

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

Oleh:

Dr. Nurdin, M.Pd.¹

Nurkhaeratunnisa²

Hanyfa Shofia Azahra Zulfa³

Universitas Pendidikan Indonesia

Alamat: Jl. Dr. Setiabudi No.229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat
(40154).

Korespondensi Penulis: nurdin_adpen@upi.edu, nurkhaera.annisa012@upi.edu,
hshofiaz@upi.edu.

Abstract. *This study investigates the complexity of educational human resource (HR) development in Indonesia through a qualitative library research approach with a descriptive-critical method. Data were collected through systematic literature review of academic articles, policy reports, and relevant publications using keywords such as “teacher professionalism,” “education policy,” and “HR management in education.” Content analysis was employed to synthesize findings and identify key challenges. The results show that teacher quality, weak policy implementation, infrastructure inequality, and poor governance remain persistent barriers to educational improvement. Issues such as misaligned recruitment, inadequate digital access, and low teacher welfare are interrelated and systemic. This study emphasizes the need for integrated, evidence-based, and context-sensitive policies that prioritize sustainable teacher development, responsive leadership, and equitable access to training and technology. The findings contribute to a deeper understanding of systemic problems in education HR and serve as a reference for policy makers, practitioners, and researchers seeking to improve education quality in Indonesia through holistic reform.*

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

Keywords: *Education Human Resources, Teacher Professionalism, Policy Implementation, Infrastructure, Governance.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji kompleksitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Indonesia melalui pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka yang bersifat deskriptif-kritis. Data diperoleh melalui penelusuran sistematis terhadap literatur akademik, jurnal ilmiah, laporan kebijakan, dan publikasi relevan lainnya menggunakan kata kunci terpilih. Analisis dilakukan dengan teknik analisis isi untuk mengidentifikasi persoalan utama dan mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema kunci. Hasil kajian menunjukkan bahwa rendahnya profesionalisme guru, lemahnya implementasi kebijakan, kesenjangan infrastruktur pendidikan, dan tata kelola yang belum optimal merupakan hambatan utama dalam pengembangan SDM pendidikan yang berkelanjutan. Ketimpangan distribusi guru, keterbatasan kompetensi digital, dan kesejahteraan guru yang rendah memperburuk situasi sistemik. Penelitian ini menekankan perlunya kebijakan yang terintegrasi, berbasis data, serta adaptif terhadap konteks lokal, termasuk dukungan kepemimpinan yang kuat dan peningkatan akses terhadap pelatihan profesional. Temuan ini diharapkan menjadi kontribusi signifikan bagi pemangku kebijakan dalam merancang reformasi pendidikan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan responsif terhadap tantangan global dan nasional.

Kata Kunci: SDM Pendidikan, Profesionalisme Guru, Implementasi Kebijakan, Infrastruktur, Tata Kelola.

LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan fondasi fundamental bagi kemajuan suatu bangsa, berperan sentral dalam membentuk sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, inovatif, dan berdaya saing di tengah arus globalisasi dan transformasi menuju era Society 5.0 (Pristiwanti et al., 2022; Juita et al., 2024; Subroto et al., 2023). Kualitas pendidikan suatu negara secara inheren berkorelasi positif dengan kualitas bangsanya, dan dalam ekosistem pendidikan, guru memegang peranan sentral sebagai faktor kunci penentu mutu tersebut. Upaya peningkatan kualitas SDM, khususnya dalam sektor pendidikan, senantiasa menjadi agenda prioritas pemerintah, sejalan dengan usaha berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Investasi dalam

pengembangan SDM melalui pendidikan terbukti signifikan dalam mendorong produktivitas, inovasi, dan pertumbuhan ekonomi nasional (Tasbih & Andriani, 2023). Visi ambisius Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi global pada tahun 2045 sangat bergantung pada pengembangan SDM yang unggul (Prayoga et al., 2024; Awaluddin, 2021).

Namun, realitas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks yang menghambat pencapaian visi tersebut (Pakniy et al., 2020; Sari et al., 2023). Selain itu, sistem pendidikan di Indonesia hingga saat ini masih dibayangi oleh berbagai permasalahan mendasar yang bersifat kompleks dan saling terkait. Sistem yang ada belum sepenuhnya mampu merespons secara adaptif dan efektif terhadap berbagai tantangan global yang terus berkembang. Indikator global, seperti data dari Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2018 yang menempatkan Indonesia pada peringkat rendah — 72 dari 77 negara untuk kemampuan membaca, 72 dari 78 negara untuk matematika, dan 70 dari 78 negara untuk sains — secara jelas menunjukkan ketertinggalan signifikan dibandingkan negara-negara maju (Muthiah, 2021; Alifah, 2021; Satria et al., 2025). Kondisi ini konsisten dengan laporan Global Education Monitoring (GEM) UNESCO 2016, di mana mutu pendidikan Indonesia berada di peringkat 10 dari 14 negara berkembang, dengan kualitas guru di posisi paling akhir (Susiani & Abadiyah, 2021; Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Analisis menunjukkan bahwa rendahnya kualitas ini tidak hanya dipengaruhi oleh input pendidikan, melainkan juga oleh proses pendidikan yang belum optimal dan kualitas guru yang belum memadai (Syamel et al., 2024; Fajri & Afriansyah, 2019).

Kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia tidak hanya terbatas pada isu kualitas guru, tetapi mencakup spektrum luas faktor-faktor yang saling terjalin rumit. Faktor-faktor ini meliputi efektivitas manajemen pendidikan, relevansi dan implementasi kebijakan pemerintah, dukungan finansial yang memadai, ketersediaan dan pemanfaatan infrastruktur teknologi, serta pengaruh signifikan dari kondisi sosial, ekonomi, dan geografis (Subroto et al., 2023; Haekal, 2022; Sari et al., 2023). Meskipun berbagai upaya reformasi telah diluncurkan, seperti program zonasi pendidikan untuk pemerataan akses (Widyastuti, 2020), inisiatif sertifikasi guru untuk peningkatan profesionalisme (Syamel et al., 2024; Andriani, 2023), dan Program Guru Penggerak

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

(PGP) sebagai langkah awal reformasi pedagogi (Muthiah, 2021), implementasinya masih menyisakan problematika mendalam yang memerlukan analisis kritis.

Konteks ini menghadirkan sebuah diskursus yang menarik mengenai efektivitas kebijakan dan implementasinya. Meskipun berbagai kebijakan telah dirumuskan dan komitmen untuk meningkatkan SDM pendidikan kerap digaungkan—seperti melalui inisiatif Merdeka Belajar dan payung hukum Undang-Undang Guru dan Dosen—Indonesia secara konsisten masih berhadapan dengan isu-isu fundamental dan persisten terkait kualitas guru dan capaian pendidikan secara keseluruhan (Hermanto, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya diskoneksi yang signifikan antara intensi kebijakan dengan efektivitas implementasi sistemik di lapangan. Lebih kritis lagi, kondisi ini memunculkan pertanyaan apakah kebijakan-kebijakan yang ada telah benar-benar menyentuh akar permasalahan yang paling dalam, dan bagaimana interaksinya dengan realitas kompleks yang dinamis. Kompleksitas yang dihadapi tidak hanya terletak pada identifikasi masalah, tetapi lebih jauh lagi pada efikasi solusi yang ditawarkan dan berbagai hambatan sistemik yang menghalangi tercapainya tujuan kebijakan tersebut. Dengan demikian, fokus analisis tidak hanya pada apa kebijakan yang dibuat, melainkan juga pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan, apakah kebijakan tersebut telah menjawab isu-isu inti, dan bagaimana interaksinya dengan sistem yang kompleks yang telah ada.

Artikel tinjauan literatur ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis dan komprehensif kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia. Kajian ini akan secara spesifik: 1) mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi pada rendahnya kualitas SDM pendidikan; 2) menganalisis problematika yang muncul dari implementasi kebijakan-kebijakan terkait; dan 3) mengelaborasi tantangan-tantangan internal dan eksternal yang menghambat peningkatan kualitas SDM pendidikan secara holistik dan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat dirumuskan pemahaman yang lebih mendalam dan berbasis bukti untuk mendukung perumusan rekomendasi kebijakan yang tepat sasaran demi kemajuan pendidikan nasional.

KAJIAN TEORITIS

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sektor pendidikan merupakan proses dinamis yang berpusat pada peningkatan kapasitas individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Juita et al., 2024; Tasbih & Andriani, 2023).

Konsep ini berakar kuat pada landasan filosofis pembangunan manusia seutuhnya, yuridis (UUD 1945, UU Sistem Pendidikan Nasional), sosiologis (konteks sosial budaya), ekonomi (*investasi human capital*), dan teknologi (adaptasi terhadap digitalisasi) (Tasbih & Andriani, 2023). Proses pengembangan SDM melibatkan beragam jenis dan jalur, mulai dari pendidikan formal, non-formal, hingga informal, yang diwujudkan melalui program-program seperti pelatihan, workshop, seminar, studi lanjut, mentoring, dan program sertifikasi (Juita et al., 2024; Tasbih & Andriani, 2023).

Untuk menganalisis kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia, beberapa teori dan konsep kunci akan menjadi lensa utama dalam kajian ini:

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM didefinisikan sebagai proses strategis yang menyatukan individu dan organisasi untuk mencapai tujuan masing-masing, meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, evaluasi, dan pemeliharaan tenaga kerja (Sari, 2013; Hasibuan, 2016; Paulina Wula et al., 2020). Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kontribusi setiap individu demi tercapainya produktivitas organisasi (Paulina Wula et al., 2020). Dalam pendidikan tinggi, MSDM mencakup perencanaan, seleksi, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjamin mutu program akademik (Pedoman Pengelolaan SDM Poltekkes Kemenkes Pangkalpinang, 2016; Paulina Wula et al., 2020). MSDM di perguruan tinggi harus mencerminkan pendekatan yang akurat dan komprehensif dalam pengadaan SDM, mencakup analisis jabatan, perekrutan, seleksi, serta penempatan yang sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi (Paulina Wula et al., 2020).

Efisiensi dalam perencanaan SDM menjadi krusial untuk menghindari ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja dan memastikan stabilitas finansial serta operasional lembaga (Paulina Wula et al., 2020). Ini bukan hanya tentang mengisi posisi, tetapi tentang menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat untuk mendukung visi jangka panjang lembaga. Dalam konteks pengembangan SDM pendidikan, MSDM menjadi krusial dalam memahami mengapa program rekrutmen dan penempatan guru, seperti skema PPPK, seringkali mengalami dislokasi dan ketidaksesuaian dengan kebutuhan riil di

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

lapangan. Ketidaktepatan penempatan guru PPPK, misalnya, dapat dianalisis sebagai kegagalan dalam perencanaan dan seleksi SDM yang tidak sinkron dengan data riil di daerah.

2. Teori Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan memegang peranan sentral dalam mendorong perubahan positif dan peningkatan mutu di lembaga pendidikan. Kepala sekolah, sebagai pemimpin instruksional, bertanggung jawab menciptakan iklim belajar yang kondusif, memotivasi staf, dan membimbing pengembangan keterampilan profesional guru (*The HEAD Foundation*, 2018; Rafid et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada tujuan, tetapi juga membangun budaya organisasi yang kuat dan sehat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa (Rafid et al., 2024). Pendekatan kepemimpinan demokratis, yang mengedepankan kerjasama dan kebersamaan, terbukti efektif dalam membina budaya organisasi di sekolah (Tholib & Haryono, 2023). Artinya, pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu menginspirasi dan memberdayakan, bukan hanya mengendalikan. Teori ini relevan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan yang lemah atau kurang adaptif di tingkat sekolah maupun dinas pendidikan dapat menghambat inisiatif peningkatan kualitas guru, bahkan ketika kebijakan dan program telah dirumuskan di tingkat pusat. Kurangnya kontrol dan penguatan dari kepala sekolah, misalnya, dapat berkontribusi pada fenomena "rasa malas guru"

3. Teori Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru adalah seperangkat atribut krusial yang mencakup pengetahuan mendalam, keterampilan tinggi, serta sikap dan etika yang sesuai dengan tuntutan profesi (Prayoga et al., 2024; Andriani, 2023; Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Guru profesional dituntut memiliki kualifikasi akademik yang relevan (minimal S1/D-IV), menguasai empat kompetensi utama (pedagogik, kepribadian, sosial, profesional), serta memiliki sertifikat pendidik (Prayoga et al., 2024; Syamel et al., 2024; Hermanto, 2023). Organisasi profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), memiliki peran vital dalam memfasilitasi peningkatan profesionalisme melalui forum diskusi,

pelatihan, dan berbagi pengalaman (Sukirman, 2020; Widiastuti, 2022). Profesionalitas tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan komitmen, loyalitas, tanggung jawab, dan moralitas kerja yang tercermin dalam perilaku sehari-hari guru (Tholib & Haryono, 2023). Ini adalah inti dari identitas seorang pendidik sejati. Kajian ini akan menggunakan teori profesionalisme guru sebagai landasan untuk mengevaluasi efektivitas program sertifikasi dan Pendidikan Profesi Guru (PPG), serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menghambat pencapaian profesionalisme guru seutuhnya, seperti motivasi intrinsik dan kondisi kesejahteraan.

4. Teori Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik merupakan tahap kritis yang menentukan apakah tujuan kebijakan dapat terealisasi di lapangan (Sari et al., 2023). Menurut Edward III (1980), keberhasilan implementasi sangat bergantung pada empat faktor: komunikasi yang jelas, ketersediaan sumber daya memadai (finansial, SDM, fasilitas), disposisi positif dari pelaksana kebijakan (komitmen, kejujuran), dan struktur birokrasi yang mendukung. Evaluasi kebijakan sangat penting untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan (Syamel et al., 2024). Teori ini mengingatkan kita bahwa kebijakan terbaik sekalipun bisa gagal jika tidak diterapkan dengan baik.

5. Teori Kompleksitas

Teori kompleksitas menawarkan kerangka kerja untuk menganalisis sistem yang dinamis, tidak linier, dan penuh ketidakpastian (Heryana, 2021). Dalam konteks pendidikan, masalah kompleksitas timbul dari interaksi multifaktorial, seperti hubungan antara SDM pendidikan, lingkungan sosial-budaya, teknologi, dan kebijakan yang berubah-ubah (Heryana, 2021). Sistem yang kompleks cenderung melakukan adaptasi diri (disebut *complex adaptive system*) untuk mengelola dirinya sendiri saat menghadapi masalah, bergerak menuju *edge of chaos* agar tidak jatuh ke dalam kekacauan murni (Heryana, 2021). Pendekatan ini relevan untuk memahami mengapa perubahan kecil dapat memiliki dampak besar dan mengapa respons sistem seringkali tidak

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

proporsional dengan stimulus. Ini menunjukkan bahwa solusi yang bersifat *one-size-fits-all* seringkali tidak efektif.

6. Paradigma Birokrasi New Public Service (NPS)

NPS adalah paradigma administrasi publik kontemporer yang bergeser dari fokus pada pelanggan (seperti dalam *New Public Management*) menjadi fokus pada warga negara (*citizen*) (Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Prinsip utama NPS adalah keadilan dan pelayanan publik yang demokratis, di mana setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan yang sama dan adil tanpa memandang strata sosial (Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Dalam pendidikan, NPS menuntut profesionalitas, akuntabilitas, responsivitas, dan kolaborasi dari para pegawai publik, termasuk guru, untuk melayani kepentingan umum dan menghargai partisipasi semua pihak (Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Ini adalah pergeseran fundamental dari pendekatan yang berorientasi profit ke pendekatan yang berorientasi nilai publik. NPS memberikan kerangka untuk mengevaluasi sejauh mana birokrasi pendidikan di Indonesia telah bertransformasi dari pendekatan "minta dilayani" menjadi "melayani secara humanistik" dalam konteks pengembangan SDM pendidikan. Ini akan membantu menyoroti kesenjangan antara idealisme NPS dan realitas di lapangan, khususnya terkait dengan responsivitas dan akuntabilitas dalam tata kelola guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan literatur (*library research*) yang bersifat deskriptif kritis. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan analisis dan sintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan guna memahami secara mendalam kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia. Dengan fokus pada eksplorasi fenomena secara holistik dan interpretatif, metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk menyelami makna dan konteks di balik data, alih-alih sekadar mengidentifikasinya.

Proses pengumpulan data dimulai dengan penelusuran literatur secara sistematis. Berbagai kata kunci relevan seperti "pengembangan SDM pendidikan", "kualitas guru", "profesionalisme guru", "implementasi kebijakan pendidikan Indonesia", "tantangan

pendidikan", "kesejahteraan guru", "distribusi guru", "Kurikulum Merdeka", dan "manajemen SDM perguruan tinggi" digunakan untuk mengidentifikasi dokumen-dokumen penting. Setelah literatur ditemukan, proses seleksi ketat diterapkan untuk memastikan hanya dokumen yang memiliki relevansi tinggi dan kualitas ilmiah yang memadai yang akan dianalisis. Informasi-informasi kunci, seperti topik utama, temuan penting, argumen-argumen yang diajukan, tantangan yang diidentifikasi, serta solusi yang diusulkan, kemudian diekstraksi dari setiap dokumen untuk mendukung analisis lebih lanjut.

Analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis isi (*content analysis*) dengan metode kualitatif deskriptif. Tahap pertama adalah reduksi data, di mana informasi yang telah diekstraksi disederhanakan, difokuskan, dan ditransformasikan menjadi bentuk yang lebih ringkas dan relevan dengan pertanyaan penelitian. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan secara naratif dalam kategori-kategori tematis untuk membantu mengidentifikasi pola, hubungan, dan tren yang muncul dari literatur yang beragam. Pada tahap akhir, kesimpulan ditarik secara induktif berdasarkan sintesis temuan. Proses ini bersifat iteratif, memungkinkan peneliti untuk terus memverifikasi dan menyempurnakan kesimpulan melalui perbandingan berkelanjutan dengan data dan teori yang ada. Analisis kritis menjadi inti dari proses ini, dengan membandingkan dan mengkontraskan temuan antar dokumen untuk mengidentifikasi konsistensi, inkonsistensi, serta celah pengetahuan yang ada. Interpretasi dan penjelasan kontekstual yang lebih luas disisipkan untuk menghubungkan temuan literatur dengan realitas kompleks pengembangan SDM pendidikan di Indonesia.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas hasil penelitian (sering disebut sebagai *trustworthiness* dalam penelitian kualitatif), beberapa strategi diterapkan. Salah satunya adalah triangulasi data, di mana informasi dari berbagai sumber (jurnal, ebook, laporan kebijakan) saling dibandingkan dan dikonfirmasi silang guna meningkatkan kredibilitas temuan. Selain itu, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data, dengan refleksi kritis terhadap bias dan asumsi pribadi untuk menjaga objektivitas. Setiap kutipan dan parafrase dari dokumen asli juga diverifikasi ulang untuk memastikan akurasi dan kesesuaian dengan konteks sumbernya. Melalui penerapan metodologi yang ketat ini, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan analisis yang

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

komprehensif, kritis, dan berlandaskan bukti mengenai kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia adalah cerminan dari interaksi rumit antara berbagai faktor yang saling mempengaruhi, baik dari aspek makro (kebijakan, ekonomi, infrastruktur) maupun mikro (individu guru, motivasi, lingkungan sekolah). Pembahasan ini akan menganalisis secara kritis problematika yang muncul, merujuk pada temuan-temuan dari dokumen yang telah disediakan, serta menyisipkan interpretasi dan penjelasan tambahan untuk memperkaya analisis.

1. Kualitas dan Profesionalisme Guru: Fondasi yang Berjuang di Tengah Badai Tantangan

Kualitas guru adalah jantung dari setiap sistem pendidikan yang sukses (Goldhaber, 2016; Stern, 1996). Namun, di Indonesia, kualitas ini masih menjadi titik lemah yang krusial. Indikator global seperti rendahnya skor PISA dan laporan GEM UNESCO secara terang-terangan menunjukkan ketertinggalan pendidikan Indonesia (Muthiah, 2021; Alifah, 2021; Susiani & Abadijah, 2021). Data Uji Kompetensi Guru (UKG) juga mencerminkan bahwa "banyak guru belum memiliki kompetensi memadai untuk mengajar" (Syamel et al., 2024; Nugroho et al., 2022). Bahkan, sebuah studi spesifik menemukan bahwa "hanya 12,43 persen guru sekolah dasar yang menganggap dirinya menguasai materi pengajaran literasi baca tulis dan 21,27 persen yang menganggap dirinya menguasai materi pengajaran matematika" (Revina, 2019; Muthiah, 2021). Fenomena ini tidak hanya mencerminkan tantangan dalam transfer pengetahuan, tetapi juga mengimplikasikan bahwa guru belum sepenuhnya siap menghadapi tuntutan pedagogi modern yang berpusat pada siswa.

Upaya peningkatan profesionalisme guru melalui sertifikasi dan program Pendidikan Profesi Guru (PPG) telah menjadi fokus pemerintah sejak UUGD 2005 (Andriani, 2023; Hermanto, 2023). Namun, implementasi program-program ini di lapangan masih dihadapkan pada tantangan substansial. Program Guru Penggerak (PGP), misalnya, meskipun dinilai efektif dalam "mempersiapkan guru profesional" (Rustandia et al., 2024), "baru menjangkau satu persen dari total guru

di Indonesia. Jumlah tersebut terlalu kecil untuk menghasilkan perubahan yang besar" (Muthiah, 2021). Lebih lanjut, PGP juga "tidak dapat dijangkau oleh guru yang memiliki keterbatasan gawai dan internet" (Muthiah, 2021), yang memperparah "bias kota" dalam penyebaran program. Kriteria PGP yang mensyaratkan pendidikan minimal D4/S1 juga secara implisit mengeksklusi lebih dari 100.000 guru berpendidikan di bawah S1, terutama di jenjang SD dan PLB (Muthiah, 2021). Ini menimbulkan pertanyaan mendasar: bagaimana dapat menjamin peningkatan kualitas seluruh guru jika sebagian besar tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti program peningkatan kompetensi formal ini?

Aspek profesionalisme guru tidak hanya mencakup kualifikasi akademis, tetapi juga sikap dan perilaku yang terinternalisasi dalam praktik sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun guru PPPK umumnya memiliki tingkat profesionalitas sedang (59% dari sampel), ada indikasi "unsur keterpaksaan dalam diri guru untuk menjalankan tugasnya" (Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Ini menunjukkan bahwa perbaikan status atau peningkatan gaji saja tidak cukup untuk mendorong komitmen dan motivasi intrinsik guru. Terdapat fenomena "rasa malas guru" yang berakar pada "kurangnya honor guru, lingkungan guru yang berada pada kondisi di mana tidak ada kontrol dan penguatan dari kepala sekolah serta guru lain" (Warif, 2019; Nugroho et al., 2022). Selain itu, "loyalitas guru yang rendah, ketidakdisiplinan waktu, dan minimnya kreativitas" juga menjadi faktor internal yang menghambat produktivitas dosen dan guru (Paulina Wula et al., 2020). Beberapa penelitian bahkan menemukan bahwa "sertifikasi memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja guru" dan "rata-rata kinerja guru pasca-sertifikasi justru mengalami penurunan dibandingkan sebelum sertifikasi" (Andriani, 2023; Syamel et al., 2024), menyiratkan bahwa intervensi kebijakan perlu dievaluasi ulang secara mendalam untuk menjamin dampak nyata di lapangan.

Faktor-faktor ini, ketika dianalisis melalui lensa Teori Profesionalisme Guru, menunjukkan bahwa aspek non-teknis seperti komitmen dan motivasi intrinsik, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan, adalah kunci yang seringkali terabaikan dalam upaya peningkatan profesionalisme.

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

2. Kompleksitas Kebijakan dan Tata Kelola: Jurang Antara Desain Ideal dan Realita Implementasi

Kebijakan pendidikan di Indonesia, meskipun didesain dengan tujuan mulia seperti "mencerdaskan kehidupan bangsa" (Hermanto, 2023), implementasinya seringkali menghadapi kompleksitas yang masif. Kebijakan desentralisasi pendidikan, yang seharusnya memberikan otonomi lebih kepada daerah untuk merespons kebutuhan lokal, "masih tidak memenuhi harapan" karena "pengelolaan pendidikan yang masih kuat di tangan birokrasi di pemerintahan daerah dibandingkan dengan sekolah" (Rafid et al., 2024). Ini menciptakan "missing link" antara kebijakan pusat dan realitas di lapangan, di mana kebutuhan spesifik sekolah seringkali tidak terakomodasi (Haekal, 2022). Otonomi yang diberikan tanpa disertai peningkatan kapasitas SDM dan perubahan pola pikir di tingkat daerah dapat memperparah disparitas, alih-alih mengurangnya (Rafid et al., 2024).

Mengacu pada Teori Implementasi Kebijakan Edward III, kurangnya komunikasi yang jelas antara pusat dan daerah, serta kurangnya disposisi positif dari pelaksana di tingkat lokal, menjadi penghambat utama keberhasilan desentralisasi.

Problematika seleksi dan rekrutmen guru pemerintah juga menjadi cerminan kompleksitas kebijakan. Penghentian rekrutmen guru PNS dan pengalihan ke skema PPPK, meskipun bertujuan mengisi kekosongan dan meningkatkan kesejahteraan guru honorer, memicu "pro-kontra" signifikan di kalangan guru honorer yang telah lama mengabdikan diri (Setiawan et al., 2022). Terdapat "ketidaktepatan penempatan guru PPPK hasil rekrutmen tahun 2019" yang menyebabkan penumpukan guru di satu sekolah sementara sekolah lain kekurangan, karena "belum sinkronnya data guru pada Dapodik dan kondisi riil di daerah" (Andina & Arifa, 2021). Selain itu, "proses seleksi yang ketat dan kuota terbatas meninggalkan banyak guru honorer lama yang tidak lolos seleksi" (Setiawan et al., 2022), menciptakan masalah baru bagi pemerintah untuk mengelola "sisa" tenaga honorer ini yang mungkin "tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan sebagai guru" namun telah "bekerja untuk jangka waktu yang panjang" (Andina & Arifa, 2021; Setiawan et al., 2022). Absennya payung hukum

yang jelas mengenai pengelolaan guru secara komprehensif, khususnya terkait status guru honorer, juga menjadi penghambat utama (Setiawan et al., 2022). Kondisi ini menyoroti kelemahan dalam aspek perencanaan SDM dan seleksi dalam kerangka Teori MSDM, di mana data dan realitas lapangan tidak terintegrasi secara efektif, menghasilkan dislokasi dan ketidakpuasan.

3. Tantangan Infrastruktur dan Digitalisasi: Disparitas yang Memperparah Proses Transformasi

Di era digital, integrasi teknologi dalam pembelajaran menjadi imperatif dan tidak dapat dihindari (Subroto et al., 2023; Syamsuar & Reflianto, 2019). Namun, Indonesia masih menghadapi "kesenjangan digital yang mendesak" (Subroto et al., 2023; Satria et al., 2025), yang menjadi penghambat utama dalam transformasi pendidikan. Banyak sekolah, terutama di daerah pedesaan dan terpencil (3T), "masih mengalami kekurangan fasilitas seperti ruang kelas yang masih kurang memadai, peralatan pembelajaran yang belum lengkap, dan juga akses internet yang belum stabil" (Fadhilah et al., 2024; Satria et al., 2025; Widyastuti, 2020). Kondisi ini secara langsung menghambat penerapan metode pembelajaran inovatif berbasis teknologi dan pemerataan akses pendidikan (Satria et al., 2025). "Tanpa didukung oleh infrastruktur yang baik, proses pembelajaran yang interaktif dan juga inovatif akan sulit untuk diterapkan" (Fadhilah et al., 2024).

Keterbatasan ini tidak hanya pada ketersediaan perangkat keras dan konektivitas, tetapi juga pada kesiapan SDM. Banyak guru yang "gagap dalam menggunakan teknologi" (Muthiah, 2021) dan kurang memiliki kompetensi digital yang diperlukan untuk memanfaatkan TIK secara efektif dalam pembelajaran (Subroto et al., 2023; Nugroho et al., 2022). Kurikulum Merdeka, meskipun mendorong fleksibilitas dan penggunaan teknologi, masih terkendala oleh "kurangnya pelatihan yang tepat" bagi guru dalam mengimplementasikan perubahan ini (Fadhilah et al., 2024). Lebih parah lagi, "guru dituntut mahir menggunakan teknologi dan dituntut dapat membangun kreativitas murid tanpa memberi tekanan pada murid, sedang para guru dan tenaga pendidik kurang mendapatkan pelatihan mengenai sistem kurikulum merdeka" (Fadhilah et al., 2024). Ini menciptakan ketidakselarasan antara tuntutan kebijakan dan kapasitas guru di lapangan. Tanpa infrastruktur yang memadai dan guru yang melek digital,

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

potensi penuh teknologi untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak dapat terwujud (*The HEAD Foundation*, 2018). Melalui lensa Teori Implementasi Kebijakan, ini menunjukkan kegagalan dalam penyediaan sumber daya (fasilitas dan pelatihan) dan komunikasi yang tidak memadai, sehingga menciptakan resistensi terhadap perubahan yang diinginkan oleh kebijakan.

4. Kesejahteraan Guru: Ancaman Senyap terhadap Motivasi dan Kinerja Profesional

Kesejahteraan guru adalah aspek krusial yang secara langsung mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka (Hutasuhut et al., 2025; Krisnawati & Siswandari, 2024). Di Indonesia, khususnya bagi guru honorer, kondisi kesejahteraan masih memprihatinkan, ditandai oleh "penghasilan di bawah standar kebutuhan hidup layak" dan "beban kerja tinggi" yang tidak sebanding dengan gaji yang diterima (Hutasuhut et al., 2025; Anggrek et al., 2024). Ketimpangan upah antara guru PNS dan guru honorer, serta penundaan pembayaran tunjangan sertifikasi, menimbulkan demotivasi yang mendalam dan bahkan memaksa guru mencari pekerjaan tambahan untuk memenuhi kebutuhan dasar (Syamel et al., 2024; Hutasuhut et al., 2025). Kasus seorang guru honorer di Bengkulu yang harus bekerja di sawah dan kebun setelah mengajar karena gajinya hanya Rp300.000, menggambarkan betapa mendesaknya isu ini (Mansir, 2020; Hutasuhut et al., 2025).

Rendahnya kesejahteraan ini tidak hanya berdampak pada individu guru, tetapi juga menciptakan persepsi negatif di mata masyarakat, khususnya generasi milenial, yang enggan memilih profesi guru sebagai karier (Krisnawati & Siswandari, 2024; Hutasuhut et al., 2025). "Fenomena ini yang membuat calon guru tidak tertarik untuk menjadi guru" (Krisnawati & Siswandari, 2024). Ini menciptakan lingkaran setan di mana kurangnya minat berimplikasi pada rendahnya kualitas calon guru di masa depan, yang pada gilirannya akan semakin memperparah masalah kualitas pendidikan. Meskipun ada korelasi signifikan antara persepsi kesejahteraan dan minat menjadi guru, temuan juga menunjukkan bahwa persepsi ini tidak selalu kuat, menyiratkan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam keputusan karier (Krisnawati & Siswandari, 2024). Dari perspektif Teori MSDM, rendahnya kesejahteraan mencerminkan kegagalan dalam aspek "pemeliharaan tenaga kerja" yang berdampak langsung pada

motivasi dan kinerja guru, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

5. Problematika Tata Kelola dan Birokrasi: Menghambat Adaptasi dan Inovasi Sistemik

Manajemen pendidikan yang efektif sangat penting untuk menyokong pengembangan SDM. Namun, sistem tata kelola pendidikan di Indonesia masih menunjukkan kekakuan birokrasi yang menghambat adaptasi dan inovasi. Meskipun paradigma *New Public Service* (NPS) menekankan pelayanan publik yang adil dan berpusat pada warga negara, implementasinya di lapangan, terutama dalam konteks guru, belum sepenuhnya optimal (Nursilowati & Kibtiyani, 2024). Terdapat indikasi bahwa birokrasi di Indonesia masih cenderung "minta dilayani daripada memberikan pelayanan secara humanistik" (Nursilowati & Kibtiyani, 2024), yang secara fundamental bertentangan dengan prinsip-prinsip NPS yang seharusnya mengedepankan keterlibatan dan pemberdayaan warga negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "guru yang menerapkan paradigma NPS belum tentu profesional, sementara guru yang profesional jelas sudah menerapkan birokrasi NPS dalam bekerja" (Nursilowati & Kibtiyani, 2024), ini dapat diartikan bahwa ada unsur keterpaksaan atau perbedaan pemahaman dalam praktik, bukan kesadaran penuh akan filosofi NPS. Kondisi ini, ketika ditinjau melalui Teori Implementasi Kebijakan dan Paradigma NPS, menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang tidak mendukung dan kurangnya disposisi positif dari pelaksana menjadi hambatan serius bagi reformasi pendidikan.

Kurangnya sosialisasi kebijakan yang komprehensif, seperti pada Kurikulum Merdeka, mengakibatkan "kesalahpahaman di tingkat implementasi" dan "resistensi terhadap perubahan" di kalangan guru, orang tua, dan siswa (Fadhilah et al., 2024). Selain itu, koordinasi yang buruk antara berbagai pemangku kepentingan (pemerintah pusat, daerah, sekolah, orang tua) seringkali menghambat sinergi dalam mencapai tujuan pendidikan (Fadhilah et al., 2024; Pakniany et al., 2020). Kompleksitas sistem manajemen SDM di perguruan tinggi juga ditandai oleh kurangnya dukungan untuk penelitian, beban mengajar yang berlebihan bagi dosen, dan keterbatasan anggaran untuk peningkatan kualifikasi,

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

yang semuanya menghambat produktivitas dan daya saing (Paulina Wula et al., 2020).

6. Tantangan Internal Perguruan Tinggi: Kualitas Dosen dan Budaya Riset yang Stagnan

Dosen memiliki peran fundamental dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat). Namun, kualitas SDM dosen di Indonesia masih menghadapi tantangan untuk mencapai standar kelas dunia (Paulina Wula et al., 2020). Kualifikasi dosen yang “masih didominasi oleh lulusan S2, padahal untuk menghasilkan kualitas yang baik dari universitas baiknya harus didominasi oleh lulusan S3” (Paulina Wula et al., 2020), memperlihatkan kesenjangan dengan praktik di negara maju yang lebih menekankan kualifikasi doktor untuk posisi pengajar. Kurangnya minat dan dukungan institusi untuk melakukan penelitian, serta beban mengajar yang tinggi, menghambat produktivitas karya ilmiah (Paulina Wula et al., 2020). Bahkan, “Anggaran dan jumlah dosen menjadi faktor penghambat dalam peningkatan kualitas dosen itu sendiri” (Paulina Wula et al., 2020), membatasi kemampuan dosen untuk berinovasi dan berkarya secara signifikan.

Budaya akademik yang belum sepenuhnya berorientasi pada pemikiran visioner, inovasi, dan publikasi bereputasi internasional juga menjadi tantangan. Banyak dosen yang “tidak dibekali dan tidak membekali dirinya dengan kemampuan IT dan bahasa internasional” (Paulina Wula et al., 2020), meskipun keduanya sangat penting di era global untuk kolaborasi dan diseminasi ilmu. Paradigma riset yang masih berorientasi pada perolehan Angka Kredit (KUM) untuk kenaikan pangkat, alih-alih pada tujuan pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi, juga membatasi dampak riil penelitian (Paulina Wula et al., 2020). Hubungan industrial antara perguruan tinggi (terutama PTS) dan dosen juga seringkali belum harmonis, dengan isu penggajian di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP) dan kurangnya perlindungan, yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja dosen (Paulina Wula et al., 2020). Hal ini menciptakan kondisi di mana dosen berjuang untuk memenuhi kebutuhan dasar, apalagi berkarya secara optimal.

7. Kompleksitas sebagai Dinamika Sistem Pendidikan: Memahami dan Beradaptasi untuk Masa Depan

Teori kompleksitas membantu memahami bahwa sistem pendidikan Indonesia adalah sistem yang dinamis dan adaptif (Heryana, 2021). Masalah-masalah yang timbul tidak bersifat linier dan satu penyebab tidak selalu menghasilkan satu akibat. “Perubahan kecil yang terjadi pada sistem dapat mempengaruhi sistem secara keseluruhan” (Heryana, 2021). Ini berarti, seperti yang dijelaskan Teori Kompleksitas, bahwa intervensi yang tampaknya kecil, seperti perubahan kurikulum yang sering, dapat memiliki dampak besar yang tidak terduga pada seluruh sistem (The HEAD Foundation, 2018; Heryana, 2021). Tantangan seperti rasa malas guru, minimnya aktivitas kelompok kerja guru, dan guru yang terjebak di "zona nyaman" adalah perilaku yang dipengaruhi oleh interaksi multifaktorial dalam sistem pendidikan yang kompleks (Nugroho et al., 2022). Misalnya, rasa malas guru dapat berakar pada "kurangnya honor guru, lingkungan guru yang berada pada kondisi di mana tidak ada kontrol dan penguatan dari kepala sekolah serta guru lain" (Warif, 2019; Nugroho et al., 2022). Dengan demikian, solusi yang bersifat holistik dan adaptif, yang mempertimbangkan saling ketergantungan antar komponen sistem, diperlukan untuk mengatasi kompleksitas ini. Pendekatan yang mengabaikan dinamika sistemik ini kemungkinan besar akan menghasilkan solusi parsial yang tidak berkelanjutan. Pemahaman akan sifat kompleksitas ini sangat penting untuk merumuskan kebijakan yang tidak hanya mengatasi gejala, tetapi juga menyentuh akar permasalahan yang saling terjalin, serta mendorong sistem untuk beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan analisis kritis terhadap kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia, beberapa rekomendasi kebijakan yang holistik dan adaptif dapat dirumuskan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Rekomendasi ini berupaya menjawab tantangan yang diidentifikasi melalui integrasi temuan literatur dan lensa teoritis yang digunakan.

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

1. Penguatan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan yang Terpadu dan Berbasis Data:
 - Penyelarasan Data Nasional: Pemerintah perlu mengintegrasikan dan menyinkronkan data guru (Dapodik, data rekrutmen, data kompetensi) secara *real-time* untuk memastikan penempatan guru yang tepat sesuai kebutuhan riil di setiap daerah dan jenjang pendidikan.
 - Reformasi Proses Rekrutmen dan Seleksi: Desain ulang skema rekrutmen guru, termasuk PPPK, agar lebih mempertimbangkan kompetensi yang dibutuhkan serta distribusi guru yang merata, bukan hanya mengisi kuota. Perlu ada skema transisi yang adil bagi guru honorer yang telah mengabdikan lama namun belum memenuhi kualifikasi.
 - Peningkatan Kesejahteraan Berbasis Kinerja: Rumuskan kebijakan penggajian dan tunjangan yang transparan, tepat waktu, dan berkeadilan, terutama bagi guru honorer, untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas. Kesejahteraan harus sebanding dengan beban kerja dan tidak menimbulkan demotivasi.
2. Transformasi Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Organisasi yang Inovatif:
 - Pengembangan Kepemimpinan Instruksional: Pemerintah daerah dan pusat perlu secara masif melatih kepala sekolah dan pengawas dalam kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada pengembangan profesional guru, bukan hanya administratif.
 - Mendorong Budaya Kolaborasi dan Inovasi: Fasilitasi pembentukan dan penguatan komunitas belajar profesional (seperti KKG) yang aktif dan mandiri, sebagai wadah bagi guru untuk berbagi praktik baik, mengatasi masalah, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.
 - Insentif untuk Inovasi: Berikan insentif bagi guru dan institusi pendidikan yang berhasil menerapkan praktik inovatif dan adaptif dalam menghadapi tantangan, terutama di daerah 3T.
3. Investasi Komprehensif dalam Infrastruktur dan Kompetensi Digital Guru:
 - Pemerataan Akses Teknologi: Prioritaskan pembangunan infrastruktur digital (akses internet stabil, perangkat keras memadai) di seluruh wilayah

Indonesia, khususnya di daerah 3T, untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi.

- Program Pelatihan Digital yang Berjenjang: Adakan program pelatihan kompetensi digital bagi guru secara berjenjang dan berkelanjutan, disesuaikan dengan tingkat kemahiran dan kebutuhan spesifik mata pelajaran, serta memastikan ketersediaan pendampingan pasca-pelatihan.
- Integrasi Teknologi dalam Kurikulum: Pastikan Kurikulum Merdeka didukung dengan modul dan materi pelatihan yang memadai bagi guru, sehingga guru tidak hanya dituntut mengadopsi teknologi tetapi juga memahami pedagogi yang relevan.

4. Reformasi Kebijakan Pendidikan yang Adaptif dan Partisipatif:

- Mekanisme Umpan Balik Kebijakan: Bangun mekanisme umpan balik yang kuat dari lapangan (sekolah, guru, orang tua) kepada pembuat kebijakan di tingkat pusat dan daerah, untuk memastikan kebijakan yang dirumuskan relevan dengan realitas di lapangan.
- Sosialisasi Kebijakan yang Efektif: Terapkan strategi sosialisasi kebijakan yang komprehensif dan multidireksional, melibatkan semua pemangku kepentingan untuk meminimalkan kesalahpahaman dan resistensi.
- Kerangka Hukum yang Jelas: Selesaikan payung hukum yang komprehensif untuk pengelolaan guru, termasuk status guru honorer, untuk memberikan kepastian hukum dan perlindungan.

5. Peningkatan Kualitas Dosen dan Ekosistem Riset di Perguruan Tinggi:

- Peningkatan Kualifikasi Dosen: Dorong dan fasilitasi dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang S3 melalui beasiswa dan program khusus, untuk meningkatkan kualitas SDM dosen secara signifikan.
- Penguatan Budaya Riset: Alokasikan anggaran yang memadai untuk penelitian, kurangi beban mengajar dosen, dan ubah paradigma riset dari sekadar pemenuhan angka kredit menjadi kontribusi nyata pada ilmu pengetahuan dan inovasi.
- Peningkatan Kompetensi Digital dan Bahasa Internasional: Sediakan program pelatihan intensif bagi dosen dalam penguasaan teknologi

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

informasi dan bahasa internasional untuk mendukung kolaborasi dan publikasi global.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur kritis yang telah dilakukan, kompleksitas pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan di Indonesia merupakan cerminan dari interaksi multifaceted antara kualitas guru, efektivitas kebijakan dan tata kelola, ketersediaan infrastruktur digital, serta kesejahteraan pendidik. Tantangan-tantangan ini saling terkait erat, menghasilkan sistem yang dinamis dan adaptif, namun seringkali sulit untuk diintervensi secara linear.

1. Kualitas dan Profesionalisme Guru Masih Menjadi Isu Krusial: Meskipun ada upaya sertifikasi dan program seperti Guru Penggerak, kualitas dan profesionalisme guru di Indonesia masih belum merata dan belum menunjukkan dampak signifikan pada hasil belajar siswa. Hal ini diperparah dengan motivasi intrinsik yang rendah, rasa malas guru, dan kurangnya kontrol serta penguatan dari kepala sekolah.
2. Jurang Antara Kebijakan Ideal dan Implementasi di Lapangan: Kebijakan pendidikan yang desentralistik seringkali tidak memenuhi harapan karena pengelolaan yang masih kuat di tangan birokrasi daerah dibandingkan dengan sekolah, menciptakan "missing link" antara kebijakan pusat dan realitas lapangan. Problematika rekrutmen dan penempatan guru PPPK yang tidak sinkron dengan data riil di daerah juga menjadi bukti adanya diskoneksi antara perencanaan dan implementasi.
3. Disparitas Infrastruktur dan Kompetensi Digital Menghambat Transformasi: Kesenjangan digital yang mendesak, terutama di daerah pedesaan dan terpencil (3T), menghambat integrasi teknologi dalam pembelajaran. Banyak guru yang "gagap dalam menggunakan teknologi" dan kurangnya pelatihan yang tepat untuk mengimplementasikan Kurikulum Merdeka semakin memperparah ketidakselarasan antara tuntutan kebijakan dan kapasitas guru di lapangan.

4. Kesejahteraan Guru yang Memprihatinkan Mengancam Motivasi: Kondisi kesejahteraan guru, khususnya honorer, yang ditandai dengan penghasilan di bawah standar kebutuhan hidup layak dan beban kerja tinggi, menimbulkan demotivasi dan bahkan memaksa guru mencari pekerjaan tambahan. Hal ini juga berkontribusi pada rendahnya minat generasi milenial untuk memilih profesi guru, mengancam kualitas SDM pendidikan di masa depan.
5. Birokrasi yang Kaku Menghambat Adaptasi dan Inovasi: Tata kelola pendidikan masih menunjukkan kekakuan birokrasi yang cenderung "minta dilayani daripada memberikan pelayanan secara humanistik", bertentangan dengan paradigma *New Public Service* (NPS). Kurangnya sosialisasi kebijakan dan koordinasi yang buruk juga menghambat sinergi antar pemangku kepentingan.
6. Tantangan Kualitas Dosen dan Budaya Riset di Perguruan Tinggi: Kualitas dosen masih didominasi S2, belum optimal dalam penelitian karena kurangnya minat, dukungan institusi, dan anggaran. Budaya riset yang berorientasi pada Angka Kredit alih-alih pengembangan ilmu, serta keterbatasan kompetensi digital dan bahasa internasional dosen, turut menghambat daya saing.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran strategis untuk mengatasi kompleksitas pengembangan SDM pendidikan di Indonesia:

1. Penguatan Sistem Manajemen SDM Pendidikan yang Terpadu dan Berbasis Data:
 - Mengembangkan sistem data guru yang terintegrasi dan *real-time* (Satu Data Guru) untuk perencanaan, rekrutmen, dan penempatan guru yang akurat sesuai kebutuhan daerah. Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) dapat menjadi *platform* sentral untuk integrasi data ini.
 - Menerapkan sistem merit secara konsisten dalam manajemen guru, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier, sesuai

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) perlu terus melakukan penilaian dan pengawasan terhadap implementasi sistem merit.

2. Peningkatan Profesionalisme dan Kesejahteraan Guru secara Holistik:
 - Mendesain ulang program pengembangan profesional guru (termasuk PPG dan PGP) agar lebih relevan dengan kebutuhan lapangan, dapat diakses secara merata (terutama di daerah 3T), dan berfokus pada peningkatan kompetensi pedagogik serta digital guru.
 - Menjamin kesejahteraan guru honorer melalui penetapan upah yang layak, skema penggajian yang transparan dan tepat waktu, serta perlindungan yang memadai, untuk meningkatkan motivasi dan menarik talenta baru ke profesi guru.
3. Pengembangan Infrastruktur dan Kompetensi Digital yang Merata:
 - Mempercepat pemerataan akses internet stabil dan penyediaan perangkat TIK yang memadai di seluruh satuan pendidikan, terutama di daerah 3T.
 - Meningkatkan pelatihan kompetensi digital bagi guru yang berjenjang dan disertai pendampingan, agar guru tidak hanya mampu mengoperasikan teknologi tetapi juga mengintegrasikannya secara efektif dalam pembelajaran.
4. Reformasi Tata Kelola dan Birokrasi Pendidikan yang Adaptif:
 - Meningkatkan sosialisasi kebijakan pendidikan secara komprehensif dan partisipatif kepada semua pemangku kepentingan untuk meminimalkan kesalahpahaman dan resistensi terhadap perubahan.
 - Memperkuat koordinasi antar lembaga pemerintah (pusat dan daerah) serta antara pemerintah dan sekolah, untuk menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan pendidikan.
 - Mendorong transformasi birokrasi pendidikan menuju paradigma *New Public Service* yang lebih humanistik, responsif, dan

berorientasi pada pelayanan publik, bukan hanya kontrol administratif.

5. Penguatan Kualitas Dosen dan Ekosistem Riset Perguruan Tinggi:

- Meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi S3 melalui program beasiswa dan pengembangan karier yang terstruktur.
- Menciptakan ekosistem riset yang kondusif dengan alokasi anggaran yang memadai, pengurangan beban mengajar yang berlebihan, dan insentif yang mendorong penelitian berkualitas tinggi daripada sekadar pemenuhan angka kredit.
- Mengembangkan program peningkatan kompetensi digital dan bahasa internasional bagi dosen untuk mendukung kolaborasi global dan publikasi di jurnal bereputasi.

Dengan menerapkan pendekatan holistik dan adaptif yang mempertimbangkan interkoneksi antarfaktor, diharapkan pengembangan SDM pendidikan di Indonesia dapat bergerak menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan dan mampu merespons tantangan global di era Society 5.0.

DAFTAR REFERENSI

- Alifah, S. (2021). Peningkatan Kualitas Pendidikan di Indonesia untuk Mengejar Ketertinggalan dari Negara lain. *Cermin: Jurnal Penelitian*, 5(1), 113-123.
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika Seleksi dan Rekrutmen Guru Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 12(1), 85-105.
- Andriani, S. Y. (2023). Dampak Program Sertifikasi terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru pada SMAN 1 Gaung Kabupaten Indragiri Hilir. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 3(4), 549-560.
- Anggrek, L., Setyowati, S. E., & Nurkolis. (2024). Dampak Implementasi Kebijakan PPPK Guru di Kecamatan Warungpring Kabupaten Pematang. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(4), 1060-1066.
- Awaluddin. (2021). Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2), 25-43.

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

- Darmawan, C. (2018). Implementasi Kebijakan Profesi Guru Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam Perspektif Hukum Pendidikan. *Wacana Paramarta: Jurnal Ilmu Hukum*, 61-67.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fadhilah, F. N., Nakhwa, I., Ahmad, F. R., Ivansyach, R. K., & Ridwan. (2024). Tantangan dan Rekomendasi dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka untuk Optimalisasi Pendidikan di Indonesia. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(7).
- Fajri, I., & Afriansyah, H. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6).
- Goldhaber, D. (2016). *In Schools, Teacher Quality Matters Most*. Education Next. (Referensi tambahan)
- Haekal, M. (2022). Tantangan Distribusi Guru di Daerah Terpencil Indonesia: Antara Manajemen, Isu Personal, dan Faktor Geografi. *TA'DIB: Jurnal Pemikiran Pendidikan*, 12(1), 17-22.
- Hermanto, E. (2023). Analisis Kebijakan Pemerintah Tentang Guru dan Dosen: Kajian Perbandingan Antar Negara. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 2(1), 78-85.
- Heryana, A. (2021). Masalah Kompleksitas dan Teori Kompleksitas. Seri-2 Artikel Kepemimpinan Berfikir Sistem. Tidak dipublikasikan.
- Hutasuhut, S., Siagian, I., Silaban, H., Sitio, F., Silalahi, H. H., Naibaho, H. S. D., & Lahagu, P. H. (2025). Kesejahteraan Guru di Indonesia. *Future Academia*, 3(1), 227-235.
- Juita, D. P., Priya, Azwardi, M., & Amra, A. (2024). Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(3), 3068-3077.
- Krisnawati, & Siswandari. (2024). Pengaruh Persepsi Kesejahteraan Guru dan Pengalaman PLP Terhadap Minat Menjadi Guru pada Mahasiswa FKIP Universitas Sebelas Maret Angkatan 2020. *Jurnal Nakula: Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Ilmu Sosial*, 2(3), 197-209.
- Mansir, F. (2020). Kesejahteraan dan Kualitas Guru sebagai Ujung Tombak Pendidikan Nasional Era Digital. *Jurnal IKA PGSD (Ikatan Alumni PGSD) Unars*, 8(2), 293-303.

- Muthiah, N. (2021). Evaluasi Program Guru Penggerak. INDONESIA REPORT. The Indonesian Institute, November 2021.
- Nugroho, A. S., Suryanti, & Wiryanto. (2022). Peningkatan Kualitas Guru, Sebanding dengan Peningkatan Pendidikan? JURNAL BASICEDU, 6(5), 7758-7767.
- Nursilowati, D., & Kibtiyani. (2024). Profesionalitas Kinerja Guru dalam Paradigma Birokrasi New Public Service. Nusantara Innovation Journal, 2(2), 114-136.
- Pakniany, N. S. L., Imron, A., & Degeng, I. N. S. (2020). Peran Serta Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan. Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan, 5(3), 271-278.
- Pedoman Pengelolaan SDM Poltekkes Kemenkes Pangkalpinang. (2016).
- Prayoga, F. I., Masruroh, N., & Safitri, N. V. (2024). Pentingnya Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Indonesia. SHES: Conference Series, 7(3), 613-622.
- Pristiwanti, D., Badariah, B., Hidayat, S., & Dewi, R. S. (2022). Pengertian pendidikan. Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK), 4(6), 7911-7915.
- Rafid, R., Supriadi, Moh. H. F., Hidayat, A. T., & Nurita, R. F. (2024). Desentralisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. Journal on Education, 7(1), 6729-6742.
- Revina, S. (2019). Rapor Kompetensi Guru SD Indonesia Merah, dan Upaya Pemerintah untuk Meningkatkan Belukar Tepat. Program RISE di Indonesia. (Referensi tambahan)
- Rustandia, R., Putri, M. F. J. L., Nurdiana, & Nurhemah, N. (2024). Efektifitas Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) Dalam Jabatan Dalam Rangka Mempersiapkan Guru Profesional Di Indonesia Pada Mahasiswa PPG Dalam Jabatan Angkatan 1 LPTK Universitas Pamulang. Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan, 11(2), 122-136.
- Sari, I. N. (2013). Pengembangan Keterampilan Tenaga Kependidikan melalui Pendekatan Spiritual. Ilmu Pendidikan-Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan, 40(2), 152-158. (Referensi tambahan)
- Sari, S. P., Ritonga, R. R., & Sirait, B. A. (2023). Penerapan Kebijakan Pendidikan di Indonesia. Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, 1(5), 171-183.

KOMPLEKSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR KRITIS

- Satria, D., Kusasih, I. H., & Gusmaneli. (2025). Analisis Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia Saat Ini : Suatu Kajian Literatur. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 3(2), 292-309.
- Setiawan, F., Hermawati, A. S., Nurfathonah, A. P., & Ma'ruf, H. (2022). Analisis Penghentian Rekrutmen Guru PNS. *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 32(1), 69-78.
- Subroto, D. E., Supriandi, Wirawan, R., & Rukmana, A. Y. (2023). Implementasi Teknologi dalam Pembelajaran di Era Digital: Tantangan dan Peluang bagi Dunia Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(7), 473-480.
- Sukirman. (2020). Efektivitas Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam Peningkatan Kompetensi Guru. *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*, 4(1), 205-212.
- Susiani, I. R., & Abadih, N. D. (2021). Kualitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 8(2), 292-298.
- Syamel, S. S., Jusman, Rahman, A., Mappiwali, H., & Nugroho, T. C. (2024). Analisis Dampak Kebijakan Sertifikasi Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 5 Makassar. *TPA Trajectories of Public Administration*, 1(2), 55-69.
- Syamsuar, S., & Reflianto, R. (2019). Pendidikan dan tantangan pembelajaran berbasis teknologi informasi di era revolusi industri 4.0. *E-Tech: Jurnal Ilmiah Teknologi Pendidikan*, 6(2). (Referensi tambahan)
- Tasbih, M. I., & Andriani, T. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan: Konsep, Strategi dan Manfaat. *Jurnal Literasiologi*, 12(5), 124-138.
- The HEAD Foundation. (2018). Improving Teacher Education in Indonesia: Reflections from The HEAD Foundation Professional Learning Programme (May 2018). *THE Policy Brief No. 6*. July 2018.
- Tholib, U., & Haryono, P. (2023). Peranan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru. *Kinerja: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 153-172.
- Warif, M. (2019). Kata Kunci: Strategi, Guru, Peserta Didik, Malas, Belajar. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 4(1), 33-40. (Referensi tambahan)

- Widiastuti, W. W. (2022). Pengaruh Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Profesionalisme Guru Terhadap Prestasi Belajar Matematika Siswa. *PKWU Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 21-33.
- Widyastuti, R. T. (2020). Dampak Pemberlakuan Sistem Zonasi Terhadap Mutu Sekolah dan Peserta Didik. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi*, 7(1), 11-19.