

Implementasi Kebijakan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Sekolah Menengah

Iis Yuliati¹, Cucu Atikah²

^{1,2}Pascasarjana Teknologi Pendidikan, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

*
e-mail: yuliatiiis61@gmail.com - cucuatikah@untirta.ac.id

Abstract / Abstrak

This study examines the concept and implementation of educational human resource (HR) policy-covering recruitment, training, performance appraisal, and professional development-as a determinant of learning quality at the secondary school level in Indonesia. Using a systematic library-research design, the study analyzed 34 scholarly sources (16 indexed journal articles, 3 official policy/assessment reports, and 15 foundational books) published between 1956 and 2024, retrieved mainly from Google Scholar, Garuda, and Scopus-indexed databases, and analyzed through the interactive model of Miles and Huberman. The synthesis shows that HR-policy implementation spanning planning, recruitment and selection, competency development, and performance evaluation plays a decisive role in improving the quality of both the learning process and its outcomes. Supporting factors include visionary principal leadership, adequate teacher competence, and facility and regulatory support, increasingly channeled through the Merdeka Mengajar platform and the Guru Penggerak program; inhibiting factors include budget constraints, limited sustained training, and resistance to change. The study concludes that effectively managed HR policy is a strategic lever for strengthening teacher professionalism and, in turn, national learning quality, as reflected in Indonesia's persistently below-average PISA 2022 performance.

Penelitian ini mengkaji konsep dan implementasi kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan-mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional-sebagai determinan mutu pembelajaran pada jenjang sekolah menengah di Indonesia. Dengan desain studi kepustakaan (library research) yang sistematis, penelitian ini menelaah 34 sumber ilmiah (16 artikel jurnal terindeks, 3 laporan kebijakan/asesmen resmi, dan 15 buku rujukan utama) yang terbit pada rentang tahun 1956-2024, ditelusuri terutama melalui Google Scholar, Garuda, dan basis data terindeks Scopus, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil sintesis menunjukkan bahwa implementasi kebijakan SDM-mencakup perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja-memainkan peran menentukan dalam meningkatkan mutu proses maupun hasil pembelajaran. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, kompetensi guru yang memadai, serta dukungan sarana dan regulasi yang kini disalurkan pula melalui platform Merdeka Mengajar dan program Guru Penggerak; faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, minimnya pelatihan berkelanjutan, dan resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan SDM yang dikelola secara efektif merupakan pengungkit strategis bagi penguatan profesionalisme guru dan, pada gilirannya, mutu pembelajaran nasional, sebagaimana tercermin dari capaian Indonesia pada PISA 2022 yang masih berada di bawah rata-rata OECD.

Keywords

Educational HR policy, learning quality, teacher competence, secondary school, library research

Kebijakan SDM pendidikan, mutu pembelajaran, kompetensi guru, sekolah menengah, studi kepustakaan

DOI:

<https://doi.org/10.53611/m26yg609>

Article Info

Received: April 16, 2026

Accepted: August 18, 2026

Published: September 15, 2026

Copyright © 2026 The Author(s). Published by Suwaib Amiruddin Foundation, Indonesia. This is an Open Access article under the CC BY 4.0 license

Pendahuluan

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang kompetitif, dan di antara seluruh komponen sistem pendidikan, kualitas tenaga pengajar merupakan variabel yang paling menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang mencakup perencanaan kebutuhan guru, rekrutmen dan seleksi, pengembangan profesional, hingga penilaian kinerja-menjadi instrumen kunci pemerintah dalam menjamin ketersediaan pendidik yang kompeten dan terdistribusi secara merata (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi [Kemendikbudristek], 2021). *Human resource policy* dalam konteks organisasi pendidikan tidak semata bersifat administratif, melainkan merupakan pedoman strategis yang mengarahkan seluruh siklus pengelolaan tenaga pendidik agar selaras dengan tujuan mutu pembelajaran (Dessler, 2017).

Urgensi persoalan ini semakin nyata bila ditinjau dari data empiris capaian pendidikan nasional. Hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2022 menunjukkan bahwa skor rata-rata peserta didik Indonesia pada domain membaca, matematika, dan sains berturut-turut adalah 359, 366, dan 383, sementara rata-rata negara-negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) berada pada kisaran 476, 472, dan 485 (OECD, 2023). Kesenjangan capaian yang lebar tersebut menegaskan bahwa sistem pendidikan Indonesia, termasuk pada jenjang sekolah menengah, masih menghadapi tantangan struktural dalam menghasilkan lulusan yang kompeten secara literasi dan numerasi. Kemendikbudristek (2021) sendiri mengakui bahwa salah satu akar persoalan tersebut terletak pada belum optimalnya pengelolaan SDM pendidikan, khususnya dalam hal distribusi guru, kesesuaian kompetensi dengan mata pelajaran yang diampu, serta keberlanjutan pengembangan profesional.

Dalam praktiknya, implementasi kebijakan SDM pendidikan di lapangan masih dihadapkan pada sejumlah kendala yang mengurangi efektivitasnya. Permasalahan yang kerap muncul meliputi ketidaksesuaian kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu, terbatasnya pelatihan berkelanjutan, serta mekanisme evaluasi kinerja yang belum

sepenuhnya berjalan secara adil dan transparan (Ideswal, Yahya, & Alkadri, 2020). Kondisi ini sejalan dengan temuan Tanjung, Hanafiah, Arifudin, dan Mulyadi (2021) yang menegaskan bahwa lemahnya kompetensi manajerial kepala sekolah turut memperlambat penguatan kinerja guru di berbagai jenjang pendidikan. Akibatnya, mutu pembelajaran belum optimal, sehingga tujuan pendidikan untuk menghasilkan peserta didik yang kompeten dan berkarakter belum tercapai secara maksimal.

Sejumlah kajian terdahulu telah menegaskan keterkaitan erat antara kebijakan SDM pendidikan dan mutu pembelajaran. Darling-Hammond (2000) menunjukkan bahwa kualitas guru yang ditopang oleh kebijakan rekrutmen dan pengembangan profesional yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan hasil belajar peserta didik, sementara Hattie (2009) menemukan bahwa efektivitas guru merupakan salah satu determinan paling kuat dari keberhasilan pembelajaran di kelas. Dari perspektif implementasi kebijakan, Edwards III (1980) mengidentifikasi komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi sebagai empat faktor yang menentukan keberhasilan sebuah kebijakan publik, sedangkan studi korelasional Suyatno, Sukirno, dan Ulfatin (2020) pada sekolah menengah atas di Indonesia membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi signifikan dengan kinerja guru. Laporan OECD (2005) turut menegaskan bahwa negara-negara dengan sistem pendidikan unggul senantiasa menempatkan pengelolaan guru sebagai prioritas utama kebijakan pendidikan.

Perkembangan terkini kebijakan pendidikan Indonesia menghadirkan konteks baru yang relevan untuk dikaji. Sejak diluncurkannya *Kurikulum Merdeka*, pemerintah turut menggulirkan program *Guru Penggerak* sebagai wahana kepemimpinan pembelajaran bagi guru (Tahajudin, Rokmanah, & Putri, 2023) serta platform digital *Merdeka Mengajar* (PMM) sebagai sarana pengembangan kompetensi guru secara mandiri dan berkelanjutan (Ikram, Anaguna, & Rosidah, 2023). Kusumadewi, Susilowati, Hariyani, dan Nita (2023) menunjukkan bahwa guru penggerak berperan strategis dalam mengawal implementasi Kurikulum Merdeka di satuan pendidikan, sementara Ledia, Mauli, dan Bustam (2024) mendapati bahwa penerapan Kurikulum

Merdeka berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan apabila didukung oleh kesiapan SDM yang memadai. Ekosistem kebijakan ini menandai pergeseran orientasi pengelolaan SDM pendidikan dari pendekatan administratif-birokratis menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan berbasis pengembangan kapasitas guru secara mandiri.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung mengkaji kualitas guru secara umum atau menyoroti satu komponen kebijakan SDM secara terpisah-misalnya kepemimpinan kepala sekolah (Suyatno et al., 2020; Ideswal et al., 2020) atau pemanfaatan platform digital (Prasetyaningsih, Muiz, & Fatimah, 2024)-tanpa mengintegrasikan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional dalam satu kerangka kajian yang utuh. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi kasus lapangan pada jenjang sekolah dasar, sehingga kajian yang mengintegrasikan temuan lintas literatur secara sistematis pada konteks sekolah menengah masih relatif terbatas (Sammara & Hasbi, 2023). Kesenjangan inilah yang menjadi *research gap* utama penelitian ini. Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan empat pilar kebijakan SDM pendidikan-rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional-dengan perkembangan kebijakan pendidikan terkini di Indonesia, yakni Program Guru Penggerak, Platform Merdeka Mengajar, dan implementasi Kurikulum Merdeka, khusus pada konteks sekolah menengah, melalui pendekatan studi kepustakaan yang sistematis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengkaji konsep dan pelaksanaan kebijakan SDM pendidikan pada jenjang sekolah menengah berdasarkan telaah literatur; (2) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dalam meningkatkan mutu pembelajaran; dan (3) menganalisis implikasi penerapan kebijakan SDM pendidikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran di sekolah menengah dalam konteks transformasi kebijakan pendidikan nasional saat ini.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah literatur manajemen SDM pendidikan, khususnya kajian yang menghubungkan teori implementasi kebijakan

klasik (Edwards III, 1980; Grindle, 1980; Mazmanian & Sabatier, 1983) dengan konteks kebijakan pendidikan Indonesia kontemporer, serta dapat menjadi rujukan akademis bagi peneliti berikutnya yang mengkaji keterkaitan antara kebijakan SDM pendidikan dan mutu pembelajaran. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan memberi rekomendasi konkret bagi kepala sekolah dan guru dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM di satuan pendidikan masing-masing, serta bagi pengambil kebijakan di tingkat pemerintah daerah maupun pusat sebagai bahan pertimbangan dalam merancang dan mengevaluasi kebijakan peningkatan mutu SDM pendidikan, termasuk penguatan Program Guru Penggerak dan perluasan pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar secara lebih merata hingga ke wilayah dengan keterbatasan infrastruktur.

Kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan dapat dipahami sebagai rangkaian keputusan, ketentuan, dan strategi yang disusun untuk mengelola tenaga pendidik serta tenaga kependidikan secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kebijakan ini meliputi perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan kompetensi guru maupun tenaga kependidikan agar mampu mendorong peningkatan mutu pembelajaran. Berdasarkan Kemendikbudristek (2021), ruang lingkup kebijakan tersebut mencakup perencanaan kebutuhan guru, proses rekrutmen, penempatan, pengembangan profesional, hingga evaluasi kinerja, dengan orientasi utama menjamin tersedianya tenaga pendidik yang kompeten, profesional, serta terdistribusi secara merata di seluruh wilayah Indonesia.

Sejalan dengan itu, Dessler (2017) menjelaskan bahwa kebijakan SDM merupakan pedoman yang mengarahkan organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara efektif. Dalam konteks pendidikan, kebijakan tersebut diarahkan untuk memperkuat profesionalisme guru dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Mulyasa, 2013a). Perkembangan terbaru menunjukkan bahwa kebijakan SDM pendidikan di Indonesia semakin diarahkan pada penguatan kapasitas guru secara mandiri melalui ekosistem digital, sebagaimana tampak pada Platform Merdeka Mengajar yang dirancang sebagai *ultimate platform* pengembangan kompetensi guru (Ikram et al., 2023).

Ruang Lingkup Kebijakan SDM Pendidikan antara lain:

- a) Rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses menarik dan menyeleksi tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi serta kompetensi yang selaras dengan kebutuhan sekolah (Dessler, 2017).
- b) Pelatihan (*Training*). Pelatihan adalah upaya peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kurikulum maupun metode pembelajaran (Noe, 2010). Dewasa ini, pelatihan tidak lagi terbatas pada kegiatan tatap muka, melainkan telah diperluas melalui pelatihan mandiri berbasis daring pada Platform Merdeka Mengajar (Prasetyaningsih et al., 2024).
- c) Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*). Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi terhadap pelaksanaan tugas pembelajaran oleh guru dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme (Armstrong, 2009).
- d) Pengembangan (*Development*). Pengembangan merujuk pada upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas serta jenjang karier tenaga pendidik melalui pendidikan lanjutan, *workshop*, dan program pengembangan profesional (Noe, 2010), termasuk melalui skema kepemimpinan pembelajaran seperti Program Guru Penggerak (Hamid H Lubis, Milfayetti, Lubis, & Purba, 2022).

Implementasi kebijakan adalah proses pelaksanaan kebijakan yang diamanatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang melibatkan sejumlah aktor, organisasi, dan sistem yang bekerja sama mewujudkan kebijakan tersebut di lapangan. Kejelasan tujuan, komunikasi yang baik, sumber daya yang cukup, dan dedikasi para pelaksana kebijakan sangat penting bagi keberhasilan implementasi (Edwards III, 1980). Sejalan dengan itu, Grindle (1980) menegaskan bahwa lingkungan kebijakan dan para pelaku yang terlibat turut menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi.

Model *top-down* memandang implementasi sebagai proses yang diarahkan dari tingkat atas (pemerintah pusat atau perumus kebijakan) menuju tingkat bawah (pelaksana). Mazmanian

dan Sabatier (1983) menyatakan bahwa implementasi yang efektif mensyaratkan tujuan kebijakan yang tegas, struktur pendukung yang memadai, serta kontrol yang kuat dari pembuat kebijakan. Sebaliknya, model *bottom-up* menitikberatkan peran aktor pelaksana pada tingkat bawah-seperti guru, sekolah, dan birokrat lokal-sebagai penentu utama keberhasilan implementasi kebijakan. Lipsky (1980) menekankan bahwa pelaksana kebijakan pada level bawah (*street-level bureaucrats*) memiliki posisi strategis karena berinteraksi langsung dengan masyarakat dan turut menentukan bagaimana kebijakan dijalankan. Temuan empiris Tanjung et al. (2021) serta Ideswal et al. (2020) memperkuat relevansi kedua model tersebut dalam konteks Indonesia, di mana kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah sama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru.

Istilah mutu pembelajaran merujuk pada tingkat keunggulan baik dalam metode maupun hasil pengajaran yang memungkinkan pencapaian tujuan pembelajaran secara efisien dan efektif. Baik kualitas proses pembelajaran secara keseluruhan-meliputi desain, pelaksanaan, dan penilaiannya-maupun kualitas hasil pembelajaran yang dicapai peserta didik merupakan indikator mutu pembelajaran. Popham (2003) menegaskan bahwa mutu pembelajaran memiliki keterkaitan kuat dengan efektivitas proses pembelajaran dalam meningkatkan capaian belajar peserta didik, sementara Mulyasa (2013b) menegaskan bahwa mutu pembelajaran merefleksikan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara profesional sehingga menghasilkan keluaran pendidikan yang bermutu.

Adapun indikator mutu pembelajaran meliputi proses pembelajaran, yang menggambarkan kualitas pelaksanaan pembelajaran termasuk perencanaan, pemanfaatan metode dan media, interaksi guru-siswa, serta pengelolaan kelas (Mulyasa, 2013b); hasil pembelajaran, yang merepresentasikan capaian belajar peserta didik pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik (Bloom, 1956); serta kompetensi peserta didik, yang menuntut peserta didik mampu menunjukkan penguasaan materi sesuai kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum (Spencer & Spencer, 1993). Prasetyaningsih et al. (2024) menambahkan bahwa penguatan kompetensi guru melalui pemanfaatan sumber

belajar digital berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di kelas.

Kebijakan SDM pendidikan memiliki keterkaitan kuat dengan mutu pembelajaran karena kebijakan tersebut mengarahkan kualitas, kompetensi, serta kinerja tenaga pendidik. Kebijakan yang mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan pengembangan guru akan berimplikasi pada tingkat profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran; semakin efektif implementasi kebijakan SDM, semakin tinggi pula kualitas proses maupun hasil pembelajaran yang dihasilkan. Darling-Hammond (2000) menegaskan bahwa kualitas guru merupakan faktor paling signifikan dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik, sejalan dengan pandangan OECD (2005) yang menyatakan bahwa sistem pendidikan unggul senantiasa menempatkan pengelolaan guru sebagai prioritas utama kebijakan pendidikan.

Guru berperan sebagai aktor sentral dalam proses pembelajaran yang secara langsung memengaruhi mutu pendidikan-tidak terbatas pada penyampaian materi, melainkan juga sebagai fasilitator, motivator, dan evaluator. Hattie (2009) berpendapat bahwa dari seluruh faktor yang memengaruhi prestasi siswa, efektivitas guru adalah yang paling penting, sedangkan Marzano (2003) menekankan pentingnya pengajaran guru berkualitas tinggi dalam meningkatkan pembelajaran siswa. Studi korelasional Suyatno et al. (2020) memperkuat argumen ini secara empiris di konteks Indonesia dengan menunjukkan hubungan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, sebagai bagian dari kebijakan SDM, dengan kinerja guru pada sekolah menengah atas.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa implementasi kebijakan SDM pendidikan berpengaruh signifikan terhadap mutu pembelajaran. Darling-Hammond (2000) menegaskan bahwa kualitas guru yang ditopang kebijakan rekrutmen dan pengembangan profesional berkontribusi langsung terhadap hasil belajar siswa, sementara Hattie (2009) menemukan bahwa faktor guru merupakan determinan utama keberhasilan pembelajaran di kelas. Edwards III (1980) mengidentifikasi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan, dan

OECD (2005) menegaskan bahwa negara-negara dengan sistem pendidikan unggul menempatkan pengelolaan guru sebagai prioritas kebijakan.

Pada konteks Indonesia mutakhir, Suyatno et al. (2020) membuktikan korelasi signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru; Tanjung et al. (2021) serta Ideswal et al. (2020) menegaskan peran kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar; sementara Hidayat Sutisna, Rozak, dan Saputra (2023) menemukan bahwa peran kepala sekolah signifikan dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah. Terkait transformasi kebijakan terkini, Prasetyaningsih et al. (2024) serta Ikram et al. (2023) menunjukkan bahwa Platform Merdeka Mengajar efektif meningkatkan kompetensi guru, Hamid H Lubis et al. (2022) dan Tahajudin et al. (2023) mengonfirmasi peran Program Guru Penggerak dalam penguatan SDM guru, dan Ledia et al. (2024) beserta Kusumadewi et al. (2023) menegaskan kontribusi Kurikulum Merdeka terhadap mutu pendidikan apabila ditopang kesiapan SDM. Sammara dan Hasbi (2023) turut menegaskan bahwa keberhasilan sistem penjaminan mutu pendidikan bergantung pada kolaborasi seluruh pemangku kepentingan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian di atas masih berfokus pada satu komponen kebijakan SDM secara terpisah dan pada jenjang pendidikan dasar, sementara integrasi rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan pengembangan dalam satu kerangka kajian yang utuh-khususnya pada konteks sekolah menengah serta dikaitkan dengan ekosistem kebijakan Kurikulum Merdeka, Guru Penggerak, dan Merdeka Mengajar secara simultan-masih relatif terbatas. Kesenjangan inilah yang berupaya diisi oleh penelitian ini melalui kajian literatur yang komprehensif.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Jenis penelitian kualitatif dipilih karena fokus kajian ini adalah pemaknaan dan sintesis konsep, bukan pengujian hipotesis statistik, sedangkan pendekatan studi kepustakaan dipilih karena data yang dibutuhkan-berupa konsep, teori, dan temuan empiris mengenai kebijakan SDM

pendidikan-telah tersedia secara memadai dalam literatur ilmiah yang diterbitkan (Sari & Asmendri, 2020).

Menurut Sari dan Asmendri (2020), penelitian kepustakaan adalah penelitian yang menghimpun data dari berbagai literatur, baik berupa buku, jurnal ilmiah, maupun dokumen, untuk kemudian dianalisis tanpa memerlukan riset lapangan secara langsung. Snyder (2019) menambahkan bahwa tinjauan literatur sebagai metodologi penelitian berfungsi mensintesis pengetahuan yang terserak dari berbagai sumber menjadi satu kerangka pemahaman yang koheren, sementara Adlini, Dinda, Yulinda, Chotimah, dan Merliana (2022) mendefinisikan studi pustaka sebagai prosedur pengumpulan, penelaahan, dan penganalisisan data dari sumber tertulis untuk mengidentifikasi solusi atas permasalahan penelitian. Taherdoost (2023) melengkapi pemahaman ini dengan menegaskan bahwa tinjauan literatur yang baik harus mengikuti tipologi dan protokol tertentu agar sintesis yang dihasilkan tetap sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

Alasan utama penggunaan studi kepustakaan dalam penelitian ini adalah karena topik kebijakan SDM pendidikan telah banyak dikaji secara empiris pada berbagai konteks dan jenjang, sehingga sintesis kritis atas temuan-temuan tersebut dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan satu studi lapangan tunggal (Snyder, 2019). Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti menjangkau rentang waktu dan konteks kebijakan yang luas-termasuk perkembangan kebijakan terkini seperti Kurikulum Merdeka dan Program Guru Penggerak-yang sulit dijangkau melalui studi lapangan tunggal dalam kurun waktu terbatas.

Tahapan penelitian ini mengikuti alur yang lazim dalam studi kepustakaan (Adlini et al., 2022; Sari & Asmendri, 2020), yaitu: (1) pemilihan topik dan perumusan pertanyaan penelitian; (2) eksplorasi informasi awal untuk memastikan kelayakan dan ketersediaan literatur; (3) penentuan fokus dan kriteria inklusi-eksklusi sumber; (4) pengumpulan sumber data primer dan sekunder; (5) analisis data melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan; serta (6) penyusunan laporan penelitian secara sistematis.

Penelitian ini tidak menggunakan data primer dari lapangan; seluruh data bersifat sekunder, bersumber dari (a) artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas kebijakan SDM pendidikan, implementasi kebijakan, mutu pembelajaran, serta program Guru Penggerak dan Merdeka Mengajar; (b) dokumen kebijakan resmi, antara lain terbitan Kemendikbudristek; (c) laporan asesmen internasional, yaitu PISA 2022 yang diterbitkan OECD (2023); dan (d) buku rujukan akademik sebagai landasan teoretis. Penelusuran sumber dilakukan melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan basis data terindeks internasional, dengan kriteria inklusi berupa kesesuaian tema, kredibilitas penerbit, dan-untuk artikel jurnal-ketersediaan *digital object identifier* (DOI) aktif, dengan penekanan pada publikasi lima tahun terakhir tanpa mengabaikan teori klasik yang relevan sebagai landasan konseptual.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu membaca, mencatat, dan mengategorikan temuan dari setiap sumber berdasarkan tema kebijakan SDM pendidikan yang dikaji. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri atas tiga tahap: reduksi data (memilah informasi relevan dan menyisihkan data yang tidak substantif), penyajian data (mengorganisasikan temuan ke dalam kategori tematik seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (mensintesis pola hubungan antar-temuan menjadi proposisi yang koheren). Adapun teknik validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari berbagai jenis literatur (jurnal, buku, dan dokumen kebijakan) untuk memastikan konsistensi informasi, serta triangulasi teori, yaitu mengonfrontasikan temuan empiris dengan berbagai perspektif teoretis implementasi kebijakan (Edwards III, 1980; Grindle, 1980; Lipsky, 1980) guna menghindari bias interpretasi tunggal, sejalan dengan prinsip ketelitian metodologis yang ditekankan Taherdoost (2023) dalam penyusunan tinjauan literatur ilmiah.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Kebijakan SDM Pendidikan

Sintesis literatur menunjukkan bahwa implementasi kebijakan SDM pendidikan dilaksanakan melalui sejumlah tahapan pokok

yang saling berkaitan. Perencanaan SDM mencakup analisis kebutuhan guru berdasarkan jumlah serta kompetensi yang diperlukan sekolah, sejalan dengan ruang lingkup kebijakan yang digariskan Kemendikbudristek (2021). Tahap rekrutmen dan seleksi dilakukan untuk memperoleh tenaga pendidik yang profesional dan memenuhi kualifikasi yang ditetapkan (Dessler, 2017), sementara pengembangan kompetensi guru diwujudkan melalui pelatihan, *workshop*, serta program pengembangan profesional berkelanjutan (Noe, 2010), yang kini semakin banyak difasilitasi melalui pelatihan mandiri pada Platform Merdeka Mengajar (Prasetyaningsih et al., 2024; Ikram et al., 2023). Selanjutnya, penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur efektivitas kerja guru yang kemudian dijadikan dasar perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran (Armstrong, 2009).

Persamaan yang tampak antar-temuan literatur adalah konsensus bahwa keempat tahapan tersebut bersifat siklis dan saling menguatkan-perencanaan yang baik akan menghasilkan rekrutmen yang tepat sasaran, yang pada gilirannya memudahkan proses pengembangan dan penilaian kinerja yang lebih terarah (Dessler, 2017; Noe, 2010). Namun demikian, terdapat perbedaan penekanan: kajian yang lebih tua (Armstrong, 2009; Noe, 2010) menitikberatkan pada mekanisme administratif konvensional, sementara kajian mutakhir (Ikram et al., 2023; Prasetyaningsih et al., 2024) menyoroti pergeseran ke arah pengembangan kompetensi berbasis digital dan mandiri. Implikasinya, implementasi kebijakan SDM pendidikan di sekolah menengah perlu mengintegrasikan mekanisme administratif konvensional dengan ekosistem digital yang kini tersedia agar keempat tahapan berjalan secara lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan guru di lapangan.

Faktor Pendukung

Keberhasilan implementasi kebijakan SDM pendidikan ditopang oleh sejumlah faktor. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner berperan dalam mengarahkan serta mengoptimalkan kinerja guru, sebagaimana dibuktikan secara empiris oleh Suyatno et al. (2020) yang menemukan korelasi signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru pada sekolah menengah atas di Indonesia. Temuan ini konsisten dengan Tanjung et al. (2021) serta Hidayat Sutisna et al. (2023) yang

sama-sama menegaskan peran sentral kompetensi manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Kompetensi guru yang memadai menjadi faktor utama terselenggaranya pembelajaran berkualitas (Popham, 2003; Mulyasa, 2013b), sedangkan dukungan sarana dan kebijakan—seperti ketersediaan fasilitas pembelajaran, regulasi yang jelas, serta akses terhadap Platform Merdeka Mengajar—turut memperkuat pelaksanaan kebijakan (Ikram et al., 2023). Ideswal et al. (2020) menambahkan bahwa iklim sekolah yang kondusif, sebagai hasil dari kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar, sebuah pola yang secara analitis relevan pula pada jenjang sekolah menengah karena sifat kepemimpinan transformasional yang tidak spesifik jenjang.

Jika dicermati lebih lanjut, terdapat persamaan mendasar di antara studi-studi tersebut, yaitu penempatan kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor pendukung yang paling konsisten disebutkan lintas jenjang pendidikan (Suyatno et al., 2020; Tanjung et al., 2021; Hidayat Sutisna et al., 2023). Perbedaannya terletak pada penekanan mekanisme: penelitian pada jenjang sekolah dasar (Ideswal et al., 2020; Tanjung et al., 2021) lebih menyoroti aspek supervisi dan iklim sekolah, sedangkan penelitian pada jenjang sekolah menengah (Suyatno et al., 2020) menyoroti dimensi kepemimpinan transformasional dan korelasinya dengan indikator kinerja yang lebih terukur. Secara kritis, konvergensi temuan ini menunjukkan bahwa faktor pendukung bersifat berlapis: kepemimpinan sebagai faktor penggerak utama, ditopang oleh kompetensi individual guru, dan diperkuat oleh ketersediaan infrastruktur kebijakan seperti Platform Merdeka Mengajar. Implikasinya bagi implementasi kebijakan SDM pendidikan di sekolah menengah, penguatan kepemimpinan kepala sekolah perlu menjadi titik masuk (*entry point*) utama sebelum intervensi pada level individual guru maupun infrastruktur dilakukan, karena kepemimpinan yang lemah berpotensi melemahkan efektivitas kedua faktor pendukung lainnya.

Faktor Penghambat

Meskipun demikian, implementasi kebijakan SDM juga menghadapi sejumlah hambatan.

Keterbatasan anggaran kerap mengurangi optimalisasi program pelatihan dan pengembangan guru, sedangkan minimnya pelatihan berdampak pada kurang berkembangnya kompetensi guru secara maksimal (Noe, 2010). Sammara dan Hasbi (2023) menemukan bahwa tantangan serupa juga muncul dalam implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan, yakni kurangnya pemahaman tenaga pendidik dan kependidikan serta minimnya dukungan pendanaan, yang pada gilirannya menghambat keberlanjutan program peningkatan mutu.

Selain itu, adanya resistensi terhadap perubahan dari sebagian tenaga pendidik turut menjadi kendala dalam penerapan kebijakan baru, termasuk dalam adopsi Kurikulum Merdeka dan Platform Merdeka Mengajar (Ledia et al., 2024). Kendala teknis seperti keterbatasan akses internet dan rendahnya literasi digital sebagian guru turut memperlambat pemanfaatan optimal platform tersebut (Prasetyaningsih et al., 2024). Secara kritis, dapat dicermati bahwa faktor penghambat yang teridentifikasi bersifat struktural (anggaran, infrastruktur) dan kultural (resistensi, kesiapan digital) sekaligus, sehingga penanganannya menuntut intervensi kebijakan yang bersifat multidimensi, bukan semata solusi teknis-administratif.

Dibandingkan dengan faktor pendukung, literatur mengenai faktor penghambat menunjukkan pola yang relatif beragam lintas konteks: keterbatasan anggaran dan minimnya pelatihan hampir selalu disebutkan sebagai kendala utama, baik pada konteks penjaminan mutu pendidikan secara umum (Sammara & Hasbi, 2023) maupun pada konteks adopsi kebijakan kurikulum terbaru (Ledia et al., 2024; Prasetyaningsih et al., 2024). Perbedaan yang muncul terletak pada bentuk resistensi: pada studi yang lebih lama, resistensi lebih banyak berakar pada budaya kerja dan kebiasaan mengajar konvensional, sedangkan pada studi terkini, resistensi lebih banyak dipicu oleh kesenjangan literasi digital dan keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah tertentu. Implikasi kritisnya, kebijakan SDM pendidikan ke depan perlu merancang skema pendampingan yang berjenjang-dari penguatan kesiapan mental dan budaya kerja hingga peningkatan literasi digital-agar faktor penghambat tidak semata ditangani melalui penambahan anggaran, tetapi juga melalui pendekatan manajemen perubahan yang partisipatif.

Dampak terhadap Mutu Pembelajaran

Implementasi kebijakan SDM yang berjalan efektif memberikan implikasi positif terhadap mutu pembelajaran. Dampak tersebut tercermin pada peningkatan kualitas proses belajar, antara lain melalui penerapan metode pembelajaran yang lebih variatif dan interaktif (Mulyasa, 2013b), serta peningkatan capaian belajar peserta didik pada ranah kognitif, afektif, maupun psikomotorik (Bloom, 1956). Prasetyaningsih et al. (2024) secara spesifik menemukan bahwa pemanfaatan sumber belajar pada Platform Merdeka Mengajar berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar, sebuah pola yang secara konseptual dapat pula diproyeksikan pada jenjang sekolah menengah mengingat kesamaan mekanisme pelatihan mandiri yang digunakan.

Lebih lanjut, kebijakan SDM yang efektif turut mendorong peningkatan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal, sejalan dengan peran Program Guru Penggerak sebagai wahana kepemimpinan pembelajaran (Tahajudin et al., 2023; Hamid H Lubis et al., 2022). Kusumadewi et al. (2023) menegaskan bahwa guru penggerak berperan sebagai agen perubahan yang mengawal implementasi Kurikulum Merdeka di satuan pendidikan, sehingga kebijakan SDM dan kebijakan kurikulum saling menguatkan dalam meningkatkan mutu pembelajaran secara simultan.

Secara keseluruhan, temuan mengenai dampak kebijakan SDM terhadap mutu pembelajaran menunjukkan kesamaan arah antar-studi, yaitu bahwa dampak tersebut bersifat berjenjang: dimulai dari peningkatan kompetensi individual guru (Prasetyaningsih et al., 2024), berlanjut ke penguatan praktik pembelajaran di kelas (Mulyasa, 2013b), dan bermuara pada peningkatan capaian belajar peserta didik (Bloom, 1956). Perbedaan antar-studi lebih terletak pada unit analisis-sebagian berfokus pada guru sekolah dasar (Prasetyaningsih et al., 2024), sebagian lain pada kebijakan tingkat nasional (Ledia et al., 2024)-namun keduanya mengonfirmasi arah kausalitas yang sama. Implikasi kritis dari pola ini adalah bahwa evaluasi dampak kebijakan SDM pendidikan di sekolah menengah semestinya tidak hanya mengukur keluaran akhir berupa hasil belajar, tetapi juga capaian antara berupa perubahan kompetensi dan praktik mengajar guru, agar

efektivitas kebijakan dapat dipantau secara lebih presisi dan tepat waktu.

Kaitan dengan Transformasi Kebijakan Pendidikan Terkini di Indonesia

Temuan-temuan di atas memperlihatkan relevansi kuat antara kebijakan SDM pendidikan klasik dan transformasi kebijakan pendidikan Indonesia kontemporer. Implementasi Kurikulum Merdeka, misalnya, tidak dapat dilepaskan dari kesiapan SDM guru yang memadai (Ledia et al., 2024); tanpa pengembangan kompetensi guru yang memadai, kurikulum sebaik apa pun akan sulit diimplementasikan secara efektif di kelas. Program Guru Penggerak, di sisi lain, merupakan wujud konkret dari komponen pengembangan (*development*) dalam kebijakan SDM pendidikan, yang dirancang untuk menghasilkan pemimpin pembelajaran di tingkat satuan pendidikan (Tahajudin et al., 2023).

Platform Merdeka Mengajar merepresentasikan transformasi komponen pelatihan (*training*) kebijakan SDM pendidikan dari model tatap muka konvensional menuju model pembelajaran mandiri berbasis digital (Ikram et al., 2023; Prasetyaningsih et al., 2024). Sementara itu, kebijakan sertifikasi guru tetap relevan sebagai instrumen penjaminan kualitas kompetensi profesional guru sebelum maupun sesudah memasuki berbagai program pengembangan tersebut (Mulyasa, 2013b). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat pilar kebijakan SDM pendidikan—rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan—kini terwujud secara konkret dalam ekosistem kebijakan Kurikulum Merdeka, Guru Penggerak, Merdeka Mengajar, dan sertifikasi guru yang saling terintegrasi.

Pembahasan Teoretis

Temuan penelitian ini menunjukkan keselarasan dengan teori implementasi kebijakan Edwards III (1980) yang menekankan signifikansi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi sebagai penentu keberhasilan kebijakan. Hasil kajian ini juga sejalan dengan pandangan Darling-Hammond (2000) dan Hattie (2009) yang menegaskan bahwa kualitas guru merupakan determinan penting mutu pembelajaran, serta diperkuat secara empiris oleh studi korelasional Suyatno et al. (2020) pada konteks Indonesia. Studi ini memperkuat

semakin banyaknya bukti bahwa kebijakan sumber daya manusia di bidang pendidikan dapat dan harus memainkan peran penting dalam meningkatkan standar pendidikan, khususnya pada pengembangan profesional guru, sekaligus menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan tersebut di Indonesia kini turut ditopang oleh transformasi digital melalui Platform Merdeka Mengajar dan penguatan kepemimpinan pembelajaran melalui Program Guru Penggerak.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, implementasi kebijakan sumber daya manusia (SDM) pendidikan memainkan peran strategis dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah menengah. Perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi guru, serta evaluasi kinerja merupakan bagian dari pelaksanaannya yang dilakukan secara metodis dan berkelanjutan. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, kompetensi guru yang memadai, serta ketersediaan fasilitas dan dukungan kebijakan—yang kini diperkuat oleh ekosistem Kurikulum Merdeka, Program Guru Penggerak, dan Platform Merdeka Mengajar—sementara faktor penghambat meliputi keterbatasan anggaran, minimnya pelatihan berkelanjutan, serta resistensi terhadap perubahan. Implementasi kebijakan SDM pendidikan yang efektif terbukti meningkatkan hasil belajar peserta didik, profesionalisme guru, dan kualitas pengalaman belajar secara keseluruhan, sebagaimana diperlukan untuk mengatasi kesenjangan capaian pendidikan Indonesia yang tercermin dari hasil PISA 2022 (OECD, 2023).

Saran

Merujuk pada temuan penelitian, pihak sekolah disarankan untuk terus mengoptimalkan implementasi kebijakan SDM melalui perencanaan yang komprehensif serta pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan, termasuk melalui pemanfaatan optimal Platform Merdeka Mengajar dan partisipasi aktif dalam Program Guru Penggerak. Bagi pengambil kebijakan, diperlukan penguatan regulasi dan penyediaan alokasi anggaran yang memadai guna mendukung peningkatan kualitas SDM pendidikan, disertai upaya meminimalkan

resistensi terhadap perubahan melalui pendekatan partisipatif serta penguatan kesadaran profesional guru. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian empiris melalui studi lapangan pada konteks sekolah menengah untuk memperkuat dan memvalidasi temuan yang diperoleh dari kajian literatur ini, khususnya terkait efektivitas Program Guru Penggerak dan Platform Merdeka Mengajar secara terukur.

Daftar Pustaka

Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). *Metode penelitian kualitatif studi pustaka*. Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 6(1), 974-980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives*. Longmans.

Darling-Hammond, L. (2000). *Teacher quality and student achievement*. Education Policy Analysis Archives, 8(1).

Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.

Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.

Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the third world*. Princeton University Press.

Hamid H Lubis, S., Milfayetti, S., Lubis, M. J., & Purba, S. (2022). *Peningkatan sumber daya manusia guru melalui program guru penggerak*. Jurnal Syntax Admiration, 3(6), 823-832. <https://doi.org/10.46799/jsa.v3i6.441>

Hattie, J. (2009). *Visible learning*. Routledge.

Hidayat Sutisna, S., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). *Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah*. JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6(9), 6895-6902. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2718>

Ideswal, I., Yahya, Y., & Alkadri, H. (2020). *Kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar*. Jurnal Basicedu, 4(2), 460-466. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>

Ikram, F. Z., Anaguna, N., & Rosidah, R. (2023). *Merdeka Mengajar: An ultimate platform for teachers' competence development*. Jurnal MediaTIK, 6(3), 166-173. <https://doi.org/10.59562/mediatik.v6i3.2337>

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). *Kebijakan pengelolaan*

sumber daya manusia pendidikan. Kemendikbudristek.

Kusumadewi, R., Susilowati, N., Hariyani, L., & Nita, A. F. (2023). *Peranan guru penggerak dalam Kurikulum Merdeka era merdeka belajar*. Jurnal Impresi Indonesia, 2(8), 821-827. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i8.2692>

Ledia, S., Mauli, B., & Bustam, R. (2024). *Implementasi Kurikulum Merdeka dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(1), 790-816. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i1.2708>

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy*. Russell Sage Foundation.

Marzano, R. J. (2003). *Classroom instruction that works*. ASCD.

Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott Foresman.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.

Mulyasa, E. (2013a). *Pengembangan dan implementasi Kurikulum 2013*. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2013b). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Remaja Rosdakarya.

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill.

OECD. (2005). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume I and II): Country notes-Indonesia*. OECD Publishing.

Popham, W. J. (2003). *Educational assessment: What teachers need to know*. Pearson.

Prasetyaningsih, N., Muiz, A., & Fatimah, F. (2024). *Penggunaan Platform Merdeka Mengajar (PMM) untuk peningkatan kompetensi guru di sekolah dasar*. Jurnal Basicedu, 8(1), 788-798. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i1.7108>

Sammara, R., & Hasbi. (2023). *Implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Journal of Islamic Education Management, 8(1), 45-46. <https://doi.org/10.1177/22308075231155232>

Sari, M., & Asmendri. (2020). *Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA*. Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA, 6(1), 41-53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>

- Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Journal of Business Research, 104, 333-339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. Wiley.
- Suyatno, S., Sukirno, S., & Ulfatin, N. (2020). *Principal's leadership and teacher performance: A correlation study in Indonesian senior high schools*. International Journal of Educational Management, 34(4), 707-719.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0214>
- Tahajudin, D., Rokmanah, S., & Putri, C. H. (2023). *Optimalisasi guru sebagai pemimpin pembelajaran pada program guru penggerak*. Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 8(4), 1967-1972. <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i4.1631>
- Taherdoost, H. (2023). *Towards nuts and bolts of conducting literature review: A typology of literature review*. Electronics, 12(4), 800.
<https://doi.org/10.3390/electronics12040800>
- Tanjung, R., Hanafiah, H., Arifudin, O., & Mulyadi, D. (2021). *Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar*. Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP), 4(4), 291-296.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>