

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT:
PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
MUSIK DI QUATRO MUSIC ACADEMY



Diajukan Sebagai Syarat Ujian Tesis
Pada Program Magister Tata Kelola Seni

Jose Philipe Cristianto
2320251420

PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA
2025

**TESIS
TATA KELOLA SENI**

**“HUMAN CAPITAL MANAGEMENT:
PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU MUSIK DI QUATRO MUSIC
ACADEMY”**

Oleh:

**Jose Philippe Cristianto
2320251420**

Telah dipertahankan pada tanggal 25 Juni 2025 Di depan
Dewan Penguji yang terdiri dari:

Pembimbing Utama,

Dr. Muhammad Kholid Arif Rozaq, M.M

Penguji Ahli,

Dr. Yohana Ari Ratnaningtyas, M.Si

Ketua Tim Penguji,

Dr. Mikke Susanto, M.A

09 JUL 2025

Yogyakarta,

Direktur

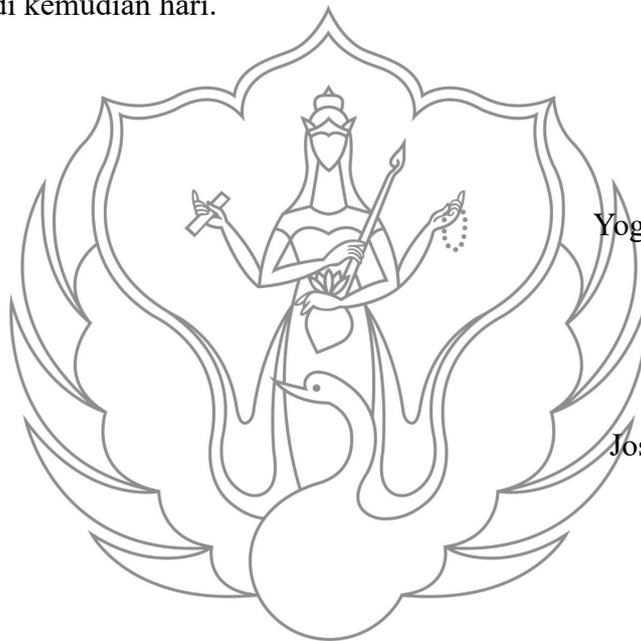


Dr. Fortunata Tyasrinestu, M.Si

NIP. 19721023 200212 2001

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa karya tulis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi mana pun dan belum pernah dipublikasikan dalam bentuk apa pun. Karya tulis ini merupakan hasil penelitian dan mengacu pada berbagai referensi yang dicantumkan dalam karya tulis ini. Saya menjamin keaslian TESIS ini dan bersedia menerima sanksi jika ditemukan kecurangan di kemudian hari.



Yogyakarta, 1 Juli 2025

Jose Philipe Cristianto

NIM. 2320251420

“Untuk setiap langkah kaki yang menghancurkan hati, pada akhirnya kembali,
pulih dan berlari.”

Tesis ini didedikasikan untuk orang tua, saudara, kekasih, teman, dan dokter yang
telah peduli selama perjalanan ini.

Pencapaian ini merupakan refleksi dari kebaikan Tuhan yang penuh misteri.

Terakhir,

Almarhum Opa yang belum sempat hadir pada akhir perjalanan ini, semoga
melihat ke bawah dengan bangga dan penuh hati.



ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan *Human Capital Management* (HCM) di Quatro Music Academy. Penerapan HCM yang dikaji berfokus pada proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan kompetensi guru. Quatro Music Academy merupakan kursus musik non-formal yang berada di Surabaya dan Tarakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan HCM di Quatro tidak hanya terdiri dari rekrutmen, seleksi, dan pengembangan guru namun juga ada manajemen kinerja, dan retensi. Rekrutmen dan seleksi yang dilakukan mengacu pada komitmen pada waktu dan ingin belajar, serta memiliki modal kompetensi yang cukup. Kompetensi yang dimaksud antara lain kompetensi musik, pedagogi, manajemen, komunikasi, dan interpersonal. Proses seleksi menggunakan interviu dan uji kompetensi berupa video memainkan instrumen dan *micro-teaching*. Pada pengembangan guru dilakukan dengan melatih kompetensi musik yang diberikan oleh kepala jurusan instrumen. Kompetensi pedagogi juga dikembangkan melalui konsultasi dengan pemilik Quatro. Guru juga diikutsertakan program seperti *masterclass* dan *workshop*. Manajemen kinerja dilakukan dengan observasi kelas untuk menilai dan memberikan kritik maupun saran, serta diadakan pertemuan guru tiap minggu untuk menyusun rencana pembelajaran. Retensi dengan pendekatan "*Hire Slow, Fire Fast*", memberhentikan dengan cepat guru yang memiliki performa tidak memuaskan. Hal ini juga ditunjukkan dengan ketatnya proses seleksi calon guru di awal. Guru yang berperforma memuaskan akan diberikan penghargaan berupa kenaikan gaji.

Kata kunci: *Human Capital Management*, kompetensi, guru musik

ABSTRACT

This study examines the implementation of Human Capital Management (HCM) at Quatro Music Academy. The HCM implementation analyzed focuses on the processes of recruitment, selection, and competencies development of teachers. Quatro Music Academy is a non-formal music course located in Surabaya and Tarakan. This research employs a qualitative method with a case study approach. The findings of this study indicate that the implementation of HCM at Quatro encompasses not only recruitment, selection, and teacher development but also performance management and retention. Recruitment and selection are based on commitment to time and a desire to learn, as well as possessing sufficient competencies capital. The competencies in question include musical, pedagogical, management, communication, and interpersonal skills. The selection process involves interviews and competency tests in the form of videos demonstrating instrument playing and micro-teaching. Teacher development is carried out by training musical competencies provided by the head of the instrument department. Pedagogical competencies are also developed through consultations with the owner of Quatro. Teachers are also included in programs such as masterclasses and workshops. Performance management is conducted through classroom observations to assess and provide critiques or suggestions, as well as weekly teacher meetings to develop lesson plans. Retention follows the "Hire Slow, Fire Fast" approach, promptly dismissing teachers with unsatisfactory performance. This is also reflected in the rigorous selection process for prospective teachers at the outset. Teachers who perform satisfactorily are rewarded with salary increases.

Keywords: Human Capital Management, competencies, music teacher

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu dan menyelesaikan Tesis di Program Magister Tata Kelola Seni, Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Penulis ingin menyampaikan rasa syukur yang terdalam dan memberikan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga Besar yang terdiri dari Yohanes Subanto, Christine Irawati, Alm. Ricardus Soeratman, Maria Oei Kio Nio, Susanto, Sugianti, Malvin Geoffrey, Nikolaus Vico, yang telah memberikan dukungan emosional dan finansial kepada penulis.
2. Dr. Muhammad Kholid Arif Rozaq, M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan arahan bagi penulis dalam proses penyusunan tesis.
3. Dr. Yohana Ari Ratnaningtyas, M.Si, selaku Penguji Ahli yang telah memberi banyak masukan untuk memperbaiki tesis yang diperjuangkan oleh penulis.
4. Seluruh Dosen dan Staf Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta, yang telah memberikan bantuan dan ilmu kepada penulis selama menempuh studi jenjang magister.
5. Quatro Music Academy sebagai tempat penelitian penulis atas izin dan kerja samanya selama penulisan tesis.

6. Thea Kezia Lovena, selaku rekan penulis yang telah membantu dengan selalu memberikan waktu, tenaga, dan dukungan emosional dalam melewati permasalahan apapun yang terjadi pada penulis.
7. Panji Pangestu, selaku mentor dan teman baik yang telah memberikan motivasi, ilmu, dan momen seru untuk penulis selama menempuh studi.
8. Kolega Tata kelola Seni Angkatan 2023, yang selalu berbagi kebahagiaan di dalam dan di luar kelas, penulis bangga bisa mengenal dan belajar bersama selama dua tahun.
9. Mahasiswa/i Program Magister ISI Yogyakarta Angkatan 2023, yang telah bersama-sama berjuang hingga akhirnya berhasil menyelesaikan tesis bersama.
10. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, tanpa jasa mereka penulis tidak dapat menyelesaikan studi ini selama dua tahun.

Semoga hasil tesis ini dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi pembaca. Seluruh perjalanan penulis dalam menempuh studi telah tiba pada garis akhir yang ditandai dengan pencapaian ini. Pengalaman dua tahun yang berat dan berkesan ini tidak akan penulis lupakan seumur hidup.

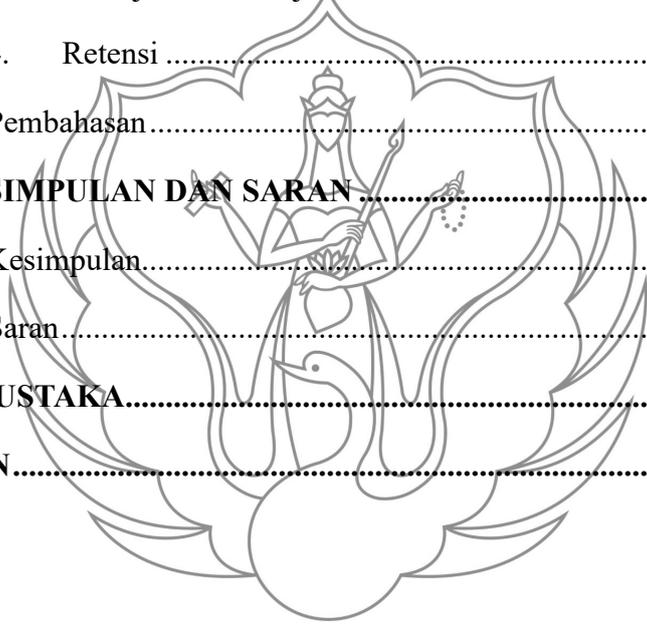
Yogyakarta, 1 Juli 2025

Jose Philipe Cristianto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR BAGAN.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Pertanyaan Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Pustaka	7
B. Landasan Teori	9
1. <i>Human Capital Management</i>	9
2. Kompetensi	12
C. Kerangka Konsep Analisis	13
BAB III METODE PENELITIAN	14
A. Desain Penelitian.....	14
B. Lokasi Penelitian	14

C.	Teknik Pengumpulan Data	15
D.	Teknik Analisis Data	17
BAB IV	HASIL PENELITIAN	18
A.	Gambaran Umum <i>Quatro Music Academy</i>	18
B.	HCM di <i>Quatro Music Academy</i>	19
1.	Rekrutmen dan Seleksi	19
2.	Pengembangan Guru	25
3.	Manajemen Kinerja	27
4.	Retensi	28
C.	Pembahasan	30
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	39
A.	Kesimpulan	39
B.	Saran	41
DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN	46



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Logo Quatro Music Acadeemy (Quatro Music Academy, n.d.).....	15
Gambar 2. Gedung Quatro Music Academy (Quatro Music Academy, n.d.)	15
Gambar 3. Pembelajaran Musik Group Class (Quatro Music Academy, 2024). ..	18
Gambar 4. Laman Quatro Pada Website Jobstreet (Jobstreet, n.d.).....	20
Gambar 5. Poster Webinar “Rahasia Sukses Mengajar Anak” (Pranowo, 2025)..	21
Gambar 6. Tautan Pendaftaran Guru Quatro (Quatro Music Academy, 2025)	21
Gambar 7. Model Gunung Es Kompetensi (Spencer, 1993, hlm. 11).....	32



DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Konsep Analisis	13
Bagan 2. Sumber Lowongan Kerja Quatro (Peneliti, 2025).....	22
Bagan 3. Proses Seleksi Guru Quatro (Peneliti, 2025)	25
Bagan 4. Pembinaan Melalui Mentorship (Peneliti, 2025).....	26
Bagan 5. Pelatihan Kompetensi Tambahan (Peneliti, 2025).....	27
Bagan 6. Manajemen Kinerja (Peneliti, 2025).....	28
Bagan 7. Pemetaan kompetensi Quatro Music Academy (Peneliti, 2025)	32



DAFTAR TABEL

Tabel 1.Matriks Penelitian Terdahulu. 9



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Akses pendidikan musik diakomodasi oleh eksistensi lembaga pendidikan yang memfasilitasi ruang dan program pembelajaran. Pendidikan musik dapat ditempuh melalui lembaga formal seperti sekolah kejuruan, konservatori, dan perguruan tinggi. Alternatif lain melalui lembaga non-formal seperti kursus musik. Kursus musik memiliki fleksibilitas durasi pendidikan dan partisipasi dalam ujian atau sertifikasi. Keunggulan yang dimiliki kursus musik adalah keberagaman jenjang usia pembelajaran, sehingga kursus musik dapat menjadi lembaga yang mengajarkan musik pada usia dini maupun usia lanjut. Fleksibilitas ini memungkinkan akses pendidikan musik yang lebih inklusif, namun juga menimbulkan tantangan dalam menjaga konsistensi kualitas pembelajaran di berbagai kelompok usia.

Pendidikan musik melalui kursus musik memiliki capaian pembelajaran untuk dapat menguasai instrumen musik tertentu, yang membutuhkan kualitas pembelajaran yang baik. Salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pembelajaran adalah kompetensi guru. Guru harus memiliki kemampuan bermusik dan komunikasi yang baik dalam pengajaran (Concina, 2015, hlm. 4). Pada tingkat yang lebih lanjut, guru sebagai pembimbing keterampilan dan motivasi, juga harus mampu menilai dan memberi solusi terhadap permasalahan murid serta beradaptasi dengan kemajuan teknologi dalam pembelajaran musik (Yao & Li, 2023).

Ketidakmampuan guru dalam memenuhi standar kompetensi ini dapat menyebabkan penurunan minat belajar siswa, stagnasi perkembangan keterampilan musik, hingga reputasi lembaga yang menurun. Sebaliknya, guru yang kompeten mampu meningkatkan motivasi siswa, mempercepat pencapaian pembelajaran, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga kursus musik.

Pada kursus musik, pengelola berperan untuk menjaga kompetensi guru musik melalui Human Capital Management (HCM). HCM merupakan pandangan strategis yang meyakini bahwa kompetensi dan pengetahuan karyawan adalah aset atau modal yang perlu diinvestasikan untuk kemajuan organisasi (Winterton & Cafferkey, 2019, hlm. 14). Dalam konteks pendidikan, pengelola instansi pendidikan memegang peran penting dalam implementasi HCM untuk kemajuan kinerja organisasi melalui pengembangan guru (Shell, 2023, hlm. 46). HCM dapat memberikan keuntungan pada lembaga kursus musik dengan berkembangnya kompetensi pengajaran dan komunikasi guru, yang merupakan aspek penting dalam mengajar (Annur & Febriansyah, 2023). Tanpa penerapan HCM, lembaga kursus musik berisiko menghadapi ketimpangan kualitas pengajaran, di mana beberapa guru mungkin tidak mampu mengikuti perkembangan metode pengajaran modern atau gagal memenuhi kebutuhan siswa yang beragam. Realita ini sering terlihat pada kursus musik yang tidak memiliki program pengembangan guru, sehingga menghambat kemajuan siswa dan daya saing lembaga di pasar pendidikan musik.

Berdasarkan kajian-kajian yang membahas pentingnya pengembangan kompetensi guru, penelitian ini akan berfokus pada implementasi HCM sebagai upaya pengembangan kompetensi guru di kursus musik. Penelitian ini juga didasari oleh pengalaman empiris pada kursus musik yang tidak menerapkan HCM. Pengembangan kompetensi tidak diintegrasikan oleh pengelola sehingga guru menjadi kurang berkembang dan menghasilkan kemajemukan kualitas antar guru di kursus musik tersebut. Akibatnya, siswa sering kali mengalami pengalaman belajar yang tidak konsisten, seperti kurangnya motivasi dari guru, metode pengajaran yang ketinggalan zaman, atau ketidakmampuan guru dalam menangani tantangan spesifik siswa, seperti kesulitan teknis dalam memainkan instrumen. Hal ini memperkuat dasar penelitian ini untuk meninjau dan mengkaji kursus musik yang menerapkan HCM sebagai solusi strategis.

Penelitian ini berlokasi di *Quatro Music Academy*, sebuah kursus musik yang sejak tahun 2002 berkomitmen dalam pendidikan musik dengan mengakomodasi fasilitas yang baik dan kelas musik yang inovatif. Menurut salah satu guru dan pengelola yang telah diwawancarai, kursus ini mengadakan program pengembangan kompetensi guru, seperti pelatihan rutin, lokakarya teknologi musik, dan evaluasi berkala terhadap metode pengajaran. Penerapan HCM yang diimplementasikan di *Quatro Music Academy* telah menunjukkan hasil positif, seperti peningkatan kepuasan siswa dan retensi guru yang lebih tinggi dibandingkan lembaga sejenis yang tidak menerapkan HCM. Namun, tantangan seperti biaya pelatihan dan waktu

yang dibutuhkan untuk pengembangan guru tetap menjadi hambatan yang perlu diatasi. Penelitian ini tidak hanya memaparkan proses penerapan HCM, tetapi juga mengkaji kebutuhan kompetensi spesifik yang harus dikembangkan oleh guru musik, seperti kemampuan mengintegrasikan teknologi digital dalam pengajaran atau strategi motivasi untuk siswa usia dini. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola kursus musik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendekatan HCM yang terstruktur.

B. Rumusan Masalah

Pendidikan musik yang ditawarkan oleh lembaga kursus musik, bermodalkan kompetensi guru yang mengajar. Guru yang kompeten menghasilkan capaian pembelajaran yang baik. Hal ini yang membuat pengelola perlu mengelola kompetensi guru melalui HCM. Program HCM perlu dilakukan secara strategis dan tepat sasaran sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan guru untuk mengajar. Salah satu kursus musik yang diketahui melakukan pengembangan kompetensi guru melalui HCM adalah *Quatro Music Academy*. Berdasarkan hal ini, penelitian ini akan melihat implementasi HCM dalam upaya merekrut dan menyeleksi guru yang sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan. Penelitian ini juga melihat bagaimana program pengembangan kompetensi guru yang dilakukan oleh *Quatro Music Academy*.

C. **Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan di atas, maka pertanyaan penelitian yang diangkat, antara lain:

1. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi guru musik di *Quatro Music Academy*?
2. Bagaimana program pengembangan kompetensi guru musik diterapkan di *Quatro Music Academy*?

D. **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Mengetahui proses rekrutmen dan seleksi guru musik di *Quatro Music Academy*.
2. Mengetahui penerapan program pengembangan kompetensi guru musik di *Quatro Music Academy*.

E. **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang akan didapatkan dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Kajian Teoritis
 - a. Pengembangan teori HCM dalam konteks pendidikan musik non-formal di Indonesia
 - b. Pemetaan standar kompetensi guru musik dalam pendidikan non-formal
2. Manfaat Praktik
 - a. Panduan pengelolaan HCM untuk pengelola kursus musik non-formal

- b. Pemahaman kepada guru musik untuk pengembangan kompetensi guna meningkatkan kualitas pembelajaran
3. Manfaat untuk Masyarakat
- a. Peningkatan kualitas pendidikan musik dalam kursus musik non-formal
 - b. Kesadaran masyarakat akan pentingnya kompetensi guru musik yang baik

