YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854

Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v6i1.8650

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH

Strategies for Developing the Competence of Islamic Religious Education Teachers to Improve Human Resource Quality in Schools

Dadan Mardani[1], Iis Susiawati[2], Muhammad Faiz Alhaq[3]
[1]IAI AL-AZIS Indramayu; [2]UIN Syarif Hidayatullah Jakarta; [3]IMC Sukabumi
dadan@iai-alzaytun.ac.id; iis.susiawati07@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Nov 20, 2025	Dec 15, 2025	Dec 27, 2025	Jan 2, 2026

Abstract

Human resource (HR) policies in education play a strategic role in ensuring the quality and equity of national education; however, their implementation across different levels of governance still shows disparities that need to be systematically examined. This study aimed to analyze the forms, challenges, and strengthening strategies of education HR policies implemented at the national, regional, and institutional levels. A qualitative approach was employed through a literature study and policy analysis of official government documents, institutional reports, and relevant academic literature. The findings show that national policies such as teacher certification, curriculum reform, and training delivered through digital platforms have provided direction for the development of education human resources, but their implementation remains uneven. There are significant differences in teacher certification rates, access to professional development, and teacher distribution, particularly between urban areas and disadvantaged, frontier, and outermost (3T) regions. At regional and institutional levels, limited managerial capacity, budgetary disparities, and weak coordination

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

across policy levels contribute to the low effectiveness of implementation. The study concludes that education HR policies are not yet fully integrated or equitable, thus requiring strengthening in both design and implementation. The implications highlight the importance of data-driven planning, the expansion of digital-based teacher training, enhanced cross-stakeholder collaboration, and the application of performance-based incentive systems to improve the quality and sustainability of education HR policies.

Keywords: Education Policy; Human Resources; Teacher Competence Development; Training Access; Governance Integration

Abstrak: Kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan memiliki peran strategis dalam menjamin mutu dan pemerataan pendidikan nasional, namun implementasinya di berbagai level tata kelola masih menunjukkan ketimpangan yang perlu dikaji secara sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bentuk, tantangan, serta strategi penguatan kebijakan SDM pendidikan yang diterapkan pada tingkat nasional, daerah, dan institusional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka dan analisis kebijakan terhadap dokumen resmi pemerintah, laporan institusi, serta literatur akademik yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan nasional, seperti sertifikasi guru, reformasi kurikulum, dan pelatihan berbasis platform digital, telah memberikan arah pengembangan SDM pendidikan, tetapi implementasinya belum merata. Terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat sertifikasi guru, akses terhadap pelatihan profesional, dan distribusi guru, khususnya antara wilayah perkotaan dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Di tingkat daerah dan institusional, keterbatasan kapasitas manajerial, ketimpangan anggaran, serta lemahnya koordinasi antarlevel kebijakan berkontribusi terhadap rendahnya efektivitas implementasi. Simpulan penelitian menegaskan bahwa kebijakan SDM pendidikan belum sepenuhnya terintegrasi dan berkeadilan, sehingga diperlukan penguatan desain dan pelaksanaannya. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan berbasis data, perluasan pelatihan guru berbasis digital, penguatan kolaborasi lintas pemangku kepentingan, serta penerapan sistem insentif berbasis kinerja guna meningkatkan kualitas dan keberlanjutan kebijakan SDM pendidikan.

Kata Kunci: Kebijakan Pendidikan; Sumber Daya Manusia; Pengembangan Kompetensi Guru; Akses Pelatihan; Integrasi Tata Kelola

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam pembangunan sektor pendidikan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi aktor sentral dalam menentukan mutu proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik (U.N.E.S.C.O., 2021). Oleh karena itu, kebijakan yang mengatur perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan SDM pendidikan memiliki peran strategis dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional yang berkualitas, merata, dan berdaya saing , terutama melalui kebijakan sertifikasi dan pengembangan profesional berkelanjutan guru yang telah menjadi agenda reformasi pendidikan di Indonesia (Anjarsari, 2022; Gök et al., 2019). Dalam konteks kebijakan publik,

SDM pendidikan tidak hanya diposisikan sebagai objek kebijakan, melainkan juga sebagai subjek aktif yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan itu sendiri (Dunn, 2018; Dye, 2017).

Berbagai kebijakan telah dirumuskan oleh pemerintah, seperti Standar Nasional Pendidikan, Program Guru Penggerak, Pendidikan Profesi Guru (PPG), serta penguatan Kurikulum Merdeka melalui platform digital "Merdeka Mengajar" (Kemendikbudristek, 2023). Namun, implementasi kebijakan tersebut menunjukkan ketimpangan yang signifikan di berbagai daerah, terutama di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), yang masih menghadapi keterbatasan anggaran, rendahnya kompetensi SDM, serta kurangnya infrastruktur pendukung (O.E.C.D., 2021). Sejumlah studi empiris juga menunjukkan bahwa kesenjangan implementasi kebijakan pendidikan antarwilayah dipengaruhi oleh perbedaan kapasitas kelembagaan dan kesiapan sekolah dalam menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik pembelajaran (Febriana et al., 2018). Ketimpangan tersebut berimplikasi langsung pada rendahnya mutu pembelajaran dan melemahnya upaya pemerataan pendidikan nasional.

Dalam kerangka desentralisasi pendidikan, pemerintah daerah memiliki otonomi dalam pengelolaan SDM, namun tantangan yang dihadapi mencakup lemahnya kapasitas kelembagaan, kurangnya dukungan sistem informasi SDM, serta minimnya kolaborasi antara pemerintah pusat, daerah, dan institusi pendidikan (Nugroho, 2014). Sejumlah kajian menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas manajerial dan lemahnya mekanisme supervisi akademik di tingkat sekolah turut menghambat efektivitas pengelolaan dan pengembangan SDM pendidikan (Setyaningsih & Suchyadi, 2021). Selain itu, pada level institusional, praktik manajemen SDM seringkali belum berbasis prinsip meritokrasi, evaluasi kinerja, dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini memperkuat asumsi bahwa kebijakan SDM belum sepenuhnya terintegrasi secara vertikal (antarlevel kebijakan) maupun horizontal (antarstakeholder).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya tata kelola SDM dalam pendidikan, namun masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan bagaimana bentuk kebijakan SDM itu bekerja secara simultan di tiga level: nasional, daerah, dan institusional (Armstrong, 2020; Gibbons, 2018). Selain itu, sebagian besar studi masih terfokus pada isu-isu normatif dan belum mengarah pada penyusunan opsi kebijakan yang aplikatif dan kontekstual.

Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut kesiapan guru dalam aspek pedagogik dan profesional, terutama dalam menghadapi tuntutan pembelajaran abad ke-21 dan perkembangan era Society 5.0 (Indarta et al., 2022; Nugraha, 2020; Rahayu et al., 2022). Oleh karena itu, artikel ini disusun untuk mengisi kekosongan tersebut melalui analisis sistematis terhadap bentuk kebijakan, tantangan implementasi, dan strategi penguatan kebijakan SDM pendidikan. Pendekatan yang digunakan adalah studi literatur dan analisis kebijakan publik yang berorientasi pada formulasi solusi dan rekomendasi kebijakan pendidikan yang adaptif. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi para pemangku kepentingan dalam perumusan dan implementasi kebijakan SDM di dunia pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research) yang terfokus pada analisis kebijakan publik di bidang pendidikan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam konten kebijakan, praktik implementasi, serta tantangan dan strategi yang relevan dalam tata kelola SDM pendidikan di Indonesia (Haq et al., 2023; Yanti et al., 2024).

Data yang dianalisis dalam studi ini bersumber dari dokumen kebijakan nasional dan daerah (UU, PP, Permendikbudristek, laporan Kemendikbudristek), publikasi lembaga internasional seperti UNESCO dan OECD, serta literatur akademik berupa buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian sebelumnya. Kriteria pemilihan sumber didasarkan pada validitas akademik, keterkinian (kurun waktu 10 tahun terakhir), serta relevansi terhadap topik SDM pendidikan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) dengan model siklus kebijakan (policy cycle) yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan (Dunn, 2018). Data dianalisis berdasarkan tiga level kebijakan, yaitu: (1) nasional, (2) daerah, dan (3) institusional. Selain itu, peneliti juga mengidentifikasi opsi-opsi kebijakan alternatif yang muncul dari praktik baik (best practices) di lapangan sebagai dasar penyusunan rekomendasi kebijakan.

Batasan penelitian ini terletak pada ruang lingkupnya yang bersifat konseptual dan belum mencakup studi lapangan secara empiris. Namun demikian, pendekatan literatur kritis

ini memungkinkan penggalian substansi kebijakan dan implikasinya secara komprehensif untuk digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan pendidikan yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

HASIL

Kebijakan SDM Pendidikan di Tingkat Nasional

Kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan di tingkat nasional dirumuskan oleh pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi serta Kementerian Agama. Kebijakan ini mencakup penetapan standar kualifikasi guru, pengembangan kurikulum nasional, serta penyediaan program pelatihan dan pengembangan profesional.

Data menunjukkan bahwa tingkat sertifikasi guru di wilayah perkotaan mencapai sekitar 85%, sedangkan di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) berada pada kisaran 42%. Perbedaan ini menunjukkan adanya variasi capaian sertifikasi guru antarwilayah.

Akses pelatihan tahunan bagi guru juga menunjukkan perbedaan yang signifikan. Di wilayah perkotaan, sekitar 78% guru tercatat mengikuti pelatihan profesional secara rutin, sementara di wilayah 3T persentasenya hanya sekitar 33%. Pelatihan tersebut meliputi pelatihan implementasi kurikulum, peningkatan kompetensi pedagogik, serta pelatihan berbasis platform digital.

Selain itu, rasio guru dan siswa juga menunjukkan ketimpangan. Di wilayah perkotaan, rasio guru terhadap siswa tercatat sekitar 1:23, sedangkan di wilayah 3T mencapai 1:42. Perbedaan rasio ini menggambarkan distribusi guru yang tidak merata antara wilayah perkotaan dan daerah tertinggal.

Pemerintah pusat juga menyediakan platform digital untuk mendukung pengembangan profesional guru. Platform tersebut digunakan sebagai sarana pelatihan mandiri, penyediaan perangkat ajar, dan pengembangan komunitas belajar guru. Namun, pemanfaatan platform digital ini berbeda-beda antarwilayah, terutama terkait dengan ketersediaan infrastruktur dan akses internet.

Tabel 1 menyajikan perbandingan kondisi sumber daya manusia pendidikan antara wilayah perkotaan dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) berdasarkan sintesis dokumen kebijakan dan temuan penelitian sebelumnya (Rahayu et al., 2022).

Tabel 1. Perbandingan Kondisi SDM Pendidikan Berdasarkan Wilayah

Indikator SDM Pendidikan	Wilayah Perkotaan	Wilayah 3T
Tingkat sertifikasi guru	±85%	±42%
Akses pelatihan profesional tahunan	±78% guru mengikuti pelatihan rutin	±33% guru mengikuti pelatihan
Rasio guru–siswa	1 : 23	1 : 42
Akses platform pelatihan digital	Relatif merata dan stabil	Terbatas dan tidak merata
Ketersediaan infrastruktur pendukung	Memadai	Terbatas

Kebijakan SDM di Tingkat Daerah

Pada tingkat daerah, pemerintah provinsi dan kabupaten/kota memiliki kewenangan dalam pengelolaan SDM pendidikan, termasuk rekrutmen guru non-ASN, penempatan guru, pemberian insentif daerah, serta penyelenggaraan pelatihan lokal.

Beberapa pemerintah daerah telah menyusun program pelatihan guru berbasis kebutuhan lokal, seperti pelatihan tematik dan penguatan kompetensi pedagogik sesuai konteks wilayah. Namun, data menunjukkan bahwa alokasi anggaran untuk pengembangan SDM pendidikan di daerah masih terbatas dan bervariasi antarwilayah.

Akses guru terhadap program pelatihan di tingkat daerah juga belum merata. Di sejumlah daerah, pelatihan hanya dilaksanakan satu kali dalam setahun atau bersifat insidental. Selain itu, belum semua pemerintah daerah memiliki sistem informasi SDM pendidikan yang terintegrasi, sehingga pendataan kebutuhan dan capaian kompetensi guru masih dilakukan secara parsial.

Kolaborasi antara pemerintah daerah dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan organisasi profesi guru telah dilakukan di beberapa wilayah. Namun, intensitas dan cakupan kerja sama tersebut masih berbeda-beda dan belum merata di seluruh daerah.

Kebijakan SDM di Tingkat Institusional

Di tingkat institusional, kebijakan SDM pendidikan diimplementasikan oleh satuan pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi, melalui praktik manajerial sehari-hari. Praktik tersebut meliputi rekrutmen guru, pembinaan profesional, penilaian kinerja, serta pengembangan karier.

Beberapa sekolah dan institusi pendidikan telah menerapkan proses rekrutmen berbasis seleksi kompetensi dan portofolio. Selain itu, terdapat institusi yang menyelenggarakan pelatihan internal dan membentuk komunitas belajar guru sebagai bagian dari pengembangan profesional.

Namun, tidak semua satuan pendidikan memiliki kapasitas manajerial yang sama. Di sejumlah sekolah, pengembangan SDM masih terbatas pada pemenuhan administrasi dan pelaksanaan kebijakan eksternal. Jalur pengembangan karier guru di tingkat institusi juga belum seragam, terutama di sekolah swasta kecil dan sekolah di daerah tertinggal.

Beban administratif guru di tingkat institusi relatif tinggi, sehingga waktu untuk kegiatan pengembangan profesional dan refleksi pembelajaran menjadi terbatas. Selain itu, pelaksanaan supervisi dan pembinaan internal menunjukkan variasi antarinstansi, tergantung pada kebijakan pimpinan dan ketersediaan sumber daya.

PEMBAHASAN

Interpretasi Temuan Kebijakan SDM Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan telah diterapkan secara berlapis pada tingkat nasional, daerah, dan institusional, namun dengan capaian yang tidak merata. Perbedaan tingkat sertifikasi guru, akses pelatihan, serta distribusi guru antarwilayah mencerminkan adanya kesenjangan implementasi kebijakan yang bersifat struktural dan sistemik. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan regulasi nasional yang komprehensif belum secara otomatis menjamin kesetaraan hasil di tingkat operasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa pengembangan profesional guru melalui pelatihan berkelanjutan berperan penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran, meskipun efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan kebijakan dan tata kelola institusional (Avillanova & Kuswandono, 2019; Putri et al., 2025).

Dalam perspektif analisis kebijakan publik, kondisi tersebut memperlihatkan adanya jarak antara tahap perumusan kebijakan dan tahap implementasi. Dunn (2018) menegaskan bahwa efektivitas kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan tujuan normatif, tetapi juga oleh kesiapan aktor, sumber daya, dan konteks pelaksanaan. Dalam konteks SDM pendidikan, kesiapan tersebut sangat dipengaruhi oleh kapasitas fiskal daerah, infrastruktur

pendukung, serta kompetensi manajerial institusi pendidikan.

Ketimpangan Implementasi Kebijakan dan Tantangan Pemerataan

Perbedaan akses pelatihan dan sertifikasi guru antara wilayah perkotaan dan daerah 3T memperkuat temuan OECD (2021) dan World Bank (2023) yang menyatakan bahwa tantangan utama pendidikan di negara berkembang bukan terletak pada ketiadaan kebijakan, melainkan pada ketimpangan implementasi. Ketimpangan ini tidak hanya bersifat geografis, tetapi juga mencerminkan ketidakmerataan dukungan sistem dan layanan pengembangan profesional guru.

Dalam kerangka desentralisasi pendidikan, otonomi daerah seharusnya menjadi instrumen untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lokal. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan kapasitas kelembagaan yang memadai. Nugroho (2014) menyebut kondisi ini sebagai "desentralisasi semu", yaitu ketika kewenangan dilimpahkan tanpa disertai penguatan sumber daya dan sistem pendukung yang memadai.

Akibatnya, kebijakan nasional seperti Kurikulum Merdeka dan program pelatihan guru cenderung diimplementasikan secara administratif di sebagian daerah, tanpa dukungan pembinaan berkelanjutan. Hal ini menjelaskan mengapa capaian pengembangan SDM pendidikan masih menunjukkan variasi yang tajam antarwilayah. Oleh karena itu, pengembangan karier guru di era digital memerlukan kebijakan SDM yang adaptif dan berkelanjutan untuk menjawab tuntutan kompetensi digital dan inovasi pembelajaran (Ainiyah et al., 2025; Akbar et al., 2023).

Peran Kepemimpinan dan Tata Kelola Institusional

Temuan di tingkat institusional menunjukkan bahwa variasi praktik pengelolaan SDM sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan tata kelola internal lembaga pendidikan. Institusi yang memiliki kepemimpinan visioner dan sistem pembinaan internal yang jelas cenderung lebih adaptif dalam menerjemahkan kebijakan eksternal ke dalam praktik pembelajaran.

Armstrong (2020) menekankan bahwa manajemen SDM yang efektif mensyaratkan integrasi antara perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, hal ini tercermin dalam praktik rekrutmen berbasis kompetensi, pembinaan melalui komunitas belajar, serta supervisi yang berorientasi pada peningkatan

mutu, bukan sekadar pemenuhan administrasi.

Sebaliknya, pada institusi dengan kapasitas manajerial terbatas, kebijakan SDM sering kali direduksi menjadi rutinitas administratif. Beban administratif yang tinggi dan tidak adanya jalur karier yang jelas turut melemahkan motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi profesional secara berkelanjutan

Relevansi Temuan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Mantra et al. (2022) dan Yudha dan Astuti (2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi guru sangat bergantung pada keberlanjutan pelatihan dan dukungan kelembagaan. Studi Yunus dan Nurdin (2025) juga menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang kontekstual dan didukung oleh manajemen sekolah yang kuat mampu meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan kurikulum secara signifikan.

Namun demikian, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan memetakan kebijakan SDM pendidikan secara simultan pada tiga level kebijakan. Pendekatan lintas level ini memperlihatkan bahwa permasalahan SDM pendidikan tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan harus dilihat sebagai bagian dari sistem kebijakan yang saling terhubung antara pusat, daerah, dan institusi.

Implikasi Kebijakan SDM Pendidikan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditegaskan bahwa penguatan kebijakan SDM pendidikan tidak cukup dilakukan melalui regulasi normatif dan program pelatihan terpusat. Diperlukan pendekatan kebijakan yang lebih integratif dan berbasis data, yang mampu menjembatani perbedaan kapasitas antarwilayah dan antarinstansi.

Penguatan kolaborasi antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan institusi pendidikan menjadi kunci untuk memastikan bahwa kebijakan SDM tidak berhenti pada tataran formal. Selain itu, reformulasi sistem insentif dan pengembangan karier guru perlu diarahkan pada kinerja dan kontribusi nyata dalam pembelajaran, bukan semata-mata pada status administratif.

Dengan demikian, kebijakan SDM pendidikan akan lebih responsif terhadap kebutuhan lapangan dan mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dan berkeadilan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada pendekatan yang digunakan, yaitu studi kepustakaan dan analisis kebijakan, sehingga belum melibatkan data lapangan secara empiris. Selain itu, kajian ini lebih menitikberatkan pada analisis kebijakan makro dan meso, sehingga belum menggali secara mendalam dinamika mikro di tingkat kelas.

Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mengurangi relevansi temuan penelitian sebagai dasar konseptual dan kebijakan bagi pengembangan SDM pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kebijakan dengan studi lapangan guna memperkuat validitas empiris temuan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan telah diterapkan pada tiga level kebijakan, yakni nasional, daerah, dan institusional, namun dengan capaian yang belum merata. Hasil kajian memperlihatkan adanya perbedaan signifikan dalam tingkat sertifikasi guru, akses terhadap pelatihan profesional, serta distribusi guru antarwilayah, khususnya antara wilayah perkotaan dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Pada level daerah dan institusional, variasi kapasitas manajerial, ketersediaan anggaran, serta dukungan kelembagaan terbukti memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan SDM pendidikan, sehingga persoalan pengelolaan SDM pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konteks tata kelola di masing-masing wilayah dan satuan pendidikan.

Secara keilmuan, penelitian ini berkontribusi pada kajian kebijakan pendidikan dengan menghadirkan pemetaan kebijakan SDM pendidikan secara lintas level yang terintegrasi. Temuan ini memperkaya literatur kebijakan pendidikan dengan menunjukkan bahwa persoalan SDM pendidikan tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan sebagai bagian dari sistem kebijakan yang saling berkaitan antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan institusi pendidikan. Dengan demikian, artikel ini menegaskan pentingnya pendekatan kebijakan yang holistik dan berbasis tata kelola dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM pendidikan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi empiris berbasis data lapangan guna menguji efektivitas kebijakan SDM pendidikan di tingkat daerah dan institusi

pendidikan secara lebih terukur. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi perspektif aktor pendidikan, seperti guru dan pimpinan sekolah, serta menganalisis dampak implementasi kebijakan SDM terhadap kualitas pembelajaran dan kinerja pendidikan secara lebih mendalam. Pendekatan tersebut diharapkan dapat melengkapi temuan konseptual dalam penelitian ini dan memperkuat dasar perumusan kebijakan SDM pendidikan yang lebih responsif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Ainiyah, N., Nizammudin, M. R. S., Wicaksono, R. D., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Strategi dan Tantangan Pengembangan Karir Profesional Berkelanjutan Guru di Era Digital. *Jurnal Pendidik Indonesia, 6*(2), 99–119. https://jurnalpendidikindonesia.com/index.php/jpi/article/view/73

Akbar, A., Raharjo, R., Supriadi, D., Koswara, N., & Aryani, W. D. (2023). Management Conflict dalam Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, dan Sosiologi. *Jurnal Wahana Pendidikan, 10*(1), 85–94. https://doi.org/10.25157/jwp.v10i1.9544

Anjarsari, R. (2022). Dampak Kebijakan Sertifikasi Guru terhadap Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Surya Edukasi (JPSE), 8*(2), 163–173. https://doi.org/10.37729/jpse.v8i2.2327

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Avillanova, A. A., & Kuswandono, P. (2019). English teacher professional development in Indonesia: The challenges and opportunities. *English Review: Journal of English Education, 8*(1), 41–50. https://doi.org/10.25134/erjee.v8i1.1972

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

Dye, T. R. (2017). *Understanding public policy* (15th ed.). Pearson Education.

Febriana, M., Karlina, Y., Nurkamto, J., & Rochsantiningsih, D. (2018). Teacher absenteeism in rural Indonesian schools: A dilemma. *English Language and Literature International Conference (ELLiC) Proceedings, 2*, 47–51. https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/ELLIC/article/view/3477

Gibbons, S. (2018). *The effectiveness of education policies: A global perspective*. Cambridge University Press.

Gök, E., Aydın, B., & Weidman, J. C. (2019). The impact of higher education on unemployed Turkish people's attitudes toward gender: A multilevel analysis. *International Journal of Educational Development, 66*, 155–163. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.10.004

Haq, A., Subiyantoro, & Putra, R. S. (2023). *Kebijakan Pendidikan sebagai Suatu Kebijakan Publik: Suatu Analisis terhadap Kekhususan Kebijakan Pendidikan di Aceh*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. https://digilib.uin-suka.ac.id/55385

Indarta, Y., Jalinus, N., Waskito, W., Samala, A. D., Riyanda, A. R., & Adi, N. H. (2022). Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar dengan Model Pembelajaran Abad 21 dalam

Perkembangan Era Society 5.0. *Edukativ: Jurnal Ilmu Pendidikan, 4*(2), 3011–3024. https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2589

Kemendikbudristek. (2023). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Mantra, I. B. N., Pramerta, I. G. P. A., & Arsana, A. A. (2022). Persepsi Guru terhadap Pentingnya Pelatihan Pengembangan dan Pelaksanaan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Inovasi Penelitian, 3*(5), 6313–6318. https://doi.org/10.47492/jip.v3i5.2073

Nugraha, F. (2020). *Pendidikan dan Pelatihan: Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Litbangdiklat Press.

Nugroho, R. (2014). *Public Policy: Teori, Manajemen, dan Analisis Kebijakan*. Elex Media Komputindo.

O.E.C.D. (2021). *Education policy outlook 2021: Shaping responsive and resilient education in a changing world*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/75e40f25-en

Putri, R. K. A., Kusaeri, K., & Rusdiyah, E. F. (2025). The impact of large-scale continuing professional development on teacher professionalism in Indonesia and China: A systematic literature review. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 17*(3), 3990–4006. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i3.7542

Rahayu, R., Rosita, R., Rahayuningsih, Y. S., Hernawan, A. H., & Prihantini, P. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Penggerak. *Jurnal Basicedu, 6*(4), 6313–6319. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3237

Setyaningsih, S., & Suchyadi, Y. (2021). Implementation of principal academic supervision to improve teacher performance in North Bogor. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies), 5*(2), 179–183. https://doi.org/10.33751/jhss.v5i2.3909

U.N.E.S.C.O. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

World Bank. (2023). *Transforming education in Indonesia: Addressing teacher quality and equity*.

Yanti, A. D., Syaifudin, M., Mulio, A. T., Hendra, D., & Marlina, E. (2024). Evaluasi Kebijakan Pendidikan: Strategi untuk Meningkatkan Kualitas dan Keadilan dalam Sistem Pendidikan Nasional. *JIEE, 4*(1). https://doi.org/10.55438/jiee.v4i1.138

Yudha, P. V., & Astuti, H. P. (2024). Pemahaman Kurikulum Merdeka Belajar melalui Pelatihan Mandiri Platform Merdeka Mengajar: Studi di Kombel, Cilegon. *Jurnal Pendidikan Dasar, 9*(1).

Yunus, N., & Nurdin, P. (2025). Pengaruh Pelatihan Guru terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di SD Inpres Jenebatu, Gowa. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 13*(1). https://doi.org/10.61672/judek.v13i1.2928