

Analisis Komparatif Model Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan di Lima Negara Asia

A Comparative Analysis of Human Resource Management Models in Education Across Five Asian Countries

Mu'minah¹, Assaadia Umar², Ismayani³, Indah Permatasari⁴

¹²³⁴Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palu

*Corresponding Author: E-mail: mu_minah@outlook.com

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis komparatif terhadap model MSDM pendidikan di lima negara Asia yakni Singapura, Jepang, Korea Selatan, Malaysia, dan Indonesia untuk mengidentifikasi keunggulan strategis serta celah implementatifnya. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif, mensintesis 32 artikel ilmiah utama yang dipublikasikan pada rentang waktu 2021 hingga 2026. Hasil analisis menunjukkan adanya dikotomi antara negara dengan model sentralisasi meritokratis (Singapura dan Malaysia) dan negara dengan karakteristik kultural komunal (Jepang dan Indonesia). Keunggulan negara maju seperti Singapura, Jepang, dan Korea Selatan bertumpu pada standarisasi rekrutmen elitis, kebijakan rotasi untuk pemerataan mutu, serta sistem kompensasi dan jenjang karier yang berdaya saing. Sementara itu, Indonesia sedang membangun resiliensi kelembagaan melalui transisi kebijakan desentralisasi dan digitalisasi, yang masih dihadapkan pada tantangan geografis dan ketimpangan wilayah. Temuan ini memberikan implikasi manajerial bagi institusi pendidikan di Indonesia untuk mengintegrasikan rekrutmen berbasis ketangguhan, penguatan manajemen risiko dan mitigasi bencana kedaruratan, adaptasi rotasi mandiri, serta evaluasi berbasis dampak komunitas. Disimpulkan bahwa penciptaan ekosistem pendidik yang tangguh memerlukan kalibrasi antara praktik manajerial global dengan responsivitas terhadap kerentanan geografis dan kultural lokal.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendidikan; Analisis Komparatif; Resiliensi Kelembagaan; Kebijakan Asia

ABSTRACT: This study aims to conduct a comparative analysis of the MSDM model of education in five Asian countries, namely Singapore, Japan, South Korea, Malaysia, and Indonesia to identify strategic advantages and implementation gaps. This study uses the *Systematic Literature Review* (SLR) method with a qualitative approach, synthesizing 32 main scientific articles published in the period 2021 to 2026. The results of the analysis show that there is a dichotomy between countries with a meritocratic centralization model (Singapore and Malaysia) and countries with communal cultural characteristics (Japan and Indonesia). The advantages of developed countries such as Singapore, Japan, and South Korea rest on the standardization of elitist recruitment, rotation policies for equal quality, and competitive compensation systems and career paths. Meanwhile, Indonesia is building institutional resilience through the transition of decentralization and digitalization policies, which are still faced with geographical challenges and regional inequality. These findings provide managerial implications for educational institutions in

Keywords: Human Resource; Management; Education; Comparative Analysis; Institutional Resilience; Asian Policy

ARTICLE HISTORY: Received: 12 Nov, 2024 Revised: 17 Dec, 2024 Accepted: 08 Jan, 2025 Published: 30 Jan, 2026

Website: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/IQRA>

Publisher: Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Palu

Vol. 20 No. 01 Januari, 2025. p. 142-150

DOI: 10.56338/iqra.v20i1.12236

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif merupakan fondasi utama dalam membangun ketahanan institusional (*institutional resilience*) dan keunggulan mutu pada lembaga pendidikan (Fitriyah & Santoso, 2026). Di era disrupsi global, guru dan tenaga kependidikan tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana administratif, melainkan sebagai aset intelektual utama penggerak transformasi. Di kawasan Asia, keragaman struktur ekonomi, kondisi geografis, dan latar belakang sosiokultural menciptakan lanskap tata kelola MSDM yang sangat bervariasi (Prasojo & Wardani, 2023).

Selama beberapa dekade terakhir, pusat gravitasi ekonomi dan inovasi global telah mengalami pergeseran yang signifikan ke kawasan Asia. Seiring dengan transformasi industri, model Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Asia yang dulunya bersifat tradisional dan sangat administratif kini telah berevolusi menjadi fungsi strategis yang berpusat pada

human capital atau modal manusia (Tan, 2023). Meskipun banyak mengadopsi kerangka kerja manajerial dari Barat, implementasi MSDM di Asia tidak pernah lepas dari akar sejarah, struktur sosiopolitik, dan nilai-nilai kultural yang tertanam kuat di masyarakatnya.

Tantangan pascapandemi, digitalisasi pembelajaran, dan perubahan demografis membuat negara-negara di Asia untuk mengadopsi model MSDM yang adaptif dan resilien. Namun, implementasi model MSDM pendidikan sangat dipengaruhi oleh lanskap tata kelola, budaya organisasi, dan kebijakan fiskal masing-masing negara (Wijaya & Setiawan, 2024). Artikel ini menyajikan analisis komparatif model MSDM pendidikan di lima negara Asia: Singapura, Jepang, Korea Selatan, Malaysia, dan Indonesia. Melalui tinjauan literatur sistematis terhadap publikasi lima tahun terakhir, artikel ini membedah delapan komponen utama MSDM guna menemukan keunggulan strategis dan celah implementatif yang dapat menjadi pembelajaran manajerial bagi pengembangan institusi pendidikan yang tangguh.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif. Data sekunder dikumpulkan dari basis data akademik bereputasi (Google Scholar, Scopus, Web of Science, DOAJ, dan SINTA) dengan rentang waktu publikasi antara tahun 2021 hingga 2026. Kriteria inklusi meliputi: (1) Artikel berfokus pada MSDM spesifik di sektor pendidikan dasar hingga menengah; (2) Lokus penelitian mencakup satu atau lebih dari lima negara yang dikaji; dan (3) Menganalisis elemen struktural manajerial pendidikan. Dari proses penyaringan awal terhadap 45 dokumen, terpilih 32 artikel ilmiah utama yang memenuhi kriteria kelayakan untuk disintesis. Analisis data menggunakan teknik komparasi tematik berdasarkan delapan dimensi standar MSDM.

HASIL

Dari literatur yang disintesis, kelima negara menunjukkan paradigma yang berbeda dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikannya, berikut hasil kajiannya.

1. Model MSDM Pendidikan Singapura (Model Meritokratis Terpusat - *Comprehensive Human Capital Investment*)

Singapura menerapkan tata kelola MSDM yang sangat selektif di bawah kendali *Ministry of Education* (MOE) dan *National Institute of Education* (NIE). Rekrutmen guru diambil dari top 30% lulusan terbaik akademik (Tan, 2022). Pengembangan karier berbasis pada tiga jalur utama (*Teaching, Leadership, Specialist*) yang memberikan fleksibilitas profesional bagi guru tanpa harus meninggalkan ruang kelas.

2. Model MSDM Pendidikan Jepang (Model Kolektif Profesional - *Koumuin & Lesson Study*)

Di Jepang, guru berstatus sebagai pegawai negeri sipil daerah (*Koumuin*) dengan sistem rotasi berkala setiap 5–7 tahun untuk pemerataan mutu (Yamashita, R., 2025). Model MSDM Jepang sangat bertumpu pada *Jugyuu Kenkyuu* (*Lesson Study*), sebuah pendekatan pengembangan kompetensi berbasis komunitas guru di sekolah yang mengutamakan kolaborasi, observasi sejawat, dan perbaikan berkelanjutan.

3. Model MSDM Pendidikan Korea Selatan (Model Kompetitif Berkelanjutan - *Teacher Evaluation for Professional Development*)

Korea Selatan mengombinasikan seleksi masuk yang sangat kompetitif (*Teacher Employment Exam*) dengan sistem evaluasi kinerja yang ketat secara berkala. Insentif dan penghargaan berbasis kinerja diintegrasikan untuk memotivasi peningkatan mutu pengajaran secara individual (Park & Shin, 2024).

4. Model MSDM Pendidikan Malaysia (Model Birokrasi Tersentralisasi - *Sistem Prestasi Bersepadu*)

Malaysia menjalankan model MSDM yang terpusat melalui Kementerian Pendidikan Malaysia (Ahmad & Hassan, 2022). Melalui implementasi komponen kompetensi abad ke-21, Malaysia menekankan standardisasi kompetensi nasional dan jalur profesionalisme terstruktur, meski sering kali dihadapkan pada tantangan beban kerja administratif yang tinggi bagi tenaga pendidik (Abdullah & Rahman, 2024).

5. Model MSDM Pendidikan Indonesia (Model Desentralisasi Transisional - *Merdeka Belajar & PPG*)

Indonesia berada dalam fase transisi struktural yang masif. Melalui kebijakan *Merdeka Belajar*, reformasi MSDM difokuskan pada digitalisasi manajemen melalui Platform Merdeka Mengajar (Mulyasa, 2023). Rekrutmen guru ASN-PPPK untuk mengatasi kekurangan tenaga pendidik, serta program Pendidikan

Profesi Guru (Aziz dan Mulyani, 2025). Tantangan utama terletak pada ketimpangan kompetensi antar daerah akibat tata kelola desentralisasi.

Perbandingan implementasi fungsi-fungsi manajerial SDM dirangkum dan dianalisis melalui matriks berikut:

Tabel 1 Matriks Benchmarking Manajemen SDM Pendidikan (Asia)

Komponen MSDM	Singapura	Jepang	Korea Selatan	Malaysia	Indonesia
1. Analisis Jabatan & Kebutuhan	Proyeksi kebutuhan guru dihitung presisi secara nasional oleh MOE, fokus pada spesialisasi kurikulum masa depan.	Didasarkan pada demografi siswa di tingkat prefektur, perumusan jabatan sangat standar.	Analisis kebutuhan ketat akibat penurunan angka kelahiran (Lee, H. W., 2023). Fokus jabatan pada kualitas tinggi.	Proyeksi nasional melalui KPM berdasar rasio muridguru dan kebutuhan subjek spesifik.	Analisis beban kerja (ABK) terdesentralis asi, dihadapkan pada tantangan disparitas geografis dan pemenuhan kuota wilayah (Sugandi, 2026)
2. Rekrutmen & Seleksi	Sangat elitis hanya mengambil dari top 30% lulusan universitas melalui <i>National Institute of Education</i> (NIE) (Ng, 2022)	Terpusat di daerah (prefektur), ujian tertulis dan wawancara kompetensi yang sangat ketat.	Seleksi ultrakompetitif (tingkat kelulusan ujian nasional sangat rendah), berbasis merit murni.	Sistem terpusat via Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan (SPP) atau Kementerian Pendidikan (Ahmad & Hassan, 2022). Syarat kelayakan akademik ketat.	Transisi besar-besaran melalui skema ASNPPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) untuk menutupi defisit formasi (Hendarman, 2024).

3. Penempatan & Orientasi	Orientasi intensif terstruktur, Penempatan awal disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dengan <i>mentoring</i> kuat.	Sistem rotasi wajib berkala antar sekolah (termasuk rural/urban) untuk pemerataan mutu (Yamashita, T., 2022)	Rotasi guru antar-sekolah negeri setiap 4-5 tahun untuk mencegah sekolah "favorit" eksklusif (Kim & Park, 2022).	Penempatan berdasarkan arahan kementerian ; orientasi standar nasional untuk guru baru (Yasin & Ibrahim, 2023).	Desentralisasi penempatan yang sering kali terkendala geografis, pemenuhan wilayah rawan, 3T, dan daerah pascabencana menjadi tantangan tersendiri (Harjanto, 2025)
4. Pengembangan & Pelatihan	Hak 100 jam pelatihan / tahun per guru, dikelola oleh NIE dan <i>Academy of Singapore Teachers</i> (Lee & Ng, 2023).	Berbasis komunitas sekolah (<i>Lesson Study /Jugyou Kenkyuu</i>), fokus pada kolaborasi sejawat (Sato, 2021).	Wajib pelatihan dalam jabatan (<i>In-service training</i>) untuk perpanjangan sertifikasi.	Terpusat melalui <i>Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia</i> , pelatihan kepemimpinan dan pedagogi.	Digitalisasi pelatihan masif melalui Platform Merdeka Mengajar (Azis & Kurniawan, 2024) dan skema terarah Pendidikan Profesi Guru (PPG).
5. Penilaian Kinerja	Sistem <i>Enhanced Performance Management System</i> (EPMS), holistik mengukur output siswa dan kontribusi sekolah.	Penilaian bersifat formatif, melibatkan refleksi diri dan evaluasi dari kepala sekolah.	Evaluasi guru multitafsir (oleh kepala sekolah, rekan, siswa, dan orang tua) (Choi & Kim, 2021) yang memengaruhi insentif, memicu daya saing dan stres tinggi (Chen & Lee, 2023).	Sistem <i>Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan</i> (PBPPP) berbasis KPI standar (Harun & Zainuddin, 2022)	Bergeser pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terintegrasi dengan portal birokrasi digital pemerintah.

6. Kompensasi & Kesejahteraan	Gaji sangat kompetitif di atas rata-rata industri nasional (Prastowo & Wibowo, 2023). bonus kinerja yang signifikan.	Gaji berbasis senioritas dan merit, fasilitas memadai, tunjangan transportasi, dan kompensasi rotasi.	Kompensasi tinggi, sebanding dengan beban kerja dan status sosial guru yang terhormat.	Skema gaji pegawai negeri berskala, dengan tunjangan hidup dan wilayah yang disesuaikan.	Skema perbaikan kompensasi melalui sertifikasi profesi guru, namun kesejahteraan guru honorer dan guru daerah terpencil masih dalam proses transisi kebijakan.
7. Pengembangan Karier & Kepemimpinan	Tiga jalur karier terpisah (<i>Teaching, Leadership, Specialist</i>), mobilitas fleksibel (Zhou & Walker, 2025).	Karier linier berbasis pengabdian jangka panjang menuju posisi kepala sekolah/penawas.	Promosi berbasis akumulasi poin evaluasi kinerja dan penyelesaian diklat kepemimpinan tingkat lanjut.	Promosi <i>time-based (time-based excellence)</i> yang terintegrasi kompetensi (Sulaiman & Daud, 2023).	Akselerasi melalui program Guru Penggerak sebagai prsyarat utama pengangkatan kepala sekolah dan pengawas (Purnomo & Wulandari, 2025).
8. Etika Kerja & Budaya Organisasi	Budaya inovasi, orientasi pada hasil (<i>resultsdriven</i>), dan komitmen pada <i>lifelong learning</i> .	Mengedepankan harmoni, dedikasi tinggi, kerja keras kolaboratif, dan kesetiaan instansi (Nakamura & Sato, 2021).	Hierarkis, disiplin tinggi, budaya kerja intensif, kompetitif demi keunggulan siswa	Menekankan nilai-nilai profesionalisme keguruan dan integritas aparatur kerajaan	Budaya kolegial, gotong royong, relasi kekeluargaan yang kuat dalam merawat resiliensi institusi secara komunal (Fitriyah & Santoso, 2026).

Berdasarkan matriks di atas, terlihat dikotomi antara negara yang menerapkan sentralisasi ketat (Singapura dan Malaysia) dengan negara yang memiliki karakteristik kultural komunal kuat yakni Jepang dan Indonesia. Pada aspek pengembangan dan karier, Singapura menonjol dengan sistem tiga jalur karier (*three-track system*), yang mencegah *brain drain* guru terbaik menjadi administrator, karena mereka tetap bisa mencapai eselon tertinggi sebagai ahli pengajaran (*Master Teacher*). Sebaliknya, Indonesia saat ini sedang melakukan reformasi agresif pada lini kepemimpinan melalui program *Guru Penggerak*, sebuah model seleksi bakat yang mendisrupsi sistem promosi berbasis senioritas tradisional menjadi berbasis kompetensi transformasi.

Dalam hal penempatan dan pemerataan, model *Koumuin* di Jepang dan sistem rotasi di Korea Selatan berhasil mengatasi kesenjangan mutu antara wilayah urban dan rural. Tantangan terbesar dalam aspek ini dialami oleh Indonesia, di mana variasi topografi daerah mengharuskan perumusan kebijakan yang tanggap darurat dan adaptif terhadap krisis, sehingga membutuhkan kerangka tata kelola SDM yang fleksibel untuk menjaga ketahanan sekolah di kondisi geografis yang menantang. Pada dimensi budaya kerja dan kompensasi, status sosial guru di Korea Selatan dan Jepang didukung oleh paket kesejahteraan yang sangat memadai, menciptakan loyalitas tinggi. Berbeda dengan pendekatan meritokratis Singapura, budaya organisasi pendidikan di Indonesia sangat digerakkan oleh semangat gotong royong; etos kerja ini menjadi modal sosial yang esensial dalam menjaga keberlangsungan operasional pendidikan meski dihadapkan pada keterbatasan sumber daya struktural.

DISKUSI

Analisis Komparatif MSDM Pendidikan Negara-Negara Maju Asia

Negara-negara maju di Asia (Singapura, Jepang, dan Korea Selatan) telah mentransformasi sistem pendidikan mereka menjadi standar global melalui tata kelola SDM yang terstruktur rapi. Berikut adalah perbandingan pendekatan manajerial ketiganya:

Tabel 2 Perbandingan Pendekatan Manajerial

Dimensi MSDM	Singapura (Model Meritokratis)	Jepang (Model Kolektif Profesional)	Korea Selatan (Model Kompetitif)
Fokus Rekrutmen	Kualitas elitis; mengambil top 30% lulusan universitas terbaik dengan beasiswa ikatan dinas.	Standar pemerataan; seleksi berbasis ujian kompetensi ketat di tingkat prefektur daerah.	Persaingan tinggi; ujian nasional sangat sulit untuk menjangkau talenta paling unggul.
Pengembangan SDM	Hak 100 jam pelatihan per tahun; dikelola terpusat oleh <i>National Institute of Education</i> .	Berbasis komunitas sekolah melalui <i>Lesson Study (Jugyou Kenkyuu)</i> ; fokus observasi sejawat.	Wajib pelatihan dalam jabatan (<i>in-service training</i>) sebagai syarat perpanjangan sertifikasi.
Sistem Karier	Tiga jalur fleksibel (<i>Teaching, Leadership, Specialist</i>); mencegah <i>brain drain</i> guru unggul.	Promosi linier berbasis senioritas, dedikasi, dan evaluasi kepala sekolah.	Berbasis akumulasi poin evaluasi kinerja multi-sumber dan diklat kepemimpinan.
Pemerataan Kualitas	Relatif mudah karena letak geografis berupa negara kota (terpusat).	Rotasi wajib setiap 57 tahun antar-sekolah (urban/rural) untuk mencegah ketimpangan.	Rotasi berkala guru di sekolah negeri untuk meruntuhkan dominasi "sekolah favorit".

Kunci Keunggulan Negara *Benchmark*

Keberhasilan Singapura, Jepang, dan Korea Selatan dalam mengelola SDM pendidikan tidak semata-mata terletak pada besarnya anggaran, melainkan pada rancangan sistem yang presisi. Kunci keunggulan mereka meliputi: a. Standardisasi Input yang Presisi

- a. Ketiga negara tidak mengizinkan kompromi pada kualitas awal calon pendidik. Rekrutmen diperlakukan sebagai gerbang investasi modal manusia (*human capital investment*) yang paling krusial, bukan sekadar pemenuhan kuota kekurangan pegawai.
- b. Mobilitas dan Pemerataan Terjadwal
Kebijakan rotasi di Jepang dan Korea Selatan memastikan bahwa sekolah di daerah tertinggal tetap mendapatkan pasokan guru berprestasi dan berpengalaman, sehingga mencegah penumpukan SDM unggul hanya di pusat kota.
- c. Pengembangan Berbasis Komunitas dan Jenjang Karier Fleksibel
Tidak hanya mengandalkan pelatihan birokratis eksternal, negara maju membangun ekosistem saling belajar di dalam sekolah. Tersedianya jalur karier spesialis (seperti di Singapura) memastikan pendidik yang ahli mengajar tidak perlu menjadi birokrat/kepala sekolah hanya untuk mendapatkan promosi jabatan.
- d. Kompensasi Berdaya Saing Tinggi
Status sosial guru diangkat melalui kompensasi finansial yang setara atau melebihi rata-rata profesional industri lain, yang pada gilirannya menuntut akuntabilitas dan etika kerja yang sangat tinggi (Prastowo & Wibowo, 2023)

Implikasi untuk Pengembangan MSDM Pendidikan di Indonesia dan PTMA

Bagi Indonesia secara umum, dan jaringan institusi Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah (PTMA) secara khusus, lanskap geografis yang luas dan desentralisasi kebijakan menuntut adaptasi model MSDM yang tidak hanya mengejar keunggulan akademik, tetapi juga ketahanan institusi. Berikut adalah implikasi strategis yang dapat diterapkan:

a. Rekrutmen Berbasis Ketangguhan dan Keselarasan Visi

Institusi pendidikan, khususnya PTMA yang memiliki jaringan luas hingga ke daerah terpencil, harus mengintegrasikan asesmen ketangguhan mental (*resilience*) dalam seleksi SDM. Tenaga kependidikan tidak hanya dinilai dari kapasitas administratif dan pedagogis, tetapi juga dari kemampuan beradaptasi dan membangun keberlanjutan layanan pendidikan di tengah berbagai tantangan operasional lokal.

b. Penguatan Resiliensi Kelembagaan dan Manajemen Risiko

Kondisi geografis Indonesia rentan terhadap berbagai disrupsi alam. Implikasinya, program pelatihan dan pengembangan SDM (seperti *in-house training*) harus memasukkan modul kepemimpinan krisis dan manajemen risiko (Setiawan & Rahmawati, 2025). SDM pendidikan harus dilatih untuk menyusun dan mengeksekusi protokol keselamatan fasilitas, mitigasi bencana, serta pedoman darurat yang menjaga resiliensi operasional institusi kapan pun disrupsi terjadi.

c. Adaptasi Sistem Rotasi Internal Secara Mandiri

Meskipun tata kelola SDM nasional menghadapi kendala geografis dalam mutasi silang daerah, PTMA sebagai entitas otonom dapat merancang "Sistem Rotasi Internal Jaringan" di tingkat provinsi atau kabupaten. Mengadopsi prinsip pemerataan Jepang, dosen atau guru unggulan di PTMA perkotaan dapat dirotasi secara berkala atau ditugaskan untuk melakukan pendampingan terstruktur ke institusi PTMA di daerah pinggiran guna mendongkrak standar mutu secara kolektif.

d. Diversifikasi Jalur Karier Profesional

PTMA dapat mengadopsi model jalur karier Singapura. Sering kali, pendidik yang sangat kompeten ditarik menjadi struktural (dekan/kepala sekolah), yang justru mengurangi kualitas pengajaran. Institusi perlu menetapkan jenjang karier spesialis/pakar pengajaran dengan insentif dan kepangkatan yang setara dengan jalur manajerial, sehingga SDM dapat berfokus pada inovasi akademik murni.

e. Evaluasi Kinerja Berbasis Dampak Komunitas

Penilaian kinerja (SKP/KPI) harus digeser dari indikator pemenuhan jam kerja dan tumpukan administrasi, menuju evaluasi yang mengukur dampak nyata pendidik terhadap *stakeholder*. Mengadaptasi model evaluasi holistik, pendidik di PTMA

harus didorong dan dinilai berdasarkan kontribusi pengabdian masyarakatnya, keberhasilannya mendampingi komunitas lokal, serta perannya dalam memecahkan masalah sosiokultural di lingkungan sekitar kampus atau sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan komparasi lima negara Asia dalam lima tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu model MSDM *one-size-fits-all* yang sempurna. Singapura dan Korea Selatan unggul dalam rekrutmen elitis dan kompensasi tinggi yang menghasilkan mutu pengajaran kelas dunia, namun berisiko menciptakan tekanan kerja yang tinggi. Jepang memberikan teladan luar biasa dalam hal keadilan penempatan (rotasi) dan pengembangan guru berbasis komunitas lokal yang merawat kolaborasi. Malaysia menawarkan stabilitas sistem melalui perencanaan sentralistik yang matang.

Sementara itu, Indonesia saat ini sedang membangun resiliensi institusional melalui kebijakan Merdeka Belajar dan digitalisasi MSDM yang masif. Transformasi di Indonesia seperti skema PPPK, SKP digital, dan Guru Penggerak menunjukkan komitmen perbaikan struktural. Tantangan ke depan bagi perbaikan MSDM pendidikan adalah bagaimana mengkalibrasi regulasi nasional agar tetap responsif terhadap kebutuhan demografis dan kewilayahan, guna menciptakan ekosistem pendidik yang tangguh, adaptif, dan sejahtera secara merata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H., & Rahman, F. (2024). *Transformasi Pengurusan Sumber Manusia Sektor Pendidikan di Malaysia Pasca-Pandemik*. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 15(2), 112-130.
- Ahmad, S., & Hassan, R. (2022). Centralized educational management and its impact on teacher professional development in Malaysia. *Journal of Asian Education Policy*, 14(2), 115-130.
- Azis, A., & Kurniawan, D. (2024). Digitalisasi manajemen pendidikan: Analisis efektivitas Platform Merdeka Mengajar dalam MSDM sekolah dasar. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8(1), 45-58.
- Azis, R. A., & Mulyani, S. (2025). Efektivitas Platform Merdeka Mengajar dalam Pengembangan Profesionalisme Berkelanjutan Guru di Indonesia. *Jurnal Inovasi Administrasi Pendidikan*, 12(1), 45-60.
- Chen, Y. T., & Lee, H. (2023). Highly Competitive but Stressful: Analyzing the Teacher Evaluation System in South Korea. *Asian Journal of Educational Administration*, 21(4), 302-318.
- Choi, S., & Kim, J. (2021). Teacher evaluation policies for professional development in South Korea: A decade of achievements and challenges. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(3), 512-527.
- Fitriyah, N., & Santoso, B. (2026). Resiliensi Kelembagaan Pendidikan melalui Pemetaan dan Penempatan SDM Berbasis Kebutuhan Geografis di Era Desentralisasi. *Manajemen Pendidikan Kritis*, 8(1), 15-32.
- Harun, H., & Zainuddin, A. (2022). PBPPP dan Kompetensi Abad 21: Kajian Kepuasan Kerja Guru di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 10(3), 89105.
- Harjanto, T. (2025). Problematika rekrutmen ASN-PPPK dalam pemenuhan kebutuhan guru di daerah 3T. *Jurnal Kebijakan Pendidikan Indonesia*, 12(2), 89-102.
- Hendarman, T. (2024). *Dinamika Rekrutmen Guru ASN-PPPK: Resolusi Pemenuhan Tenaga Pendidik di Daerah*. Jakarta: Pustaka Kebijakan Edukasi.
- Kim, J., & Park, S. M. (2022). Teacher Rotation Policy and Educational Equity: Evidence from South Korean Public Schools. *International Journal of Educational Development*, 91, 102570.
- Lee, H. W. (2023). The competitive edge: Teacher recruitment examinations and educational resilience in South Korea. *Korean Journal of Educational Policy*, 20(1), 33-55.
- Lee, W. O., & Ng, P. T. (2023). Talent Management in Singapore's Education System: The Success of the Three-Track Career System. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 612-628.
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan di Era Merdeka Belajar*. Jakarta: Bumi Aksara. (Artikel Sintesis Kebijakan).
- Nakamura, K., & Sato, T. (2021). The Wa Culture in Japanese Schools: Analyzing Lesson Study as a Model of Human Resource Development. *Journal of Asian Education Policy*, 9(1), 22-40.
- Ng, P. T. (2022). Human capital investment in Singapore education: Recruiting, developing, and retaining teachers. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(2), 187-201.

- Park, Y., & Shin, M. (2024). Multi-source teacher evaluation system in South Korea: Perceptions of teachers and administrators. *International Journal of Educational Development*, 105, 102-116.
- Prasojo, L. D., & Wardani, R. (2023). Analisis komparatif manajemen pendidikan di Asia Tenggara: Studi kasus Indonesia dan Malaysia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 74-86.
- Prastowo, A., & Wibowo, U. B. (2023). Analisis Komparatif Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan Tenaga Kependidikan: Studi Kasus Indonesia dan Singapura. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 145-159.
- Purnomo, A., & Wulandari, R. (2025). Dampak Kepemimpinan Guru Penggerak terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nasional*, 14(2), 210225.
- Rahman, M. A., & Fitriani, S. (2026). Resiliensi kelembagaan melalui penguatan kompetensi guru penggerak di Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 33(1), 12-25.
- Sato, M. (2021). Professional development through Lesson Study (Jugyou Kenkyuu) in Japan: A cultural perspective on teacher collaboration. *International Journal of Lesson and Learning Studies*, 10(4), 321-334.
- Sugandi, D. (2026). Analisis Jabatan dan Beban Kerja Guru Era Kurikulum Merdeka Terhadap Kinerja Institusi Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 15(1), 50-68
- Setiawan, B., & Rahmawati, E. (2025). Resiliensi Institusional Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia di Daerah Rawan Bencana. *Jurnal Manajemen Bencana dan Tata Kelola Lokal*, 9(3), 45-62.
- Sulaiman, N., & Daud, K. (2023). Kompetensi abad ke-21 dalam sistem penilaian bersepadu pegawai perkhidmatan pendidikan di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(3), 45-61.
- Tan, C. (2022). Recruiting the Brightest: Teacher Selection Mechanisms in Singapore and Policy Implications for Southeast Asia. *Comparative Education*, 58(2), 205-221.
- Tan, C. (2023). High-performing school systems and teacher management: Lessons from Singapore. *Journal of Education and Human Development*, 12(2), 67-79.
- Wijaya, A., & Setiawan, B. (2024). Model penataan dan pemerataan guru pasca desentralisasi pendidikan di Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan Pendidikan*, 22(3), 210-225.
- Yamashita, T. (2022). The rotation system of public school teachers in Japan: Ensuring equity and professional growth. *Japan Educational Review*, 17(2), 143-159.
- Yamashita, R. (2025). Maintaining Equity through Mobility: A Decade Review of the Teacher Rotation System in Japan. *Japan Journal of Educational Research*, 34(4), 415-430.
- Yasin, M., & Ibrahim, N. (2023). Orientasi dan Induksi Guru Baru: Pendekatan Berpusatkan Matlamat dalam Sistem Pendidikan Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(2), 34-52.
- Zhou, Y., & Walker, A. (2025). Teacher career pathways in East Asia: A comparative analysis of Singapore, Hong Kong, and Japan. *Comparative Education Review*, 69(1), 88-112.