profesional. Proses seleksi untuk peran tambahan sebaiknya dilakukan melalui pengumuman terbuka yang disebarluaskan ke seluruh lingkungan lembaga, sehingga setiap tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan memiliki kesempatan yang sama untuk mengetahui dan mengikuti proses seleksi. Mekanisme pengajuan diri yang dilengkapi dengan bukti kompetensi, atau mekanisme usulan dari rekan sejawat yang kemudian dinilai secara objektif oleh panel yang terdiri dari beberapa orang, merupakan dua pendekatan yang dapat digunakan secara komplementer. Pendekatan transparan ini membantu mencegah terciptanya kelompok kecil informal yang selalu mendominasi peran-peran spesial yang menarik, sementara tenaga pendidik lain yang mungkin memiliki potensi besar tetapi kurang memiliki akses atau keberanian untuk muncul ke permukaan tidak pernah memperoleh ruang untuk mengembangkan diri. Keadilan dalam distribusi kesempatan akan berpengaruh secara langsung pada suasana kerja secara keseluruhan, karena tenaga pendidik yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Selain itu, keadilan distribusi juga akan memperkuat rasa memiliki terhadap kebijakan portofolio, karena tenaga pendidik melihat bahwa kebijakan tersebut dirancang dan diimplementasikan dengan prinsip keadilan sebagai fondasi utamanya.

Informasi mengenai kompetensi dan pengalaman tenaga pendidik merupakan aset strategis yang sangat berharga dalam model manajemen multi peran dan portofolio karir, karena tanpa informasi yang akurat dan terstruktur, lembaga tidak akan mampu melakukan pemetaan keahlian dan penugasan peran secara optimal. Kesadaran akan pentingnya pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan perlu terus ditingkatkan secara berkelanjutan (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Oleh karena itu, lembaga pendidikan memerlukan sistem informasi sumber daya manusia yang dirancang khusus untuk dapat menyimpan, mengelola, dan menampilkan data portofolio setiap tenaga pendidik dengan baik, aman, dan mudah diakses oleh pihak-pihak yang berwenang. Data portofolio yang perlu

dikelola secara sistematis mencakup berbagai aspek, antara lain riwayat pendidikan formal dari jenjang dasar hingga pendidikan lanjutan, sertifikasi profesional yang dimiliki, pelatihan pelatihan yang pernah diikuti beserta durasi dan penyelenggaranya, pengalaman mengajar di berbagai jenjang atau mata pelajaran yang relevan, keterlibatan dalam kegiatan penelitian seperti penelitian tindakan kelas atau studi kolaboratif, aktivitas konsultasi yang pernah dilakukan untuk lembaga lain, serta berbagai karya profesional lain seperti buku ajar, modul pelatihan, artikel jurnal, atau bahan ajar digital yang telah dipublikasikan. Dengan memiliki basis data yang kaya dan terstruktur ini, pengelola lembaga dapat menyusun peta keahlian organisasi secara komprehensif, yaitu sebuah gambaran tentang kompetensi apa saja yang tersedia di dalam lembaga, di mana kompetensi tersebut berada, dan pada tingkat kedalaman apa kompetensi tersebut dikuasai oleh masing masing individu. Dukungan melalui gaya kepemimpinan juga berperan untuk membentuk modal psikologis (Hariani & Wardoyo, 2024). Peta keahlian ini selanjutnya dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan rekrutmen di masa depan, misalnya ketika ditemukan bahwa lembaga kekurangan tenaga dengan kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk program baru. Peta keahlian juga dapat digunakan untuk merancang tim yang tepat untuk proyek proyek tertentu, misalnya menyusun tim pengembangan kurikulum yang terdiri dari guru guru yang memiliki pengalaman dan minat dalam bidang kurikulum. Pemetaan yang baik membantu mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada ingatan individual kepala sekolah atau pengetahuan informal yang tidak terdokumentasi dan tidak sistematis ketika lembaga harus menetapkan peran dan tanggung jawab untuk suatu inisiatif baru.

Loyalitas terhadap lembaga sering dipertanyakan oleh berbagai pihak, termasuk pengelola sekolah dan pengawas, ketika tenaga pendidik diberi ruang untuk bergerak dan mengembangkan diri di luar organisasi, misalnya dengan menerima tugas konsultasi di sekolah lain atau terlibat dalam proyek penelitian antar lembaga. Lingkungan sekolah yang memiliki iklim religius yang kuat akan turut membantu dalam pembentukan karakter siswa yang lebih baik (Darmawan & Mahbubah, 2026). Dalam kerangka karir portofolio yang fleksibel, konsep loyalitas perlu dimaknai secara lebih dewasa dan berbeda dari pengertian tradisional yang semata mata menekankan pada keberadaan fisik di lembaga sepanjang waktu kerja. Ukuran loyalitas tidak boleh semata mata dihitung dari berapa jam guru hadir di sekolah setiap harinya, tetapi lebih pada kualitas kontribusi yang konsisten terhadap pencapaian tujuan pendidikan lembaga, serta kesediaan untuk mengembalikan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari aktivitas eksternal ke dalam pengayaan program internal sekolah. Seorang guru yang diberi kesempatan untuk menjadi konsultan di lembaga lain, misalnya, dapat membawa pulang praktik baik, metode baru, atau perspektif segar yang kemudian diintegrasikan ke dalam pengembangan program di sekolah asalnya. Kebijakan yang secara sengaja memberi ruang pada aktivitas eksternal dengan tetap menjaga kejelasan batasan, disertai dengan komunikasi yang jujur dan transparan antara guru dan kepala sekolah mengenai ekspektasi masing masing, serta pengaturan waktu yang jelas tentang kapan guru berada di luar dan kapan ia harus hadir penuh di sekolah, justru dapat memperkuat rasa terikat pada lembaga. Rasa terikat ini muncul karena guru merasakan bahwa lembaga memberikan kepercayaan dan mendukung pengembangan karir mereka, bukan mengekang atau mencurigai setiap gerak langkah mereka. Dalam situasi di mana kepercayaan menjadi

unsur inti yang mengikat kedua pihak, loyalitas tidak lagi dipandang sebagai kepatuhan buta atau kehadiran fisik semata, melainkan sebagai komitmen timbal balik di mana lembaga menyediakan peluang perkembangan dan guru memberikan kontribusi terbaiknya sebagai imbalan atas peluang tersebut.

Model multi peran membawa dampak terhadap pola kolaborasi internal. Keteladanan dari guru serta pendampingan orang tua tetap menjadi ekosistem utama untuk membangun motivasi belajar siswa (Darmawan & Pernaningtik, 2026). Tenaga pendidik dengan portofolio pengembang kurikulum akan berinteraksi intensif dengan guru dari berbagai bidang studi. Tenaga pendidik yang berperan sebagai pelatih akan banyak berhubungan dengan pembina kesiswaan dan orang tua. Tenaga pendidik yang bertindak sebagai konsultan dapat menjadi sumber informasi mengenai praktik baik di luar. Agar arus komunikasi ini produktif, diperlukan mekanisme koordinasi yang jelas, misalnya forum rutin lintas peran atau tim kerja yang dibentuk berdasarkan proyek. Dengan demikian, keragaman peran tidak menimbulkan kerancuan jalur komunikasi, melainkan memperkaya jaringan kerja di dalam lembaga.

Pada tingkat kebijakan yang lebih luas, penerapan manajemen fleksibilitas membutuhkan dialog dengan otoritas yang mengatur standar profesi dan jenjang karir guru. Lingkungan kerja yang nyaman dan kepemimpinan sekolah yang mendukung akan mendorong semangat kerja guru menjadi lebih maksimal (Musthofa & Darmawan, 2024). Banyak perangkat regulasi dirancang berdasarkan asumsi peran tunggal, misalnya dalam penghitungan beban kerja atau kriteria kenaikan pangkat. Agar karir portofolio dapat tumbuh, diperlukan ruang adaptasi regulatif yang mengakui aktivitas seperti penelitian, penulisan karya ilmiah, konseling, pelatihan eksternal, dan keterlibatan proyek sebagai bagian dari penilaian karir. Kajian normatif seperti ini diharapkan memberi bahan pertimbangan bagi pembuat kebijakan untuk mengembangkan perangkat yang lebih fleksibel, tanpa mengorbankan akuntabilitas standar profesi pendidik.

Keberhasilan penerapan model portofolio sangat dipengaruhi kesiapan individu tenaga pendidik. Mentoring yang terstruktur dapat menjadi alat yang ampuh untuk mempercepat pengembangan kompetensi profesional setiap individu (Rojak, 2024b). Model ini mengandaikan kemampuan refleksi diri, perencanaan karir, dan pengelolaan waktu yang baik. Lembaga dapat mendukung kesiapan tersebut dengan menyediakan program pendampingan karir, lokakarya perencanaan profesional, dan sistem mentoring yang memasangkan tenaga pendidik berpengalaman dengan yang masih awal. Melalui mekanisme ini, tenaga pendidik tidak merasa dibiarkan menavigasi peluang multi peran secara sendiri, tetapi memperoleh bimbingan yang menolong untuk memilih kombinasi peran yang sehat dan berkelanjutan. Langkah-langkah pengembangan karir ini pada akhirnya akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi (Putra & Darmawan, 2022).

Proses penerapan manajemen fleksibilitas idealnya berlangsung bertahap. Kerja sama antara pemimpin dan staf yang didasari komunikasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Putra & Sinambela, 2021). Lembaga dapat memulai dari pendokumentasian peran tambahan yang sebenarnya sudah berjalan, kemudian mengembangkan deskripsi peran dan instrumen penilaian yang memasukkan kontribusi di luar pengajaran. Setelah itu, kontrak kerja dapat direvisi untuk memuat portofolio peran

secara eksplisit, diikuti penyesuaian sistem kompensasi ketika memungkinkan. Pada setiap tahap, evaluasi atas dampak kebijakan terhadap beban kerja, kepuasan tenaga pendidik, dan mutu layanan pendidikan menjadi keharusan. Kesenjangan akses pendidikan di negara berkembang tetap harus dicari solusinya melalui strategi yang tepat (Rojak & Khayru, 2022). Pendekatan bertahap ini memberi ruang bagi penyesuaian dan pembelajaran kelembagaan. Selain itu, keterlibatan dosen atau pengajar untuk membangun budaya akademik sangat penting bagi kemajuan institusi pendidikan tinggi (Rojak, 2023).

Manajemen fleksibilitas tenaga pendidik melalui model multi peran dan portofolio karir dapat dipahami sebagai upaya untuk menyelaraskan kebutuhan pengembangan lembaga dengan aspirasi profesional guru. Penerapan kepemimpinan inspiratif secara nyata akan memperkuat loyalitas dan komitmen organisasi (Rojak, 2024a). Ketika dikelola secara seimbang, model ini memungkinkan lembaga memanfaatkan potensi keahlian tenaga pendidik secara lebih luas, sambil membuka jalur karir yang lebih beragam dan bermakna. Disiplin kerja dan motivasi tetap menjadi kunci utama untuk memperbaiki hasil kerja para pendidik (Sulipah & Mardikaningsih, 2023). Tantangan terletak pada penataan struktur, prosedur, dan budaya organisasi agar fleksibilitas tidak berujung pada ketidakpastian, melainkan menjadi landasan bagi kerja profesional yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif serta disiplin yang kuat akan menjadi fondasi untuk meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan (Saputra & Darmawan, 2023). Melalui pengelolaan yang baik, hubungan yang harmonis antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan akan menciptakan performa kerja yang luar biasa (Rahmawati & Darmawan, 2024). Oleh karena itu, sinergi antara kebijakan yang fleksibel dan dukungan kepemimpinan yang tepat akan memastikan bahwa setiap tenaga pendidik mampu memberikan kontribusi terbaiknya bagi kemajuan dunia pendidikan.

KESIMPULAN

Manajemen fleksibilitas tenaga pendidik melalui model multi peran dan portofolio karir berpotensi menjadi pendekatan yang relevan bagi lembaga pendidikan di tengah perubahan tuntutan profesi guru. Portofolio karir menggeser perspektif dari jabatan tunggal menuju susunan peran yang saling melengkapi, yang diikat oleh kontrak, dinilai melalui instrumen yang lebih komprehensif, dan dihargai melalui skema kompensasi yang sensitif terhadap kontribusi. Uraian konseptual menegaskan pentingnya perumusan klasifikasi peran, profil kompetensi, penjadwalan yang realistis, serta sistem informasi sumber daya manusia yang mampu memotret keragaman kontribusi guru. Di samping itu, perhatian terhadap kesejahteraan, keadilan internal, dan loyalitas menjadi bagian tak terpisahkan dari rancangan manajemen. Dengan pengaturan yang hati-hati, fleksibilitas bukan sekadar penambahan tugas, melainkan sarana memperkaya karir guru dan meningkatkan daya inovasi lembaga pendidikan.

Implikasi normatif dari kajian ini adalah kebutuhan bagi lembaga pendidikan dan pemangku kebijakan untuk mulai mengembangkan kerangka kelembagaan yang mengakui dan menata model karir portofolio bagi tenaga pendidik. Langkah awal dapat berupa penyusunan pedoman peran ganda, penyesuaian kontrak kerja agar memuat portofolio peran, dan pengembangan instrumen penilaian yang memasukkan kontribusi nonmengajar. Program pengembangan profesional yang terarah pada penguatan peran spesifik juga perlu

disusun. Di tingkat kebijakan makro, standar profesi dan jenjang karir dapat ditinjau ulang agar lebih memberi ruang bagi keberagaman bentuk kontribusi profesional guru. Kajian lanjutan yang bersifat empiris diperlukan untuk mengamati penerapan model ini di berbagai tipe lembaga, sehingga kerangka konseptual yang telah disajikan dapat diuji, disempurnakan, dan diperkaya. Dengan demikian, manajemen fleksibilitas tenaga pendidik melalui model multi peran dan portofolio karir dapat berkembang dari gagasan normatif menjadi praktik yang tertanam dalam kehidupan organisasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, D., & Wardani, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- Anam, R. C., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTS Nurul Ikhlas Sidoarjo. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 4(3), 86-92.
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163-168.
- Bashor, M., El-Yunusi, M. Y. M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 7(1), 2427-2451.
- Belinova, N. V., Bicheva, I. B., Khanova, T. G., Zaitseva, S. A., & Akpayeva, A. B. (2021). *A Teacher as a Strategic Human Resource of an Educational Organization*. 110, 02008. <https://doi.org/10.1051/SHSCONF/202111002008>
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1-14.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580 sampai 2592.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024b). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80-97.

- Darmawan, D. & Fajar, A.S. M. (2024). The Role of Social Media in the Distribution and Dissemination of Education Publications in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(2), 41-58.
- Darmawan, D., & Mahbubah, S. M. (2026). Iklim Religius Madrasah dan Pembentukan Karakter Siswa MI (Madrasah Religious Climate and Character Formation of MI Students). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(3. C), 245-270.
- Darmawan, D., & Pernaningtik, N. A. (2026). Ekosistem Pembentukan Motivasi: Keteladanan Guru dan Pendampingan Orang Tua pada Siswa Madrasah. *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 22(1), 89-112.
- Darmawan, D., Zahid, R. A., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Blended Learning in Developing Students' Critical Thinking Skills in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(1), 71-86.
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). Research Methodology. SBPD Publications.
- Hariani, M., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(2), 45-58.
- Hariani, M., D. Darmawan, & Y. Yuli. (2016). Motivasi Kerja dan Kepemimpinan untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27-36.

- Irfan, M., Kurniawan, Y., Darmawan, D., & Prasetyo, J. (2023). Studi Empiris tentang Kajian Peran Kebijakan Penggajian dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 21-34.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The role of work motivation, competency, and professionalism on teacher performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45-56.
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Motivasi Diri, Konsep Diri Dan Efikasi Diri (Studi Pada SMAN 1 Gondang Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 9-20.
- Privitera, G. J., & Ahlgrim Delzell, L. (2018). *Research Methods for Education*. Sage Publications.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Riyanto, M., & Sayer, I. M. (2022). *Teacher's Duties and Responsibilities*. <https://doi.org/10.59175/pijed.v1i1.6>
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in access to education in developing countries: Determinants, impacts, and solution strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.

- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024a). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A. (2024b). Structured Mentoring as a Catalyst for Developing Professional Competencies Among University Students. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 87-92.
- Rojak, J. A. (2025). Digital Technology as a Driver of Innovative Culture and Creative Engagement of Higher Education Human Resources. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 11-17.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Romli, A. B. S., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap hasil belajar siswa setingkat menengah kejuruan. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 130-146.
- Sahid, S., & Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction And Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Sajjapong, T., Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 25–38.
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving teacher performance through effective leadership, work discipline, and work motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Scheurich, J. (2014). *Research Method in the Postmodern*. Routledge.
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Sulipah, S., & Mardikaningsih, R. (2023). Strategies to Improve Teacher Performance through Motivation and Work Discipline. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(3), 37-43.