

PERENCANAAN SDM DI LEMBAGA PENDIDIKAN: ANTARA KEBUTUHAN DAN KETERSEDIAAN TENAGA PENDIDIK

Hevi Rosanti^{1*}, Samiyah².

^{1,2} Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITDAR), Indonesia

*Corresponding Author; hevirosanti428@gmail.com; miaskw150@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Perencanaan SDM, tenaga pendidik, kebutuhan dan ketersediaan guru

Received : 28 Mei

Revised : 30 Mei

Accepted : 14 Juni

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan dalam menerapkan siklus perencanaan sumber daya manusia (SDM) secara terintegrasi, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi berkala. Dalam konteks perubahan kurikulum, percepatan teknologi, dan pensiun massal guru, kebutuhan akan perencanaan SDM yang responsif menjadi semakin mendesak. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama dalam implementasi siklus perencanaan SDM meliputi lemahnya kapasitas analisis kebutuhan berbasis data, minimnya koordinasi antar level pemerintahan, rendahnya pelatihan berkelanjutan yang kontekstual, serta kurang optimalnya mekanisme evaluasi berbasis sistem digital seperti Rapor Pendidikan. Ketidakterpaduan ini menyebabkan ketidaksesuaian antara ketersediaan dan kebutuhan tenaga pendidik baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan perencanaan SDM secara holistik dan berbasis data untuk menjamin ketersediaan tenaga pendidik yang tepat sasaran dan berkualitas.

PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan tidak semata-mata mencerminkan kebutuhan kuantitatif tenaga pendidik, tetapi juga menekankan kualitas sebagai fondasi utama dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Mega Zulfy Lestari (2024) menegaskan bahwa perencanaan SDM harus berjalan dalam dua dimensi penting: pertama, dimensi kuantitatif yang berkaitan dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan sesuai beban kerja dan jumlah peserta didik; dan kedua, dimensi kualitatif yang menyangkut kompetensi dan profesionalitas tenaga pendidik yang diperlukan untuk mendukung pembelajaran bermakna. Tanpa kerangka perencanaan yang

komprehensif dan adaptif, lembaga pendidikan akan kesulitan merespon perubahan kurikulum, percepatan teknologi digital, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan.

Fakta empirik menunjukkan adanya ketimpangan antara kebutuhan dan ketersediaan guru. Berdasarkan data Kemendikbudristek tahun 2024, tercatat sebanyak 69.762 guru memasuki masa pensiun yang mengakibatkan kekurangan guru secara nasional mencapai lebih dari 1,3 juta orang. Angka ini menggambarkan bahwa kebutuhan akan regenerasi tenaga pendidik yang berkualitas semakin mendesak, dan tidak dapat lagi diatasi dengan pendekatan konvensional. Jalur rekrutmen seperti Pendidikan Profesi Guru (PPG) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menjadi opsi penting yang perlu diperkuat baik secara jumlah maupun kualitas agar tidak terjadi kekosongan yang berkepanjangan dalam ekosistem pendidikan nasional.

Meskipun terdapat kelebihan lulusan guru secara nasional, distribusinya masih sangat timpang. Hasil kajian oleh Sudirman dkk. (2024) mengungkapkan bahwa meskipun terjadi overproduksi lulusan program studi pendidikan guru hingga 20%, fenomena surplus ini tidak menjawab kebutuhan riil karena sebagian besar guru terkonsentrasi di daerah perkotaan. Sebaliknya, daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) justru mengalami kekurangan akut. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak cukup hanya berdasarkan total angka kebutuhan nasional, tetapi harus mempertimbangkan penyebaran tenaga pendidik secara spasial dan kebutuhan daerah secara spesifik.

Daerah terpencil masih menjadi titik lemah dalam distribusi guru, dengan tantangan yang kompleks seperti akses geografis yang sulit, keterbatasan infrastruktur, dan minimnya insentif yang layak. Kondisi ini menyebabkan banyak guru enggan ditempatkan di wilayah-wilayah tersebut, bahkan ada sekolah yang hanya memiliki satu orang guru untuk mengajar seluruh mata pelajaran. Ketimpangan ini berdampak signifikan terhadap proses pembelajaran, menurunkan motivasi siswa, dan menghambat pemerataan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus disertai strategi afirmatif untuk mendorong distribusi guru secara lebih adil dan proporsional.

Analisis kebutuhan SDM menjadi titik tolak krusial dalam perencanaan yang efektif. Penelitian di SMP Negeri 2 Mataram menunjukkan bahwa proses perencanaan yang dimulai dengan pemetaan kebutuhan tenaga pendidik akan memberikan landasan kuat dalam menentukan langkah berikutnya, seperti rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan pengukuran kinerja. Tanpa analisis kebutuhan yang akurat, program pengadaan guru akan cenderung tidak tepat sasaran, tidak sesuai dengan konteks lokal, dan pada akhirnya berpotensi menambah beban anggaran tanpa peningkatan kualitas yang nyata.

Pemerintah telah menginisiasi jalur rekrutmen seperti PPG Prajabatan, PPG Dalam Jabatan, serta formasi ASN PPPK, yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan guru dalam jangka menengah. Namun, kenyataannya, jumlah lulusan PPG dalam lima tahun terakhir masih sangat jauh dari mencukupi, yakni kurang dari 30 ribu orang. Ketimpangan antara kebutuhan

dan hasil output pendidikan profesi ini mengindikasikan bahwa perencanaan regenerasi guru belum sepenuhnya optimal. Upaya perencanaan harus mencakup strategi untuk memperluas kapasitas pelatihan PPG dan memperbaiki seleksi agar melahirkan tenaga pendidik yang tidak hanya tersertifikasi, tetapi juga kompeten dan siap mengajar di berbagai kondisi.

Tata kelola perekrutan dan penempatan guru masih terlalu terpusat dan birokratis. Pengalaman pengguna yang dibagikan melalui berbagai kanal, seperti forum daring Reddit, menunjukkan bahwa pengangkatan guru ASN banyak diatur oleh pemerintah pusat tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik di tingkat sekolah atau daerah. Hal ini mengakibatkan proses distribusi guru menjadi lamban dan tidak akurat. Ketergantungan pada regulasi pusat juga membuat lembaga pendidikan kehilangan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan mendesak. Oleh karena itu, desentralisasi kebijakan perencanaan SDM, dengan tetap menjaga standar nasional, perlu dipertimbangkan secara serius.

Insentif yang memadai terbukti mampu meningkatkan minat dan retensi guru, terutama di daerah sulit. Penelitian terbaru mengungkap bahwa pelatihan intensif yang disertai tunjangan daerah khusus dan jaminan karier dapat menjadi motivator kuat bagi guru untuk bertugas di daerah 3T. Tanpa insentif yang memadai – baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan seperti jaminan pengembangan karier dan fasilitas tempat tinggal – perencanaan SDM akan sulit mencapai target distribusi yang adil dan merata. Kebijakan berbasis insentif ini harus menjadi bagian integral dari strategi perencanaan SDM di lembaga pendidikan.

Kebutuhan pelatihan berbasis konteks lokal menjadi semakin nyata. Model pelatihan yang bersifat seragam dan umum, seperti yang biasanya dirancang untuk guru perkotaan, terbukti kurang efektif diterapkan di daerah terpencil yang memiliki tantangan sosial, budaya, dan geografis yang berbeda. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu merancang pelatihan adaptif yang relevan dengan kebutuhan lokal, seperti pelatihan teknologi sederhana, pendekatan pembelajaran multigrade, serta peningkatan kemampuan komunikasi lintas budaya. Konteks lokal harus menjadi variabel utama dalam perencanaan pengembangan profesional guru.

Pemanfaatan teknologi informasi melalui pendekatan Perencanaan Berbasis Data (PBD) menjadi salah satu terobosan penting dalam memperbaiki sistem manajemen guru. Melalui platform seperti Rapor Pendidikan, lembaga dapat memantau kinerja, kebutuhan formasi, dan hasil belajar peserta didik secara real-time. Hal ini memungkinkan perencanaan SDM menjadi lebih responsif dan berbasis bukti, sehingga intervensi yang dilakukan lebih tepat sasaran. PBD juga mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam

perencanaan guru, karena semua keputusan berbasis pada data konkret yang dapat diakses publik.

Proyeksi kebutuhan guru harus mempertimbangkan dinamika demografis. Studi kasus di Kabupaten Garut (2019) menunjukkan bahwa pertumbuhan populasi usia sekolah berdampak langsung pada kebutuhan guru di tingkat dasar. Dengan demikian, perencanaan SDM harus memperhitungkan faktor demografi seperti tingkat kelahiran, migrasi, dan urbanisasi, karena semuanya berpengaruh terhadap jumlah siswa dan kebutuhan tenaga pengajar. Tanpa proyeksi demografis yang akurat, lembaga pendidikan akan selalu tertinggal dalam mempersiapkan tenaga pendidik, yang berujung pada ketimpangan rasio guru-siswa dan menurunnya kualitas pendidikan.

Perencanaan SDM harus diletakkan dalam kerangka siklus manajemen berkelanjutan. Tahapan ini mencakup analisis kebutuhan, rekrutmen, pelatihan, penempatan, pemberian insentif, dan evaluasi berkala. Setiap tahap harus berjalan dalam sinergi agar perencanaan tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi sebagai alat manajerial yang dinamis dan reflektif. Tanpa evaluasi yang rutin dan berbasis data, pelaksanaan perencanaan akan kehilangan efektivitas dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus menjadi proses berkelanjutan yang dikelola secara sistematis dan partisipatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik perencanaan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan, khususnya dalam menjawab ketimpangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap kebijakan dan implementasi perencanaan SDM di lembaga pendidikan yang menjadi subjek penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah, pengelola SDM, serta guru yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan. Data yang terkumpul akan dianalisis secara tematik menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, guna menghasilkan gambaran utuh tentang efektivitas perencanaan SDM dalam konteks kebutuhan riil dan distribusi tenaga pendidik yang berkeadilan.

HASIL PENELITIAN

1. Bagaimana kondisi perencanaan SDM di lembaga pendidikan dalam menjawab kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik secara kuantitatif dan kualitatif?

Perencanaan SDM di lembaga pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk menjamin tersedianya tenaga pendidik yang sesuai baik dari sisi jumlah (kuantitatif) maupun kompetensi (kualitatif). Namun, dalam praktiknya,

banyak lembaga pendidikan masih terkendala dalam menyusun perencanaan yang responsif terhadap dinamika kebutuhan aktual. Menurut Mega Zulfy Lestari (2024), perencanaan yang efektif harus berangkat dari pemetaan menyeluruh atas dua dimensi utama: kebutuhan numerik tenaga pendidik yang proporsional dengan rasio peserta didik, serta kecakapan profesional guru sesuai standar kurikulum dan tantangan zaman. Sayangnya, banyak institusi pendidikan masih mengandalkan pendekatan administratif semata, seperti pengisian formasi berdasarkan angka rasio kasar guru-murid tanpa memperhatikan kompetensi pedagogik, sosial, profesional, dan kepribadian guru. Hal ini menyebabkan terjadinya mismatch, yaitu antara jumlah guru yang tersedia dan kualitas pembelajaran yang dihasilkan.

Data dari Kemendikbudristek pada 2024 menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara kebutuhan dan ketersediaan guru, terutama pasca pensiunnya puluhan ribu guru senior. Meski secara nasional tercatat surplus lulusan program studi pendidikan guru, distribusinya tidak merata dan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan berbasis wilayah. Sudirman dkk. (2024) dalam studi nasional menyebutkan bahwa Indonesia mengalami kelebihan produksi guru hingga 20% di beberapa daerah perkotaan, sementara daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) mengalami defisit hingga 35%. Ketidakseimbangan ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM belum cukup akurat dalam mengantisipasi proyeksi kebutuhan berdasarkan data demografis dan peta geografis pendidikan. Hal tersebut diperparah oleh tidak sinkronnya kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah dalam hal rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karier tenaga pendidik, yang menyebabkan banyak daerah tidak mampu secara fleksibel menutup kekurangan guru di wilayah mereka sendiri.

Dari sisi kualitas, persoalan yang tak kalah krusial adalah rendahnya kompetensi sebagian tenaga pendidik yang tersedia. Laporan hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) tahun 2023 yang dirilis oleh Pusmenjar menunjukkan bahwa hanya sekitar 43% guru yang mencapai standar kompetensi minimal nasional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perencanaan kuantitatif yang berhasil menyediakan guru secara jumlah belum cukup menjawab persoalan mutu. Di banyak sekolah, terutama di jenjang dasar dan menengah, masih terdapat guru yang tidak linier antara bidang studi dengan latar belakang pendidikannya. Misalnya, guru lulusan PGSD mengajar mata pelajaran IPA dan Matematika tingkat SMP karena tidak adanya guru yang sesuai. Kondisi ini jelas berdampak pada rendahnya capaian akademik siswa. Maka dari itu, perencanaan SDM seharusnya tidak hanya berfokus pada pengisian formasi, tetapi juga menitikberatkan pada pemetaan kompetensi individu dan perencanaan pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, pendekatan perencanaan berbasis data (PBD) mulai dikembangkan oleh Kemendikbudristek untuk menjawab kesenjangan ini. Melalui platform seperti Rapor Pendidikan, lembaga pendidikan dapat memanfaatkan data real-time untuk merancang strategi rekrutmen, pelatihan, dan distribusi guru secara lebih presisi. Kajian dari Aisyah dan Nurhamidah (2023) membuktikan bahwa sekolah yang mengintegrasikan PBD dalam perencanaan SDM cenderung lebih adaptif dalam menyesuaikan jumlah dan kompetensi guru sesuai kebutuhan lokal. Namun, implementasi PBD masih menemui hambatan, terutama di daerah dengan infrastruktur TIK terbatas dan rendahnya kapasitas manajemen sekolah dalam mengelola data. Ini menunjukkan bahwa meskipun arah kebijakan perencanaan SDM di Indonesia mulai bergerak ke arah yang lebih strategis dan berbasis bukti, masih dibutuhkan upaya besar dalam hal penguatan kapasitas institusi, integrasi lintas sektor, serta desentralisasi wewenang agar perencanaan tenaga pendidik benar-benar mampu menjawab tantangan kebutuhan dan ketersediaan secara simultan dan berkelanjutan.

2. Apa saja faktor utama yang memengaruhi ketidaksesuaian antara jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan dan yang tersedia di berbagai wilayah, terutama daerah 3T?

Ketidaksesuaian antara jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan dan yang tersedia di berbagai wilayah, khususnya daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), dipengaruhi oleh faktor pertama yang sangat dominan, yakni pola rekrutmen dan distribusi guru yang tidak terintegrasi dengan pemetaan kebutuhan lokal. Penempatan guru selama ini cenderung menggunakan pendekatan sentralistik, di mana formasi ASN atau PPPK ditentukan oleh pemerintah pusat tanpa memperhitungkan dinamika kebutuhan mikro di tiap daerah. Menurut kajian Sudirman et al. (2024), banyak daerah yang mengalami kelebihan guru mata pelajaran tertentu (misalnya guru IPS atau PPKn), namun sangat kekurangan guru produktif atau guru kelas. Hal ini terjadi karena sistem seleksi nasional belum mengadopsi sistem real-time berbasis data sekolah. Ketika distribusi guru tidak sesuai peta kebutuhan aktual, daerah dengan kondisi geografis sulit menjadi titik kosong penempatan, sementara daerah perkotaan mengalami kelebihan tenaga pendidik yang mengakibatkan ketidakefisienan sistem.

Faktor kedua yang turut memperparah ketimpangan ini adalah kurangnya insentif dan jaminan kesejahteraan bagi tenaga pendidik di daerah 3T, baik dari segi finansial, fasilitas hidup, maupun peluang pengembangan karier. Sebuah studi oleh Lestari & Mulyana (2023) menunjukkan bahwa sebanyak 78% guru enggan ditempatkan di daerah terpencil karena tidak ada jaminan tempat tinggal, akses transportasi sulit, serta minimnya fasilitas pelatihan dan peningkatan kompetensi. Guru muda yang baru lulus PPG, meskipun antusias untuk mengajar, lebih memilih daerah dengan akses yang mendukung keseimbangan hidup. Selain itu, daerah 3T cenderung tidak memiliki unit pelatihan atau kelompok kerja guru (KKG/MGMP) aktif yang

dapat menunjang pengembangan profesional berkelanjutan, sehingga guru merasa terisolasi secara akademik. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM harus menyertakan strategi kesejahteraan holistik agar distribusi menjadi lebih proporsional.

Faktor ketiga adalah kurangnya sinergi antara lembaga pendidikan tinggi penghasil tenaga pendidik dan pemerintah daerah dalam merespons kebutuhan riil tenaga guru. Dalam banyak kasus, lulusan LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) lebih terkonsentrasi di kota besar atau pulau utama seperti Jawa dan Sumatera, sehingga terjadi surplus guru di wilayah tersebut. Sementara itu, daerah-daerah di Kalimantan, Maluku, dan Papua kekurangan guru karena tidak memiliki cukup institusi pencetak guru atau insentif bagi lulusan untuk mengabdikan di wilayah tersebut. Data Kemendikbudristek (2023) juga mencatat bahwa dari total lulusan PPG tahun tersebut, hanya 6,7% yang bersedia ditempatkan di daerah 3T, yang berarti bahwa orientasi pendidikan profesi guru belum sejalan dengan kebutuhan distribusi nasional. Tanpa integrasi antara output lembaga penghasil guru dan rencana distribusi berbasis data, ketidaksesuaian ini akan terus berlangsung.

Faktor keempat yang tidak kalah penting adalah tidak optimalnya penggunaan sistem data dalam perencanaan tenaga pendidik yang berkelanjutan dan adaptif. Perencanaan kebutuhan guru di banyak daerah masih mengandalkan data statis tahunan tanpa mempertimbangkan dinamika pertumbuhan penduduk, migrasi siswa, ataupun perkembangan kurikulum. Padahal, pendekatan perencanaan berbasis data (PBD) yang dikembangkan melalui platform Rapor Pendidikan dapat menyediakan informasi real-time tentang jumlah siswa, kekosongan guru, dan capaian pembelajaran. Namun implementasinya masih terbatas karena kurangnya kapasitas teknis SDM dinas pendidikan daerah. Studi kasus di Kabupaten Sumba Barat (2022) menunjukkan bahwa setelah penerapan PBD, kebutuhan guru dapat dirinci secara lebih akurat hingga tingkat satuan pendidikan, namun keterbatasan dalam penggunaan sistem dan minimnya pelatihan menjadikan potensi ini belum dimanfaatkan optimal. Oleh karena itu, transformasi digital dalam manajemen SDM pendidikan harus menjadi prioritas agar ketidaksesuaian jumlah dan distribusi guru dapat diminimalisir secara sistematis dan berbasis bukti.

3. Bagaimana efektivitas jalur rekrutmen seperti PPG dan PPPK dalam mengatasi kekurangan tenaga pendidik akibat pensiun massal guru senior?

Salah satu faktor utama yang menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik di berbagai wilayah adalah perencanaan SDM yang tidak berbasis data lokal dan proyeksi demografis yang akurat. Banyak pemerintah daerah tidak memiliki sistem pemetaan tenaga pendidik secara real-time dan dinamis, sehingga tidak dapat memprediksi secara tepat kapan dan di mana terjadi kekurangan guru, terutama di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023), sebanyak 37% pemerintah daerah belum memiliki sistem informasi manajemen kepegawaian pendidikan yang terintegrasi. Akibatnya, kebijakan rekrutmen guru kerap dilakukan secara reaktif dan tidak sinkron dengan data kebutuhan faktual sekolah. Hal ini diperparah oleh belum optimalnya pemanfaatan platform seperti Rapor Pendidikan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan SDM secara kontekstual dan berkelanjutan.

Faktor kedua adalah sentralisasi kebijakan perekrutan tenaga pendidik oleh pemerintah pusat yang tidak responsif terhadap kebutuhan daerah secara spesifik. Perekrutan guru ASN melalui jalur PPPK maupun CPNS, meskipun kuotanya meningkat, tetap ditentukan oleh formasi nasional yang bersifat agregatif, sehingga mengabaikan kondisi geografis dan kesenjangan lokal. Studi dari Center for Indonesian Policy Studies (CIPS, 2023) menunjukkan bahwa meskipun jumlah guru secara nasional dianggap mencukupi, lebih dari 50% sekolah di wilayah 3T mengalami kekosongan guru mata pelajaran inti karena tidak ada pelamar yang bersedia ditempatkan di lokasi tersebut. Proses penempatan pun tidak mempertimbangkan preferensi guru maupun kebutuhan spesifik sekolah, sehingga menyebabkan mismatch antara posisi dan kompetensi guru. Dalam jangka panjang, hal ini memperlemah efektivitas pembelajaran karena guru yang ditempatkan tidak sesuai dengan konteks dan kebutuhan lokal.

Ketiga, minimnya insentif dan dukungan profesional menjadi penghambat utama dalam menarik dan mempertahankan guru di wilayah 3T. Kondisi geografis yang sulit, infrastruktur yang minim, serta terbatasnya akses terhadap fasilitas dasar seperti listrik, air bersih, dan internet membuat daerah terpencil tidak menjadi pilihan yang menarik bagi tenaga pendidik. Data dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP, 2022) menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran guru di wilayah 3T bisa mencapai 18–25%, terutama di daerah perbukitan atau kepulauan yang sulit dijangkau. Selain itu, tidak adanya jaminan pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan fasilitas tempat tinggal yang layak membuat guru merasa terisolasi dan enggan menetap. Dalam beberapa kasus, guru hanya hadir di sekolah selama beberapa bulan pertama sebelum akhirnya mengundurkan diri secara tidak resmi. Tanpa pendekatan afirmatif berupa insentif finansial dan non-finansial yang terstruktur, distribusi guru akan tetap timpang dan tidak berkelanjutan.

Faktor keempat yang tidak kalah penting adalah kesenjangan antara output lembaga pendidikan guru dan kebutuhan riil lapangan. Banyak perguruan tinggi menghasilkan lulusan pendidikan yang tidak memiliki

kesiapan untuk mengajar di wilayah dengan keterbatasan sumber daya. Menurut hasil studi oleh Sudirman et al. (2024), sebagian besar lulusan program Pendidikan Profesi Guru (PPG) berasal dari wilayah urban dan lebih memilih mengajar di kota besar karena pertimbangan fasilitas hidup dan prospek karier. Di sisi lain, kurikulum PPG dan LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) belum sepenuhnya dirancang untuk menghadapi realitas pendidikan di daerah terpencil, seperti mengajar di kelas rangkap, menggunakan teknologi terbatas, atau membangun partisipasi komunitas lokal. Akibatnya, meskipun secara kuantitatif jumlah lulusan guru cukup banyak, mereka tetap enggan atau tidak mampu menjawab kebutuhan tenaga pendidik di wilayah yang paling membutuhkan. Ketidaksiuaian ini menandakan perlunya integrasi antara lembaga penyedia tenaga pendidik dengan sistem perencanaan SDM berbasis wilayah agar lulusan benar-benar siap terdistribusi secara merata dan kontekstual.

4. Sejauh mana distribusi tenaga pendidik diatur dan dilaksanakan sesuai dengan analisis kebutuhan lokal dan konteks geografis?

Distribusi tenaga pendidik di Indonesia masih menjadi persoalan struktural yang belum sepenuhnya diatur dan dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan lokal secara menyeluruh. Secara normatif, Permendikbud No. 8 Tahun 2020 telah menekankan pentingnya pendistribusian guru berbasis kebutuhan riil satuan pendidikan. Namun dalam praktiknya, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi kendala teknis dan birokratis. Studi oleh Nurhayati dkk. (2023) di Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan bahwa meskipun data kebutuhan guru tersedia di Dinas Pendidikan, distribusi guru masih lebih didasarkan pada pendekatan administratif daripada analisis spasial dan demografis. Hal ini diperparah dengan sistem perekrutan guru ASN dan PPPK yang ditentukan pusat tanpa mempertimbangkan peta kekurangan tenaga pendidik di daerah tertentu secara detail, sehingga banyak sekolah di daerah terpencil yang kekurangan guru, sementara di kota besar mengalami kelebihan formasi.

Selain itu, konteks geografis sangat memengaruhi distribusi guru, namun belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama dalam kebijakan. Dalam studi oleh Rahmawati dan Lestari (2024) tentang distribusi guru di Kalimantan Tengah, ditemukan bahwa desa-desa di wilayah pedalaman sulit menerima penempatan guru karena tidak adanya infrastruktur dasar seperti jalan dan tempat tinggal yang layak. Meskipun pemerintah telah menetapkan insentif untuk daerah 3T, kenyataannya insentif tersebut masih dinilai tidak sebanding dengan beban kerja dan risiko sosial yang dihadapi guru. Hal ini berdampak pada rendahnya minat guru untuk bertugas di daerah tersebut, meskipun kebutuhan sangat tinggi. Artinya, distribusi guru yang ideal bukan hanya

memetakan angka kekurangan, tetapi juga mempertimbangkan daya tarik lokasi dan kondisi sosial-geografis, yang hingga kini belum sepenuhnya diakomodasi dalam kebijakan nasional maupun daerah.

Penggunaan data pendidikan yang belum maksimal juga menjadi hambatan besar dalam mewujudkan distribusi berbasis kebutuhan lokal. Meski platform seperti Rapor Pendidikan dan sistem Dapodik telah dikembangkan oleh Kemendikbudristek, belum semua satuan pendidikan dan pemerintah daerah menggunakannya secara optimal untuk melakukan proyeksi kebutuhan SDM secara dinamis. Penelitian oleh Siregar (2023) menyebutkan bahwa sekitar 41% dinas pendidikan kabupaten/kota masih menggunakan metode statis untuk merencanakan distribusi guru, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor mutasi, pensiun, serta pertumbuhan populasi siswa secara berkala. Padahal, pendekatan berbasis data ini sangat penting untuk menghindari mismatch antara jumlah guru dan beban belajar siswa. Tanpa integrasi sistem informasi yang akurat dan real-time, analisis kebutuhan guru akan terus tertinggal dari dinamika lapangan.

Lebih jauh, tidak adanya koordinasi yang kuat antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota dalam proses redistribusi tenaga pendidik menyebabkan fragmentasi kebijakan. Studi di Kabupaten Fakfak (Papua Barat) oleh Mulyadi et al. (2022) mengungkap bahwa kekosongan guru di beberapa sekolah dasar tidak segera terisi karena persetujuan mutasi antardaerah harus melalui birokrasi panjang yang melibatkan beberapa instansi. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan distribusi guru belum cukup responsif terhadap kondisi lokal, dan belum didesain sebagai sistem lintas sektor yang lincah dan adaptif. Oleh karena itu, diperlukan reformasi dalam tata kelola distribusi guru, termasuk pelibatan aktif pemerintah daerah dalam menganalisis kebutuhan, serta pelimpahan kewenangan teknis tertentu agar kebijakan menjadi lebih cepat dan kontekstual. Distribusi guru yang efektif hanya dapat terjadi jika didasarkan pada integrasi antara kebutuhan lokal, kondisi geografis, serta kemampuan adaptasi kebijakan yang dinamis.

5. Bagaimana pengaruh kebijakan insentif, pelatihan kontekstual, dan sistem Perencanaan Berbasis Data (PBD) dalam mendukung perencanaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan?

Kebijakan insentif memiliki peran strategis dalam memperkuat perencanaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan, terutama dalam konteks distribusi guru ke daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Studi oleh Rachmawati & Indarto (2023) menunjukkan bahwa insentif finansial seperti tunjangan khusus daerah terpencil, tunjangan kinerja, dan jaminan pengangkatan ASN secara signifikan meningkatkan minat guru untuk bertugas di wilayah yang sebelumnya kurang diminati. Selain insentif material, faktor non-finansial seperti ketersediaan rumah dinas, akses pengembangan karier, serta iklim kerja yang kondusif juga berperan dalam mempertahankan guru di lokasi penempatan. Sayangnya, tidak semua daerah mampu mengelola dan menyalurkan insentif dengan optimal karena

keterbatasan anggaran dan kapasitas manajerial daerah. Oleh karena itu, kebijakan insentif perlu diintegrasikan dalam kerangka perencanaan SDM berbasis kebutuhan lokal, dan tidak bersifat seragam secara nasional, agar lebih kontekstual dan responsif terhadap karakteristik geografis dan sosial masing-masing wilayah.

Di sisi lain, pelatihan kontekstual menjadi elemen penting dalam pengembangan kualitas tenaga pendidik, terutama di daerah yang menghadapi tantangan geografis dan kultural yang kompleks. Model pelatihan konvensional yang bersifat umum dan sentralistik terbukti kurang relevan bagi guru yang bertugas di lingkungan dengan kondisi unik. Studi lapangan oleh Suryani dkk. (2022) di daerah pegunungan Papua dan pesisir Kalimantan mengungkapkan bahwa pelatihan berbasis konteks lokal—yang mengintegrasikan pendekatan pembelajaran adaptif, kearifan lokal, serta penggunaan teknologi sederhana—lebih mampu meningkatkan kesiapan dan efektivitas guru. Pelatihan kontekstual juga membantu guru dalam memahami dinamika sosial masyarakat setempat, meningkatkan partisipasi orang tua dalam pendidikan, dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan perlu menjadikan pelatihan berbasis konteks sebagai bagian dari strategi perencanaan SDM, bukan hanya sebagai intervensi pasca-penempatan.

Sementara itu, implementasi sistem Perencanaan Berbasis Data (PBD) berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan terkait SDM. Melalui integrasi platform seperti Rapor Pendidikan dan Sistem Informasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SIMPKB), lembaga pendidikan kini dapat mengakses data real-time mengenai kinerja guru, kekurangan tenaga pendidik berdasarkan mata pelajaran dan jenjang, serta proyeksi kebutuhan berdasarkan dinamika peserta didik. Penelitian oleh Lestari & Wulandari (2023) di lima kabupaten menunjukkan bahwa sekolah yang aktif menggunakan sistem PBD mengalami peningkatan ketepatan rekrutmen dan distribusi guru hingga 35% dibanding sekolah yang tidak memanfaatkan sistem tersebut. PBD juga memungkinkan monitoring berkelanjutan, sehingga evaluasi dan perbaikan perencanaan dapat dilakukan secara iteratif. Meski demikian, tantangan seperti keterbatasan literasi data di tingkat sekolah dan kurangnya pelatihan teknis bagi operator masih menjadi kendala utama dalam optimalisasi sistem ini.

Ketiga komponen tersebut—insentif, pelatihan kontekstual, dan PBD—harus berjalan secara terintegrasi dalam satu siklus perencanaan SDM yang menyeluruh. Ketika insentif mampu menarik dan mempertahankan guru berkualitas di daerah sulit, pelatihan kontekstual membekali mereka dengan keterampilan yang relevan, dan PBD memberikan panduan akurat dalam pengambilan keputusan, maka perencanaan SDM akan menjadi sistem yang

adaptif, efisien, dan berkelanjutan. Hasil studi oleh Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan (BSKAP) Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang mengintegrasikan ketiga unsur tersebut mengalami peningkatan signifikan dalam capaian mutu pembelajaran, keterisian formasi guru, serta stabilitas tenaga pengajar. Artinya, keberhasilan perencanaan SDM tidak bergantung pada satu faktor tunggal, melainkan pada kolaborasi antar-kebijakan yang saling menguatkan berdasarkan data, kebutuhan, dan karakteristik lokal yang spesifik.

6. Apa saja tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan dalam menerapkan siklus perencanaan SDM yang terintegrasi dari analisis kebutuhan hingga evaluasi berkala?

Pertama, lemahnya kapasitas institusional dalam melakukan analisis kebutuhan SDM secara sistematis menjadi tantangan awal yang signifikan. Banyak lembaga pendidikan, terutama di tingkat sekolah dasar dan menengah, belum memiliki alat, data, atau sumber daya manusia yang memadai untuk melakukan pemetaan kebutuhan guru yang akurat. Sebagian besar sekolah hanya mengandalkan pendekatan administratif berbasis jumlah rombel dan jam pelajaran tanpa mempertimbangkan proyeksi demografi siswa, kecenderungan pensiun, atau kebutuhan spesifik kompetensi guru. Studi yang dilakukan oleh Arifin dan Suryani (2023) di 45 sekolah dasar di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa hanya 12% sekolah yang memiliki sistem pencatatan kebutuhan guru berbasis data; selebihnya menggunakan pendekatan manual atau tidak melakukan pemetaan sama sekali. Tanpa dasar analisis yang kuat, proses pengadaan hingga pengembangan SDM cenderung reaktif dan tidak berorientasi jangka panjang.

Kedua, minimnya integrasi antar level birokrasi menjadi hambatan struktural yang merusak kesinambungan perencanaan. Perencanaan SDM idealnya merupakan hasil koordinasi antara pemerintah pusat (sebagai penyedia regulasi dan formasi), pemerintah daerah (sebagai pengelola sekolah), dan pihak sekolah (sebagai pemilik kebutuhan riil). Namun dalam praktiknya, banyak keputusan rekrutmen guru melalui jalur PPPK atau ASN masih sangat tersentralisasi, tidak mempertimbangkan input dari satuan pendidikan secara langsung. Penelitian oleh Habibi dkk. (2024) di Provinsi Jawa Barat mencatat bahwa 67% sekolah merasa aspirasi kebutuhan guru mereka tidak diakomodasi dalam proses rekrutmen yang ditentukan oleh pusat. Hal ini memperlihatkan bahwa sistem belum berjalan secara dialogis dan partisipatif. Akibatnya, penempatan guru sering tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah, sehingga siklus perencanaan dari analisis kebutuhan hingga distribusi menjadi terputus dan tidak sinkron.

Ketiga, rendahnya perhatian terhadap aspek pengembangan profesional dan pemetaan kompetensi guru menghambat keberlanjutan siklus perencanaan SDM. Perencanaan SDM tidak berhenti pada tahap pengadaan, melainkan harus diikuti dengan pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja. Namun, sebagian besar lembaga pendidikan belum memiliki sistem pembinaan

berkelanjutan yang terstruktur. Penelitian oleh Lestari (2022) menunjukkan bahwa 78% guru di wilayah luar Jawa tidak pernah mengikuti pelatihan berbasis kebutuhan spesifik sekolah dalam lima tahun terakhir. Padahal, pengembangan kapasitas secara kontekstual sangat krusial untuk menjawab tantangan lokal, seperti pembelajaran multigrade atau pemanfaatan teknologi sederhana di daerah 3T. Ketika siklus perencanaan tidak menyertakan tahap pengembangan ini secara serius, maka guru yang tersedia tidak mampu memenuhi tuntutan kualitas pembelajaran.

Keempat, kelemahan dalam mekanisme evaluasi dan umpan balik menjadikan siklus perencanaan SDM stagnan dan tidak adaptif. Evaluasi seharusnya menjadi penutup sekaligus pemicu siklus perencanaan selanjutnya, tetapi banyak lembaga pendidikan tidak memiliki instrumen atau kebiasaan untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Platform seperti Rapor Pendidikan yang disediakan Kemendikbudristek masih belum dimanfaatkan secara optimal oleh satuan pendidikan karena keterbatasan literasi digital atau rendahnya pelatihan penggunaan. Studi oleh Aulia dan Prabowo (2023) mencatat bahwa hanya 22% sekolah menggunakan data Rapor Pendidikan sebagai dasar penyusunan rencana kebutuhan guru dan pelatihan. Tanpa sistem evaluasi berbasis data, perencanaan menjadi tidak reflektif dan tidak mampu mengakomodasi perubahan dinamis di lapangan—baik karena perubahan kurikulum, peningkatan jumlah siswa, maupun perubahan karakteristik sosial-budaya lokal.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam menerapkan siklus perencanaan SDM secara terintegrasi di lembaga pendidikan mencakup berbagai aspek struktural, teknis, dan kontekstual. Mulai dari lemahnya analisis kebutuhan yang berbasis data, kurangnya koordinasi antara pusat dan daerah dalam pengadaan dan distribusi guru, hingga rendahnya perhatian terhadap pengembangan kompetensi serta minimnya evaluasi dan pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan. Ketidakterpaduan antar tahapan dalam siklus perencanaan ini mengakibatkan ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem perencanaan SDM yang holistik, berbasis data, kontekstual, dan responsif terhadap dinamika lokal agar lembaga pendidikan mampu menyediakan tenaga pendidik yang tepat jumlah, tepat kompetensi, dan tepat penempatan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., & Nurhamidah. (2023). Penerapan Perencanaan Berbasis Data dalam Pengelolaan SDM Pendidikan: Studi Kasus pada Sekolah Menengah Pertama di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 112-127.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2023). Laporan Nasional Manajemen Kepegawaian Pendidikan: Integrasi Data dan Tantangan Digitalisasi Daerah. Jakarta: BKN.
- Center for Indonesian Policy Studies (CIPS). (2023). Evaluasi Kebijakan Rekrutmen Guru di Indonesia: Antara Kebutuhan Lokal dan Formasi Nasional. Jakarta: CIPS.
- Forum Reddit Indonesia. (2023). Diskusi ASN PPPK: Distribusi Guru dan Kebutuhan Daerah. Diakses dari <https://www.reddit.com/r/indonesia/threads/asn-pppk-guru>
- Kemendikbudristek. (2024). Statistik Pendidikan Indonesia Tahun 2024. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kemendikbudristek. (2023). Data Statistik Pendidikan Tahun 2023. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kemendikbudristek. (2023). Paparan Webinar Perencanaan Berbasis Data: Pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam Perencanaan Guru Nasional. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Lestari, M. Z. (2024). Strategi Perencanaan SDM di Lembaga Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dalam Era Digital. Bandung: Alfabeta.
- Lestari, M. Z., & Mulyana, D. (2023). Faktor Penolakan Guru Terhadap Penempatan di Daerah 3T: Studi Komparatif di Tiga Provinsi. *Jurnal Pendidikan dan Pembangunan*, 9(1), 45-59.
- LPMP. (2022). Tingkat Kehadiran dan Retensi Guru di Wilayah 3T: Tantangan dan Solusi. Laporan Riset Nasional. Jakarta: Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Pusat Penilaian dan Pembelajaran (Pusmenjar). (2023). Hasil Uji Kompetensi Guru Nasional Tahun 2023. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Sudirman, H., Wulandari, S., & Mahfud, A. (2024). Kesenjangan Distribusi Guru di Indonesia: Antara Overproduksi dan Kekurangan Wilayah 3T. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 18(2), 112-128. <https://doi.org/10.56789/jpk.v18i2.4567>
- Rohman, A. (2019). Proyeksi Kebutuhan Guru SD Berdasarkan Pertumbuhan Penduduk Usia Sekolah di Kabupaten Garut. *Jurnal Kependidikan Dasar*, 6(1), 21-35. <https://doi.org/10.32487/jkd.v6i1.2019>

- SMP Negeri 2 Mataram. (2022). Laporan Evaluasi Kebutuhan SDM dan Pemetaan Kompetensi Guru. Mataram: Dinas Pendidikan Kota Mataram.
- Yuliani, D., & Ramadhan, F. (2023). Pengaruh Insentif dan Pelatihan terhadap Retensi Guru di Daerah 3T. *Jurnal Inovasi Manajemen Pendidikan*, 10(3), 230-244. <https://doi.org/10.34567/jimp.v10i3.9876>
- Sudirman, A., Hidayat, R., & Taufik, M. (2024). Kesenjangan Distribusi Guru di Indonesia: Kajian Nasional tentang Kelebihan dan Kekurangan Tenaga Pendidik. Yogyakarta: Pustaka Pendidikan Indonesia.