PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.5, No.1, Desember 2025

Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Analitis pada Sekolah dan Madrasah di Indonesia

Benny Apero[1], Jamilus[2], Husnani[3]
[1,2,3]Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
E-mail: bennyapero5@gmail.com[1], jamilus@uinmybatusangkar.ac.id[2], husnani@uinmybatusangkar.ac.id[3]

Article History:
Received: 11 November 2025
Revised: 25 November 2025
Accepted: 29 November 2025

Keywords: *Perencanaan SDM, Manajemen Pendidikan, Sekolah, Madrasah, Tenaga Kependidikan, Mutu Pendidikan.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komparatif strategi, implementasi, dan tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan sekolah (di bawah Kemendikbudristek) dan madrasah (di bawah Kemenag). Perencanaan SDM sebagai fungsi strategis menentukan ketersediaan tenaga kependidikan yang berkualitas dan tepat sasaran. Metode yang digunakan adalah studi literatur sistematis dengan menganalisis dan mensintesis 15 sumber primer berupa buku dan artikel jurnal terakreditasi SINTA 2 dan 3. Temuan penelitian mengungkap bahwa meskipun berbagi tujuan akhir yang sama, yaitu peningkatan mutu pendidikan, konteks operasional dan strategis perencanaan SDM di kedua lembaga memiliki perbedaan mendasar. Sekolah umumnya mengimplementasikan perencanaan SDM yang lebih terstruktur, terukur, dan terintegrasi dengan sistem data pokok pendidikan (Dapodik) yang terpusat. Sementara itu, madrasah beroperasi dalam konteks yang lebih kompleks akibat dualisme kebijakan (Kemenag dan Kemendikbudristek), keterbatasan anggaran yang lebih akut, serta keharusan untuk mengintegrasikan nilai-nilai Aswaja (Ahlussunnah Wal Jama'ah) atau keislaman secara spesifik ke dalam kerangka perencanaannya. Tantangan utama sekolah terletak pada birokrasi yang kaku dan kesenjangan kualitas antar-wilayah, sedangkan madrasah menghadapi tantangan ganda berupa stigma masyarakat dan tuntutan kompetensi ganda (umum dan keagamaan) bagi gurunya. Artikel ini menyimpulkan bahwa pendekatan kontekstual, peningkatan sinergi antar-kementerian, pemberian otonomi yang lebih besar di tingkat satuan pendidikan, serta penguatan sistem informasi manajemen berbasis data yang akurat merupakan langkah-langkah krusial untuk mematangkan perencanaan SDM di kedua sektor pendidikan nasional ini.*

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan suatu bangsa merupakan indikator fundamental bagi kemajuan dan daya saingnya di kancah global. Dalam konteks Indonesia, upaya peningkatan mutu pendidikan dihadapkan pada tantangan yang kompleks dan multidimensi, di mana salah satu faktor penentu utamanya adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) tenaga kependidikan, khususnya guru. Guru bukan hanya pengajar, tetapi juga pendidik yang membentuk karakter dan kompetensi generasi penerus. Dalam kerangka sistemik, kehadiran guru yang berkualitas, terdistribusi secara merata, dan dikelola dengan baik tidak terjadi secara kebetulan, melainkan melalui proses manajemen SDM yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

Perencanaan SDM menempati posisi sebagai fungsi pertama dan paling kritis dalam siklus manajemen SDM. Menurut Mulyasa (2021), perencanaan SDM pendidikan adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan tenaga kependidikan di masa depan, baik secara kuantitas, kualitas, maupun kompetensi, serta merancang strategi untuk memenuhinya. Tanpa perencanaan yang matang, lembaga pendidikan akan rentan terhadap berbagai masalah, seperti kelebihan atau kekurangan guru, ketidaksesuaian antara kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu, dan pada akhirnya, penurunan mutu proses pembelajaran.

Landskap pendidikan Indonesia memiliki kekhasan dengan keberadaan dua jenis lembaga pendidikan formal yang memiliki jalur pembinaan berbeda: sekolah dan madrasah. Sekolah, sebagai lembaga pendidikan umum, berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Sementara madrasah, sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam, berada di bawah tanggung jawab Kementerian Agama (Kemenag). Perbedaan payung hukum, budaya organisasi, sumber pendanaan, dan tujuan pendidikan ini menciptakan konteks yang berbeda bagi praktik perencanaan SDM di dalamnya (Zamroni, 2019).

Sekolah seringkali dipersepsikan memiliki sistem yang lebih tersentralistik dan mapan, sementara madrasah, di samping harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan Kemendikbudristek, juga memiliki misi untuk menginternalisasi nilai-nilai keislaman serta tunduk pada regulasi spesifik dari Kemenag. Kondisi ini menimbulkan dinamika dan tantangan tersendiri, yang sering disebut sebagai "dualisme kebijakan" (Hidayati, 2020). Di sisi lain, kedua lembaga ini sama-sama menghadapi masalah klasik seperti disparitas kualitas guru antara daerah perkotaan dan pedesaan, distribusi yang tidak merata, serta kesenjangan kompetensi profesional dan pedagogik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini hadir untuk melakukan kajian analitis dan komparatif mengenai bagaimana strategi perencanaan SDM diimplementasikan di lingkungan sekolah dan madrasah. Fokus kajian meliputi mekanisme analisis kebutuhan, rekrutmen, pengembangan, serta identifikasi tantangan yang dihadapi oleh masing-masing lembaga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis. Dalam metode ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang mengumpulkan, menyeleksi, menganalisis, dan mensintesis berbagai temuan dari sumber-sumber sekunder yang kredibel. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan sistematis mengenai topik yang diteliti, yaitu manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan, khususnya pada lembaga sekolah dan madrasah.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis utama, yaitu buku teks dan artikel jurnal ilmiah. Buku-buku yang dijadikan referensi merupakan karya-karya akademik terkemuka dalam bidang manajemen pendidikan, manajemen SDM, dan manajemen madrasah. Sementara itu,

artikel jurnal dipilih dari jurnal nasional terakreditasi SINTA peringkat 2 dan 3 yang relevan dengan topik, dan diperoleh melalui portal Garuda serta situs resmi jurnal. Kriteria pemilihan literatur meliputi relevansi dengan fokus penelitian, keterkinian (diterbitkan dalam rentang waktu 2014–2024), serta kredibilitas penulis dan penerbit, meskipun beberapa buku rujukan klasik tetap dipertimbangkan karena sifatnya yang fundamental.

Proses analisis data dilakukan dengan teknik content analysis, yang terdiri dari empat tahapan utama. Pertama, data yang terkumpul diorganisasi berdasarkan fokus pembahasan, seperti perencanaan SDM di sekolah, di madrasah, hingga tantangan yang dihadapi. Kedua, dilakukan proses koding untuk mengidentifikasi konsep, tema, dan pola yang muncul dari masing-masing sumber. Ketiga, peneliti mensintesis berbagai temuan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan interpretasi secara kritis dan komparatif. Terakhir, disusun kesimpulan berdasarkan hasil sintesis dan interpretasi tersebut sebagai bentuk akhir dari analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Konseptual Perencanaan SDM di Lembaga Pendidikan

Perencanaan SDM bukan hanya sekadar penentuan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga mencakup aspek kualitas, relevansi, serta kesesuaian dengan kebutuhan strategis lembaga. Hasibuan (2020) menekankan bahwa perencanaan SDM merupakan aktivitas yang sistematis dan berorientasi masa depan, sehingga lembaga pendidikan dapat merespons dinamika perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Tahap pertama dalam perencanaan SDM adalah analisis kebutuhan, yang menitikberatkan pada identifikasi kesenjangan antara kondisi SDM saat ini dengan kebutuhan yang diantisipasi di masa mendatang. Proses ini tidak hanya mempertimbangkan aspek kuantitatif seperti jumlah guru, tetapi juga aspek kualitatif seperti kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian (Kunandar, 2021). Analisis kebutuhan yang matang menjadi dasar untuk menentukan prioritas pengembangan dan penempatan tenaga pendidik.

Tahap berikutnya adalah rekrutmen, yaitu upaya menarik calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kriteria lembaga. Rekrutmen yang efektif membutuhkan strategi promosi yang tepat, proses penyaringan awal, serta keterbukaan informasi terkait visi, misi, dan budaya organisasi pendidikan. Menurut Dessler (2017), keberhasilan rekrutmen ditentukan oleh kesesuaian antara nilai calon dengan kultur institusi, sehingga tercipta harmonisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Seleksi merupakan tahap krusial dalam memastikan kualitas SDM yang direkrut. Proses seleksi di lembaga pendidikan harus mengedepankan objektivitas, transparansi, dan keadilan. Tes kompetensi, wawancara, serta uji praktik mengajar menjadi instrumen penting untuk menilai kemampuan calon guru dan tenaga kependidikan. Rivai (2018) menegaskan bahwa seleksi yang tepat akan mengurangi risiko ketidaksesuaian peran, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja lembaga secara keseluruhan.

Penempatan dan orientasi merupakan langkah lanjutan setelah seleksi. Guru dan tenaga kependidikan baru harus ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya agar potensi yang dimiliki dapat dioptimalkan. Orientasi yang komprehensif memberikan pemahaman mendalam mengenai visi-misi lembaga, aturan kerja, serta standar mutu pendidikan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan pandangan Mondy (2016) yang menekankan pentingnya orientasi untuk meningkatkan adaptasi dan loyalitas pegawai baru.

Pengembangan berkelanjutan adalah elemen yang tidak terpisahkan dari kerangka konseptual perencanaan SDM. Dalam konteks pendidikan, pengembangan dapat berupa pelatihan, workshop, sertifikasi, maupun program pengembangan profesional guru. Kunandar (2021)

menekankan bahwa pengembangan berkelanjutan merupakan kunci peningkatan mutu pendidikan, karena guru yang terus berkembang akan mampu menjawab tantangan pembelajaran yang dinamis.

Selain itu, perencanaan SDM di lembaga pendidikan harus diselaraskan dengan visi-misi, kurikulum, serta rencana strategis institusi. Kesesuaian ini memastikan bahwa setiap kebijakan terkait SDM mendukung pencapaian tujuan jangka panjang lembaga. Sebagaimana ditegaskan oleh Hasibuan (2020), integrasi antara strategi organisasi dengan perencanaan SDM akan menciptakan sinergi yang memperkuat daya saing lembaga pendidikan.

Secara keseluruhan, kerangka konseptual perencanaan SDM di lembaga pendidikan menjadi pedoman bagi pengelola untuk merancang kebijakan dan strategi yang terukur. Dengan melalui tahapan analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, hingga pengembangan berkelanjutan, lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan potensi SDM.

Strategi dan Implementasi Perencanaan SDM di Sekolah

Strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah merupakan elemen fundamental dalam memastikan keberlangsungan dan kualitas layanan pendidikan. Di Indonesia, sistem perencanaan SDM sekolah bersifat terstruktur dan berjenjang, sesuai dengan regulasi dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga pendidik dengan standar nasional serta menjamin pemerataan distribusi guru di seluruh daerah (Anwar & Hidayat, 2021). Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Tahap pertama dalam perencanaan SDM adalah analisis kebutuhan tenaga kerja atau workforce planning. Proses ini dimulai di tingkat satuan pendidikan dengan memperhatikan parameter utama, yakni rasio guru-siswa yang telah ditentukan pemerintah, beban mengajar minimal 24 jam tatap muka per minggu, serta komposisi mata pelajaran sesuai kurikulum yang berlaku (Anwar & Hidayat, 2021). Data tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam sistem Data Pokok Pendidikan (Dapodik) yang berfungsi sebagai basis data tunggal dan real-time. Dapodik memungkinkan pemerintah pusat maupun daerah memetakan secara akurat kondisi surplus maupun defisit guru.

Selain parameter normatif, analisis kebutuhan SDM di sekolah juga mempertimbangkan faktor dinamis, seperti jumlah guru yang akan memasuki masa pensiun, kemungkinan mutasi, serta rencana pengembangan program atau kurikulum baru. Dengan demikian, sekolah mampu melakukan proyeksi jangka panjang dan mengantisipasi potensi kekurangan tenaga pendidik. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan SDM di sekolah bersifat adaptif, bukan hanya reaktif terhadap kondisi saat ini, melainkan juga visioner terhadap kebutuhan masa depan.

Setelah tahap analisis kebutuhan, langkah berikutnya adalah rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Untuk sekolah negeri, proses ini terbagi ke dalam dua jalur utama, yaitu pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan perekrutan Guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Jalur CPNS dilakukan secara terpusat melalui mekanisme seleksi nasional yang sangat kompetitif, mencakup tes kompetensi dasar, tes kompetensi bidang, serta wawancara yang menekankan pada aspek pedagogik dan profesional (Siswanto, 2020). Sementara itu, jalur PPPK memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah dalam memenuhi kebutuhan guru di wilayahnya.

Berbeda dengan sekolah negeri, sekolah swasta memiliki mekanisme rekrutmen yang lebih fleksibel. Yayasan sebagai penyelenggara pendidikan berwenang menetapkan kriteria seleksi, namun tetap mengacu pada pedoman umum dari dinas pendidikan setempat. Selain kompetensi akademik, sekolah swasta sering menekankan aspek kesesuaian guru dengan visi, misi, dan budaya

yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen guru tidak hanya berorientasi pada kompetensi formal, tetapi juga pada nilai-nilai kelembagaan yang diusung sekolah.

Setelah guru direkrut, pengembangan kompetensi menjadi tahapan krusial dalam strategi SDM sekolah. Di tingkat lokal, Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk SD serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk SMP dan SMA berperan sebagai forum pengembangan profesional. Forum ini memungkinkan guru saling berbagi pengalaman, praktik pembelajaran terbaik, serta inovasi pedagogik (Kunandar, 2021). Keberadaan wadah ini membentuk ekosistem kolaboratif yang mendukung peningkatan kapasitas guru secara berkesinambungan.

Selain forum lokal, pemerintah juga menyediakan program pengembangan skala nasional, seperti Guru Pembelajar dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Program ini dirancang untuk meningkatkan kualitas pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sesuai dengan standar kompetensi nasional. Pelatihan-pelatihan yang diinisiasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P4TK) maupun Dinas Pendidikan daerah turut memperkuat aspek kompetensi guru, terutama dalam menghadapi tantangan pembelajaran abad ke-21.

Dalam konteks transformasi digital, pengembangan kompetensi guru tidak hanya terbatas pada aspek pedagogik, melainkan juga pada kemampuan memadukan teknologi ke dalam proses pembelajaran. Konsep Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) menjadi kerangka penting dalam meningkatkan kesiapan guru menghadapi era digital (Fadhil & Sari, 2022). Melalui penguasaan TPACK, guru diharapkan mampu menciptakan strategi pembelajaran inovatif yang relevan dengan kebutuhan generasi digital native.

Dengan demikian, strategi dan implementasi perencanaan SDM di sekolah mencakup tiga aspek utama: analisis kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, serta pengembangan kompetensi. Ketiganya membentuk siklus manajemen SDM yang terintegrasi dan berkelanjutan. Implementasi strategi ini sangat bergantung pada koordinasi antara sekolah, dinas pendidikan, dan pemerintah pusat melalui Kemendikbudristek. Apabila dijalankan secara konsisten, strategi ini akan menghasilkan tenaga pendidik yang profesional, adaptif, dan mampu menjawab tantangan pendidikan di masa depan.

Strategi dan Implementasi Perencanaan SDM di Madrasah

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) di madrasah merupakan aspek strategis yang menuntut pendekatan berbeda dibandingkan dengan sekolah umum. Perbedaan ini terutama terletak pada dimensi keagamaan dan struktur pembinaan yang khas dari lembaga pendidikan Islam. Madrasah tidak hanya bertujuan untuk mencetak peserta didik yang cakap dalam mata pelajaran umum, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam membentuk kepribadian islami serta kompetensi keagamaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM di madrasah harus menyatukan kepentingan akademik dan religius, sehingga mampu menjawab kebutuhan ganda tersebut secara proporsional (Mujtahid, 2019).

Tahap awal dari perencanaan SDM di madrasah adalah analisis kebutuhan tenaga pendidik. Analisis ini lebih kompleks dibandingkan sekolah umum karena selain memperhitungkan rasio guru dan siswa sesuai dengan standar Kurikulum Merdeka, madrasah juga harus memenuhi kebutuhan tenaga pengajar untuk mata pelajaran khas keagamaan, yaitu Pendidikan Agama Islam (PAI) yang mencakup Al-Qur'an-Hadis, Akidah-Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam, serta Bahasa Arab. Data kebutuhan ini biasanya dihimpun dan dianalisis melalui Education Management Information System (EMIS), yang memberikan dasar perencanaan yang lebih sistematis (Mujtahid, 2019).

Rekrutmen dan seleksi guru madrasah juga menunjukkan kekhasan tersendiri. Untuk madrasah negeri, jalur rekrutmen dilakukan melalui mekanisme seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dikoordinasikan oleh Kementerian Agama serta melalui program Pendidikan Profesi Guru (PPG). Namun, calon guru madrasah agama harus melalui seleksi tambahan yang menekankan kemampuan keagamaan, seperti keterampilan membaca dan menulis Al-Qur'an (Qira'ah dan Khath), pemahaman mendalam tentang Fikih, dan Akidah (Fattah, 2018). Hal ini memastikan bahwa guru tidak hanya memiliki kompetensi pedagogis, tetapi juga keunggulan religius yang sesuai dengan misi madrasah.

Di madrasah swasta, khususnya yang dikelola oleh organisasi kemasyarakatan seperti Nahdlatul Ulama atau Muhammadiyah, proses rekrutmen sangat dipengaruhi oleh faktor jaringan sosial dan rekomendasi dari organisasi induk. Meski demikian, kompetensi akademik dan profesional tetap menjadi aspek utama dalam seleksi. Mekanisme ini menunjukkan adanya kombinasi antara meritokrasi akademik dan loyalitas ideologis yang menjadi karakteristik unik madrasah swasta di Indonesia (Asrori, 2022). Dengan demikian, strategi rekrutmen di madrasah swasta lebih berlapis karena menggabungkan aspek religius, akademik, dan kultural.

Selain rekrutmen, pengembangan profesional guru madrasah juga memiliki ciri khas yang membedakannya dari sekolah umum. Guru madrasah dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas pedagogis mereka melalui forum umum seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta melalui Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kegiatan ini biasanya berada di bawah koordinasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, sehingga menimbulkan dinamika dualisme koordinasi antara dua kementerian, yaitu Kemenag dan Kemendikbudristek (Maesaroh, 2019).

Selain pengembangan dalam ranah umum, guru madrasah juga mendapatkan pembinaan khusus dalam aspek keagamaan. Program ini seringkali difasilitasi oleh Kemenag maupun organisasi masyarakat penyelenggara madrasah. Bentuk kegiatannya meliputi halaqah ilmiah, bahtsul masail, pelatihan metodologi pengajaran kitab kuning, serta workshop penguatan materi PAI. Pembinaan ini bertujuan memperkuat kapasitas keilmuan sekaligus menjaga kesinambungan tradisi intelektual Islam yang menjadi identitas khas madrasah (Sutrisno, 2020).

Dimensi mental-spiritual dalam pengembangan SDM di madrasah juga mendapat porsi penting. Kegiatan pembinaan spiritual seperti penanaman nilai-nilai Aswaja atau penguatan pemikiran keislaman tertentu bukan hanya berfungsi sebagai tambahan, tetapi menjadi bagian integral dalam proses pengembangan guru. Hal ini sesuai dengan misi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berupaya menyatukan aspek akademik, moral, dan spiritual dalam kerangka pengembangan SDM (Sutrisno, 2020). Dengan demikian, pembinaan guru di madrasah bersifat holistik.

Secara keseluruhan, strategi perencanaan SDM di madrasah menunjukkan adanya keseimbangan antara kebutuhan akademik, keagamaan, dan kultural. Analisis kebutuhan yang berbasis data, mekanisme rekrutmen yang menekankan kompetensi religius, serta program pengembangan berlapis yang mencakup dimensi pedagogis dan spiritual menjadi pilar utama dalam membangun kualitas tenaga pendidik madrasah. Perencanaan yang matang pada ketiga aspek ini akan memastikan bahwa madrasah mampu mencetak lulusan yang unggul secara intelektual sekaligus kokoh dalam keimanan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM di madrasah tidak bisa dipisahkan dari identitas kelembagaannya. Madrasah memerlukan strategi perencanaan yang kontekstual, yakni menyatukan standar pendidikan nasional dengan kebutuhan keagamaan Islam. Hal ini sekaligus menjadi tantangan dan peluang bagi pengelola madrasah untuk menghasilkan

tenaga pendidik yang profesional, religius, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan nasional maupun global (Mujtahid, 2019; Sutrisno, 2020).

Analisis Komparatif: Tantangan dan Solusi Strategis

Setelah menguraikan implementasi di kedua lembaga, berikut adalah analisis komparatif tantangan dan solusinya.

Aspek	Sekolah	Madrasah
Tantangan Utama	1. Birokrasi yang Kaku: Proses mutasi, pengangkatan, dan penggajian sering lambat dan terpusat. 2. Kesenjangan Antar-Wilayah: Kualitas dan kuantitas guru di daerah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal) masih sangat memprihatinkan. 3. Keterbatasan Anggaran: Terutama untuk sekolah swasta, dalam mengadakan dan mempertahankan guru berkualitas.	1. Dualisme Kebijakan: Harus memenuhi dua set regulasi dari Kemenag dan Kemendikbudristek, yang kadang tumpang tindih. 2. Stigma dan Daya Tarik: Stigma "kualitas kedua" dibanding sekolah umum memengaruhi minat calon peserta didik dan guru berkualitas. 3. Kompetensi Guru Ganda: Guru madrasah, terutama di daerah, sering dituntut mengajar multiple subjects, baik umum maupun agama. 4. Keterbatasan Anggaran yang Lebih Kronis: Terutama untuk madrasah swasta.

Pembahasan Komparatif dan Solusi Strategis

Temuan di atas menunjukkan bahwa perencanaan SDM di sekolah dan madrasah berjalan dalam dua "ekosistem" yang berbeda. Sekolah beroperasi dalam ekosistem yang relatif lebih homogen dan terpusat, sementara madrasah beroperasi dalam ekosistem hibrid yang kompleks. Kompleksitas madrasah ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menjadi penghambat, tetapi juga dapat menjadi kekuatan jika nilai keunikannya dioptimalkan.

1. Dualisme Kebijakan vs. Sinergi: Tantangan dualisme kebijakan pada madrasah adalah yang paling krusial. Untuk mengatasinya, diperlukan sinergi regulasi yang lebih konkret antara Kemenag dan Kemendikbudristek. Koordinasi teknis tidak hanya pada level pusat, tetapi harus sampai pada level daerah dan satuan pendidikan. Pembuatan Peraturan Bersama (PBM) yang mengatur tata kelola guru madrasah, khususnya yang mengajar mata pelajaran umum, dapat menyederhanakan kerumitan ini (Hidayati, 2020).
2. Birokrasi dan Otonomi: Baik sekolah maupun madrasah membutuhkan otonomi yang lebih besar dalam mengelola SDM-nya. Kebijakan seperti *school-based management* dan *madrasah-based management* perlu diperkuat. Kepala sekolah/madrasah seharusnya memiliki kewenangan yang lebih luas dalam menentukan kebutuhan, meskipun proses rekrutmen PNS tetap terpusat untuk menjaga standar. Pemerintah daerah dapat diberi peran lebih besar dalam menangani rekrutmen dan distribusi guru non-PNS/PPPK untuk merespons kebutuhan lokal dengan lebih cepat (Prasetyo & Jannah, 2021).
3. Pengembangan Berbasis Kekhasan: Program pengembangan untuk guru sekolah perlu terus ditingkatkan dengan fokus pada penguasaan teknologi dan pendekatan student-centered learning. Sementara untuk guru madrasah, diperlukan model pengembangan profesional yang integratif, yang tidak hanya memisahkan pelatihan kompetensi umum dan keagamaan, tetapi menggabungkannya dalam kerangka "guru madrasah yang utuh". Misalnya, pelatihan tentang bagaimana mengintegrasikan nilai-nilai akhlakul karimah dalam pembelajaran Matematika atau Sains (Asrori, 2022).

4. Pemerataan dan Insentif: Untuk mengatasi kesenjangan, diperlukan kebijakan afirmatif yang lebih kuat. Program Guru Garis Depan (GGD) dan sejenisnya perlu diperluas dan ditingkatkan kualitas pendampingannya, baik untuk sekolah maupun madrasah di daerah 3T. Sistem insentif yang memadai, baik finansial maupun non-finansial, sangat penting untuk menarik dan mempertahankan guru-guru berkualitas di daerah tersebut.
5. Rebranding Madrasah: Mengatasi stigma terhadap madrasah memerlukan upaya *rebranding* secara masif. Kemenag dan masyarakat madrasah perlu menunjukkan keunggulan dan kekhasan madrasah, misalnya melalui pencapaian siswa di olimpiade sains dan seni nasional/internasional, serta pembentukan karakter keislaman yang moderat dan berkualitas. Ini akan meningkatkan daya tarik madrasah di mata masyarakat dan calon guru potensial (Zamroni, 2019).

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM di sekolah dan madrasah di Indonesia merupakan proses yang strategis dan penuh dinamika. Sekolah, dengan sistem yang lebih terpusat dan terstandar, menghadapi tantangan dalam hal birokrasi dan pemerataan. Madrasah, di sisi lain, berjalan di atas rel ganda yang menuntut keseimbangan antara memenuhi standar nasional dan mempertahankan identitas keislamannya, dengan tantangan utama pada dualisme kebijakan, stigma, dan keterbatasan sumber daya. Kedua lembaga ini adalah pilar penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karena itu, pendekatan "one-size-fits-all" dalam kebijakan perencanaan SDM pendidikan tidak lagi relevan. Diperlukan pendekatan yang kontekstual, di mana kebijakan untuk sekolah dan madrasah disusun dengan mempertimbangkan kekhasan dan tantangan masing-masing. Langkah-langkah strategis seperti memperkuat sinergi antar-kementerian, meningkatkan otonomi satuan pendidikan, mengembangkan program pelatihan yang integratif dan spesifik, serta menerapkan kebijakan afirmatif dan insentif untuk pemerataan, merupakan keniscayaan untuk memastikan bahwa setiap anak bangsa, baik di sekolah maupun di madrasah, dididik oleh guru-guru yang profesional, bermartabat, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap kemajuan pendidikan Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

Anwar, K., & Hidayat, D. (2021). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 12-25.

Asrori, A. (2022). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru Madrasah*. Malang: Literasi Nusantara.

Anwar, K., & Hidayat, S. (2021). *Manajemen tenaga pendidik: Teori dan praktik di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Fadhil, R., & Sari, M. (2022). Strategi Perencanaan SDM Guru dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 45-60.

Fadhil, R., & Sari, M. (2022). *Integrasi TPACK dalam pengembangan profesional guru di era digital*. Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, 28(1), 45–57.

Fattah, N. (2018). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayati, T. (2020). Dualisme Kebijakan dan Implikasinya terhadap Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 4(1), 33-47.

Kunandar. (2021). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Merdeka dan Persiapan Menghadapi Era Society 5.0*. Jakarta: Rajawali Pers.

Maesaroh, S. (2019). Peran Kepala Madrasah dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Mutu Lembaga. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, 5(2), 112-125.

Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mujtahid. (2019). *Revitalisasi Manajemen Madrasah: Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Kalimedia.

Prasetyo, A. B., & Jannah, S. R. (2021). Komparasi Sistem Rekrutmen dan Seleksi Guru di Sekolah Negeri dan Madrasah Negeri. *Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan*, 3(1), 78-92.

Siswanto, B. (2020). *Manajemen Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 155-170.

Siswanto, H. (2020). *Rekrutmen dan seleksi guru dalam sistem pendidikan Indonesia*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(2), 123–134.

Zamroni. (2019). *Inovasi Manajemen Madrasah di Era Disrupsi*. Yogyakarta: Deepublish.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Panduan Pengisian Data Pokok Pendidikan (Dapodik)*. Jakarta: Kemendikbud.