

**Problematika Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan: Studi Literatur
Tentang Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia**

Sriyanti

Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia
riyanti.bintan@gmail.com

Siti Maisaroh

Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia
sitimaissaroh@upy.ac.id

Abstrak

Pendidikan di Indonesia telah mengalami perubahan. Perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan saat sekarang ini sejalan dengan kebutuhan revolusi industri 4.0 dengan menyelaraskan manusia dan teknologi yang kreatif dan inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan mutu pendidikan yang ada di Indonesia. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi pustaka dan analisis dokumen. Pendekatan studi pustaka dan analisis dokumen digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber yang sudah ada, tanpa melakukan pengamatan langsung. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data-data atau bahan-bahan dari sumber-sumber yang relevan seperti buku, artikel, arsip, jurnal maupun materi tertulis lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan jenis *systematic review*. Hasil kajian menunjukkan bahwa problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan perlunya penguatan kebijakan nasional yang lebih terintegrasi dan berbasis mutu. Pemerintah bekerjasama dengan Kemendikbudristek perlu memperkuat perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan berbasis data nasional yang mutakhir, dengan memanfaatkan sistem informasi pendidikan untuk memastikan pemerataan distribusi guru dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan riil satuan pendidikan, khususnya di daerah 3T. Pentingnya peran kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan penelitian lanjutan berbasis empiris untuk memperkuat temuan dan rekomendasi kebijakan. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada pengujian pengaruh manajemen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap mutu pembelajaran dan capaian belajar peserta didik.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan, Pendidik, Tenaga Kependidikan, Mutu Pendidikan

Abstract

Education in Indonesia has undergone changes. The current development and progress of the world of education are in line with the needs of the industrial revolution 4.0 by aligning creative and innovative humans and technology. This study aims to analyze the problems of educator and education personnel management towards improving the quality of education in Indonesia. The method used is a qualitative descriptive approach with a literature study and document analysis approach. The literature study and document analysis approach are used to collect data from existing sources, without conducting direct observation. The data collection technique used in this study is to collect data or materials from relevant sources such as books, articles, archives, journals and other written materials related to the problem under study using the Systematic Literature Review (SLR) approach with a systematic review type. The results of the study indicate that the problems of educator and education personnel management indicate the need to strengthen a more integrated and quality-based national policy. The government, in collaboration with the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology, needs to strengthen planning for teacher and education personnel needs based on up-to-date national data, by utilizing the education information system to ensure equitable distribution of teachers and education personnel according to the actual needs of educational units, especially in the 3T regions. The importance of leadership in human resource management requires further empirical-based research to strengthen findings and policy recommendations. Further research can be directed at examining the influence of teacher and education personnel management on the quality of learning and student learning outcomes.

Keywords: Education Management, Educators, Education Personnel, Education Quality

PENDAHULUAN

Pondasi utama bagi perkembangan dan kemajuan suatu bangsa adalah Pendidikan. Untuk meningkatkan intelektual, keterampilan dan pengetahuan dapat dilakukan melalui Pendidikan (Wijaya dkk., 2016; Istiarsono, 2016). Sehingga sekolah-sekolah memiliki peranan penting untuk meningkatkan mutu dan kualitas Pendidikan di Indonesia. Peningkatan mutu dan kualitas Pendidikan terwujud dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Sekolah merupakan suatu lembaga yang memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. Sehingga untuk mewujudkan dan menjalankan fungsinya, diperlukan tenaga-tenaga yang profesional yang mendukung peningkatan mutu dan kualitas Pendidikan di Indonesia.

Perkembangan Pendidikan di Indonesia telah mengalami perubahan yang sangat signifikan. Pendidikan 4.0 adalah respons terhadap kebutuhan revolusi industri 4.0 dimana manusia dan teknologi diselaraskan untuk menciptakan peluang baru dengan kreatif dan inovatif (Lase Delipiter, 2019). Perkembangan teknologi juga menuntut manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mampu mengembangkan diri bersaing terhadap perkembangan-perkembangan saat sekarang, sehingga mutu pendidikan juga semakin baik.

Tiga faktor yang dapat menentukan kualitas atau mutu sekolah, diantaranya pendidik, kurikulum dan pimpinan (Ansjar, 2012). Untuk menentukan mutu Pendidikan, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan tataran strategis, managerial dan operasional (Hidayat, 2016). Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS mengatakan bahwa Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk pengembangan potensi diri peserta didik secara aktif sehingga memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan secara umum terdiri dari proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan penghargaan (McDonnell dkk., 2018). Upaya peningkatan mutu Pendidikan, diperlukan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan manajemen Pendidikan serta menyelenggarakan Pendidikan (Nurlindah dkk, 2020). Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Pasal 39 mengatakan bahwa; (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi,

pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi (Departemen Pendidikan Budaya (1983). Pendidikan yang bermutu akan menghasilkan generasi muda yang baik dan bermutu pula. Hal ini akan berdampak pada pembangunan perbaikan sumber daya manusia yang baik (Budiarta, 2018).

Namun, saat ini, pendidikan dihadapkan pada beragam permasalahan yang kompleks dan memerlukan perhatian serius. Permasalahan tersebut memberikan pengaruh langsung terhadap mutu Pendidikan. Ketika sumber daya manusia tidak berjalan dengan baik, maka proses pembelajaran, pelayanan administrasi, serta inovasi Pendidikan juga akan menurun. Hal ini mengakibatkan mutu lulusan akan sulit mencapai standar nasional dan internasional. Besarnya peranan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap mutu dan kualitas hingga dapat menentukan perkembangan suatu organisasi atau sekolah, sangat penting untuk mengetahui problematika-problematika yang terjadi saat ini sebagai penghambat meningkatnya mutu Pendidikan di Indonesia.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun demikian, masih terdapat yang perlu dikaji lebih lanjut, diantaranya; (1) sebagian besar penelitian terdahulu masih fokus pada manajemen guru atau pendidik saja, sementara tenaga kependidikan (administrasi, laboran, pustakawan, dan tenaga pendukung lainnya) kurang mendapat perhatian yang seimbang (Mulyasa, 2013; Sagala, 2018) padahal keberhasilan pengelolaan pendidikan sangat dipengaruhi oleh sinergi seluruh sumber daya manusia pendidikan, (2) kajian yang ada cenderung menekankan aspek normatif dan regulatif, seperti pemenuhan standar nasional pendidikan dan kebijakan kepegawaian, tanpa disertai analisis mendalam terhadap problematika implementasi manajemen di satuan pendidikan (Tilaar, 2012; Sallis, 2014), (3) masih terbatas penelitian studi literatur sistematis yang secara khusus memetakan problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan serta keterkaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, terutama dalam konteks perubahan kebijakan dan

tuntutan peningkatan kualitas layanan pendidikan (Fattah, 2016).

Berdasarkan hal di atas, perlu dilakukan studi literatur yang dapat mengidentifikasi problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan serta implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di Indonesia.

METODE

Metode penelitian yang dilakukan merupakan studi literatur, yaitu dengan cara mengumpulkan informasi melalui berbagai sumber buku, artikel, jurnal dan lain sebagainya. Studi literatur merupakan proses pengumpulan data melalui kegiatan membaca, mencatat, dan mengorganisasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan (Arikunto, 2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan jenis *systematic review*. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan serta kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

SLR dilakukan secara terstruktur dan transparan untuk meminimalkan bias serta menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Creswell, 2014; Sallis, 2014). Proses SLR dalam penelitian ini dilakukan melalui empat tahapan utama, yaitu identification, selection, eligibility, dan included, yang diadaptasi dari alur PRISMA.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data-data atau bahan-bahan dari sumber-sumber yang relevan seperti buku dan jurnal yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Kajian literatur merupakan uraian atau deskripsi tentang literatur yang relevan dengan topik penelitian (Setyosari, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Temuan Terdahulu

Hasil kajian yang telah dilakukan, diringkas dan disajikan pada table berikut;

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu terkait Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Peneliti & Tahun	Temuan Utama	Pola/Implikasi
Mulyasa (2019)	Perencanaan guru belum berbasis kebutuhan riil sekolah	Ketidaksesuaian formasi guru berdampak pada mutu pembelajaran
Susanto (2020)	Penempatan guru sering tidak sesuai kompetensi	Menurunkan efektivitas proses belajar mengajar
Suryadi & Tilaar (2021)	Program PKB belum berkelanjutan dan merata	Kompetensi guru berkembang tidak optimal
Kemendikbud (2022)	±63% guru telah tersertifikasi, namun mutu belum merata	Sertifikasi belum otomatis meningkatkan kualitas
Rahman (2022)	Tenaga administrasi kurang pelatihan manajerial	Manajemen sekolah kurang efisien
Bappenas (2023)	Ketimpangan guru desa-kota >30%	Akses mutu pendidikan tidak merata
Prasetyo (2023)	Kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja guru	Manajemen efektif berkontribusi pada mutu

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, ditemukan bahwa problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Indonesia meliputi perencanaan SDM yang belum berbasis kebutuhan, ketimpangan distribusi guru, keterbatasan pengembangan profesional berkelanjutan, serta lemahnya manajemen tenaga kependidikan. Data laporan resmi menunjukkan bahwa lebih dari 60% guru telah tersertifikasi, namun mutu pendidikan masih belum merata antar wilayah yang ada di Indonesia.

Temuan lain dari penyebab utama problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Indonesia berdasarkan beberapa pendapat, diantaranya;

- a. Perencanaan SDM yang lemah, hal ini termasuk kurangnya data kebutuhan dan perencanaan formasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan (Fernando Barros Jr, et al. 2023). Putri (2025) menemukan bahwa kendala-kendala dalam rekrutmen tenaga pendidik yaitu ketidak jelasan standar seleksi, keterbatasan transparansi, dan rendahnya ketersediaan calon pendidik dengan keahlian khusus. Fitri, et al. (2023) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa dalam rekrutmen pendidik dan tenaga

- kependidikan, kepala sekolah tetap menerima tenaga yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Wahyudi, Kacung (2016) juga mengungkapkan bahwa dalam rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan tidak berdasarkan pada prinsip kejujuran dan keterbukaan, sehingga banyak penyelewengan-penyelewengan yang terjadi di dalam proses rekrutmen calon pegawai.
- b. Kesenjangan infrastruktur digitas dan kapabilitas, hal ini terkait honorer dan ASN, serta pengaruh remunerasi pada distribusi maupun retensi (Hennessy et al. 2022).
 - c. Lemahnya system evaluasi kinerja suatu organisasi merupakan salah satu masalah yang mempengaruhi kualitas mutu suatu organisasi (Istiqomah dkk, 2025). Lebih lanjut Istiqomah (2025) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa manajemen kinerja di banyak institusi pendidikan masih memiliki kelemahan struktural dan prosedural. Berdasarkan penelitian, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan sekitar 50% guru di Indonesia merupakan pegawai negeri, namun pendidik besar dari mereka belum menunjukkan kinerja yang sesuai dengan standar pendidika dan akademik (Hidayatillah & Muzakir, 2023). Hasil penelitian Didik dkk (2025) mengungkapkan bahwa tenaga pendidik dalam penguasaan teknologi pembelajaran masih rendah. Padahal era digital, kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran sangat dibutuhkan, tetapi masih banyak guru belum terbiasa menggunakan *Learning Management System* (LMS), platform digital, maupun alat bantu multimedia.
 - d. Insentif dan jalur karir yang tidak selaras, baik antara ASN PNS dan PPPK mempengaruhi motivasi dan distribusi (Fernando Barros Jr, et al. 2023). Kompensasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan perlu diperhatikan mengingat kompensasi jauh dari kepatasan (Wahyudi, 2016).
 - e. Kapasitas manajerial sekolah terbatas, hal ini terkait dengan kurangnya pelatihan manajerial untuk kepala sekolah dan tenaga administrasi, sehingga penggunaan HRM juga lemah (Christa S. C. Asterhan & Adam Lefstein, 2023). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Dedik dkk (2025) mengungkapkan bahwa keterbatasan akses terhadap pelatihan dan pengembangan menjadi tantangan besar, karena pelatihan yang tersedia sering kali tidak menyentuh kebutuhan nyata di lapangan, serta kurang aplikatif dan tidak berkelanjutan. Nurjawati (2017) mengatakan bahwa salah satu penyebab rendahnya kualitas tenaga pendidik dikarenakan kurangnya pelatihan dan pengembangan yang didapatkan oleh tenaga pendidik sehingga pendidik mengalami ketidakberdayaan baik dalam karir, kemampuan, psikologis, ataupun kesejahteraan.
 - f. Kualifikasi dan Ketersediaan
Hasil penelitian Irmawati (2024) diperoleh bahwa kurangnya tenaga yang akan direkrut dan penempatan tenaga pendidik dan kependidikan tidak sesuai dengan background pendidikannya, berdampak pada prestasi belajar siswa. Mardatillah (2023) mengatakan bahwa rendahnya kualifikasi pendidikan, dengan banyak guru yang belum memiliki gelar sarjana (S-1) atau tidak memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidangnya. Susanti (2020) dan Fitri dkk (2023) mengatakan bahwa kurangnya tenaga pendidik, membuat guru sering mengajar di luar bidang keahliannya. Wahyudi, Kacung (2016) mengungkapkan bahwa problematika bagi pendidik dan tenaga kependidikan diantaranya ketidaksesuaian, kurangnya kualifikasi, etos kerja, dan keterkaitan antara kualifikasi akademik dan jurusan untuk meminimalkan hak guru. Pratama dkk (2024) mengatakan bahwa banyak sekolah-sekolah yang kekurangan guru di satu bidang, menugaskan guru yang bukan ahlinya di bidang itu untuk mengerjakannya. Penelitian Sutarjo (2017) menemukan bahwa masih terjadinya kekurangan guru di sekolah, sehingga sangat merugikan pelayanan Pendidikan di sekolah, sekolah mengalami kesulitan untuk menutupi kekurangan guru dengan guru honorer, dikarenakan permasalahan biaya.

B. Pembahasan

Temuan penelitian yang dilakukan sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan bahwa lemahnya manajemen SDM pendidikan berdampak langsung pada mutu layanan pendidikan. Integrasi hasil antar studi menunjukkan bahwa lemahnya perencanaan dan pengembangan SDM pendidikan berdampak langsung pada mutu proses pembelajaran.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi dengan tujuan organisasi mendapatkan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya serta memiliki motivasi yang tinggi, peningkatan serta memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, pengembang system kerja dengan kinerja tinggi baik dari prosedur perekrutan, seleksi,

kompensasi, pengembangan manajemen, serta pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan praktik manajemen dengan komitmen tinggi, dan menciptakan iklim kerja yang harmonis (Astri Novia Siregar, 2017). Apabila tenaga pendidik dan kependidikan mempunyai kualitas yang tinggi maka mutu layanan pendidikan juga akan mengikutinya menjadi lebih baik (Sutarjo, 2017).

Karnati, (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Peningkatan dan perbaikan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan mempengaruhi sumber daya lain yang berakibat pada peningkatan mutu pendidikan (Sanda & Amon, 2019). Mahmudah & Putra, (2021) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa salah satu bidang garapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Putra dkk., (2019) juga menyatakan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan harus dikelola dengan baik, sebab pendidik dan tenaga kependidikan merupakan *agent of change*.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tata cara atau peninjauan kembali untuk menjamin stabilitas kepegawaian dan salah satu kegiatan penting bagi kemajuan lembaga pendidikan dalam suatu proses peningkatan manusia dalam hal pengetahuan, ketarampilan dan kapasitas semua penduduk masyarakat. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) bersama Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) telah menyediakan berbagai program beasiswa dan pelatihan. Program ini bertujuan untuk mendukung peningkatan kualifikasi dan pengembangan profesional bagi tenaga pendidik dan kependidikan (LPDP, 2024).

Perbaikan manajemen tenaga pendidikan dapat dilakukan dengan mengadopsi prinsip manajemen sumber daya manusia modern, yaitu berbasis kompetensi, berorientasi kinerja, dan berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu menyelaraskan tujuan individu dan tujuan institusi melalui pengelolaan SDM yang profesional (Achmad, 2018). Human Capital Management (HCM) adalah salah satu solusi untuk memperbaiki manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara mempekerjakan orang yang tepat, mengelola tenaga kerja secara efektif dan mengoptimalkan produktivitas (Hasan, et al. 2023). Teori Human Capital memandang pendidik dan tenaga kependidikan sebagai aset strategis, di mana investasi

dalam pendidikan dan pelatihan mereka akan meningkatkan produktivitas dan mutu pendidikan.

Kebijakan-kebijakan Nasional yang dilakukan oleh pemerintah terhadap problematika yang terjadi di Indonesia terkait Manajemen Pendidik dan peserta didik dilakukan melalui; (1) Kebijakan Aparatur Sipil Negara Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (ASN PPPK) merupakan respon pemerintah terhadap problem kronis ketenagakerjaan guru honorer dan ketidakpastian karier pendidik. Perspektif Human Capital Theory mengungkapkan bahwa kebijakan ini bertujuan meningkatkan insentif investasi individu (guru) dalam kompetensi profesional melalui kepastian status, penghasilan, dan jaminan kerja. Menurut Sims et al (2023) kepastian status tidak otomatis meningkatkan mutu pendidikan apabila tidak diiringi dengan penempatan berbasis kebutuhan riil sekolah, mekanisme evaluasi kinerja yang konsisten, dan pengembangan profesional berkelanjutan.

Penempatan yang tidak efisien justru menurunkan dampak positif investasi pada modal manusia guru (Barros et al., 2023), (2) Reformasi PPG Pra-jabatan mencerminkan pergeseran kebijakan dari pendekatan kuantitas ke kualitas calon pendidik. Dalam kerangka Human Capital Theory, PPG merupakan bentuk investasi awal (front-loaded investment) yang krusial sebelum guru memasuki kelas. Namun, *teacher professional development* (TPD) menegaskan bahwa pelatihan awal hanya efektif apabila terhubung dengan praktik kelas nyata, dilengkapi mentoring/coaching, dan berkelanjutan pada tahun-tahun awal mengajar (Sims et al., 2023; Kraft et al., 2023). Tanpa kesinambungan antara PPG pra-jabatan dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan), efek PPG cenderung melemah dalam jangka menengah, (3) Platform Merdeka Mengajar (PMM) menandai pergeseran penting dalam kebijakan nasional: dari pelatihan tatap muka terpusat menuju ekosistem pembelajaran dan pengembangan profesional berbasis digital. Literatur systematic review menunjukkan bahwa TPD berbasis teknologi efektif apabila terintegrasi dengan kebijakan HRM, didukung kepemimpinan sekolah, dan fokus pada praktik pedagogik, bukan sekadar konsumsi konten digital (Hennessy et al., 2022; Huang et al., 2024)

PENUTUP

Simpulan

Problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Indonesia masih menjadi tantangan utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Sehingga diperlukan pendekatan manajemen yang sistematis, berbasis data, dan berorientasi pada mutu. Melalui

pendekatan SLR, penelitian ini menegaskan perlunya penguatan manajemen SDM pendidikan yang terintegrasi dan berkelanjutan sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil studi literatur, problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan perlunya penguatan kebijakan nasional yang lebih terintegrasi dan berbasis mutu. Kemendikbudristek perlu memperkuat perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan berbasis data nasional yang mutakhir, dengan memanfaatkan sistem informasi pendidikan untuk memastikan pemerataan distribusi guru dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan riil satuan pendidikan, khususnya di daerah 3T.

Bagi kepala sekolah dan kepala madrasah, temuan studi literatur ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan. Kepala sekolah/madrasah perlu mengoptimalkan fungsi manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan secara sistematis dan berkelanjutan.

Berdasarkan keterbatasan studi literatur dan kompleksitas problematika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, diperlukan penelitian lanjutan berbasis empiris untuk memperkuat temuan dan rekomendasi kebijakan. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada pengujian pengaruh manajemen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap mutu pembelajaran dan capaian belajar peserta didik dengan menggunakan desain kuantitatif atau kuasi-eksperimen.

Saran

Peningkatan mutu Pendidikan perlu diperbaiki, dengan memperhatikan, melaksanakan dan menjalankan proses manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan aturan yang berlaku. Keberhasilan dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan akan berdampak positif terhadap efektivitas pembelajaran, peningkatan prestasi peserta didik, dan daya saing lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2019. *Prosedur Penelitian : suatu pendekatan praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Barros et al., 2023. Misallocation of talent, teachers' human capital, and development. *Journal of Macroeconomics*, 77, 103542. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2023.103542>
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2023). *Pembangunan pendidikan dan pemerataan kualitas sumber daya manusia Indonesia*. Bappenas RI.
- Budiarta. 2018. Strategi Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Srandakan. SKRIPSI Prodi Kebijakan Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY.
- Christa S. C. Asterhan & Adam Lefstein, 2023. The search for evidence-based features of effective teacher professional development: a critical analysis of the literature. *Professional Development in Education*, DOI: 10.1080/19415257.2023.2283437
- Dedik dkk. 2025. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Journal of Innovative Research* Volume 02, Nomor 01, Tahun 2025, h. 534-539
- Fernando Barros Jr, 2023. Misallocation of talent, teachers' human capital, and development in Brazil. *Journal of Macroeconomics* Volume 77, September 2023, 103542
- Fitri dkk. 2023. Problematika Penetapan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Serta Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Negeri 76/IX Mendalo Darat. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* (eISSN: 2614-8854) Volume 6, Nomor 7, Juli 2023
- Hasan, et al. 2023. Human Capital Manajemen (Teori dan Aplikasi). Media Sains Indonesia-Bandung
- Hennessy et al., 2022. Technology use for teacher professional development in low- and middle-income countries: A systematic review. *Computers & Education Open*, 3, 100080. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100080>
- Huang et al., 2024. A systematic review of technology-enabled teacher professional development during the COVID-19 pandemic. *Computers & Education*, 223, 105168. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105168>
- Irmawati. 2024. Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Mts Pattuku Kecamatan Bontocani Kabupaten Bone. SKRIPSI UIN Alauddin Makassar.
- Istiqomah dkk. 2025. Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Ponorogo. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* Vol. 6No. 1(2025),pp 37-52
- Kemendikbud. (2022). *Rapor pendidikan Indonesia 2022*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2023). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of randomized experiments. *Review of Educational Research*, 93(1),1–44. <https://doi.org/10.3102/00346543221134577>

- Lase Delipiter. 2019. Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Sudirman*. <https://jurnal.sttsundermann.ac.id/index.php/sundermann/article/view/18>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mardhatillah. 2023. Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Profesionalisme Guru di Indonesia Melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG) I. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, Vol. 15 No. 1
- McDonnell, A., Burgess, J., Carbery, R., & Sherman, U. 2018. Special issue of International Journal of Human Resource Management: Gig work: Implications for the employment relationship and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1495410>
- Mulyasa, E. (2019). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, J Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif* edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Nurjawati. 2017. Sistem Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik di MTsN 1 Kota Makassar. SKRIPSI UIN Alauddin Makassar
- Pratama dkk. 2024. Problematika Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan Volume*. 2, No. 3 Mei 2024
- Prasetyo, A. (2023). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 101–115.
- Putri, T.E., 2025. Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Studi Multi Situs Di SMP IT Ulul Albab dan SMP IT Mutiara Global. Tesis UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Rahman, A. (2022). Manajemen tenaga kependidikan dalam meningkatkan efektivitas layanan sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 45–58.
- Setyosari, Punaji. 2016. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Sims et al. 2023. Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test. *Review of Educational Research*, 95(6), 213–254. <https://doi.org/10.3102/00346543231217480>
- Susanti. 2020. Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Kinerja Guru terhadap Nilai Siswa. *Journal of Education Research*, Vol. 1 No. 2 (2020), h. 139,.
- Susanto, A. (2020). *Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan*. Prenadamedia Group.
- Suryadi, A., & Tilaar, H. A. R. (2021). *Kebijakan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Wahyudi, Kacung. 2016. Problematika Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Perguruan Tinggi Islam Kacung,” *Pendidikan, Manaj. Pemasar.*, vol. 04, no. 01, pp. 65–82.