

Analisis Komparatif Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste: Kajian Literatur pada Negara Maju, Berkembang, dan Tertinggal di Asia

A Comparative Analysis of Educational Human Resource Management in Singapore, Indonesia, and Timor-Leste: A Literature Review of Developed, Developing, and Least-Developed Asian Nations

Nurhayati MD. Taim^{1*}, Rajindra²

¹²Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palu

*Corresponding Author: E-mail: ati.taim09@gmail.com

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste sebagai representasi negara maju, berkembang, dan tertinggal di Asia. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-komparatif terhadap literatur yang relevan pada periode 2010–2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Singapura memiliki sistem manajemen SDM pendidikan yang paling terintegrasi melalui rekrutmen guru yang selektif, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja yang komprehensif, dan jalur karier yang terstruktur. Indonesia telah melakukan berbagai reformasi untuk meningkatkan profesionalisme guru, namun masih menghadapi tantangan dalam pemerataan kualitas dan distribusi tenaga pendidik. Sementara itu, Timor-Leste masih berfokus pada pembangunan kapasitas dasar sistem pendidikan dengan berbagai keterbatasan kelembagaan dan sumber daya. Faktor utama yang memengaruhi keberhasilan manajemen SDM pendidikan meliputi kapasitas kelembagaan, investasi pendidikan, komitmen politik, konsistensi kebijakan, dan ketersediaan infrastruktur. Temuan penelitian menegaskan bahwa sistem manajemen SDM pendidikan yang terintegrasi dan berkelanjutan merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: Manajemen SDM Pendidikan; Guru; Pendidikan Komparatif; Singapura; Indonesia; Timor-Leste

ABSTRACT: This study aims to analyze and compare educational human resource management practices in Singapore, Indonesia, and Timor-Leste as representatives of developed, developing, and underdeveloped countries in Asia. The study employed a *Systematic Literature Review* (SLR) with a descriptive-comparative qualitative approach using relevant literature published between 2020 and 2026. The findings reveal that Singapore has the most integrated educational human resource management system, characterized by selective teacher recruitment, continuous professional development, comprehensive performance evaluation, and structured career pathways. Indonesia has implemented various reforms to improve teacher professionalism but continues to face challenges related to teacher quality and distribution. Meanwhile, Timor-Leste remains focused on building the foundational capacity of its education system amid institutional and resource limitations. The study identifies institutional capacity, educational investment, political commitment, policy consistency, and supporting infrastructure as key factors influencing the success of educational human resource management. The findings highlight that an integrated and sustainable human resource management system plays a crucial role in improving educational quality.

Keywords: Educational Human Resource Management; Teachers; Comparative Education; Singapore; Indonesia; Timor-Leste

ARTICLE HISTORY: Received: 14 May, 2025 Revised: 19 June, 2025 Accepted: 13 July, 2025 Published: 30 July, 2025

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

Publisher: Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Palu

Vol. 20 No. 02 Juli, 2025. p. 238-248

DOI: 10.56338/iqra.v20i2.12237

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu instrumen utama dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia dan daya saing bangsa di era globalisasi (Ningrum, 2016). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan kualitas tenaga pendidik sebagai pelaksana utama proses pembelajaran (Napisah, 2023). Oleh karena itu, keberhasilan sistem pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, infrastruktur, atau pembiayaan pendidikan, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan (HS et al., 2024). Dalam konteks ini, guru menjadi aset strategis yang menentukan kualitas hasil belajar peserta didik dan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Perbedaan kualitas pendidikan di kawasan Asia menunjukkan bahwa setiap negara memiliki tingkat keberhasilan yang berbeda dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan. Singapura dikenal sebagai salah satu negara dengan sistem pendidikan terbaik di dunia yang didukung oleh kebijakan rekrutmen guru yang selektif, pengembangan profesional berkelanjutan, serta sistem karier yang terstruktur dan berbasis kompetensi (Sofiani et al., 2025a). Di sisi lain, Indonesia sebagai negara berkembang telah melakukan berbagai reformasi pendidikan melalui program sertifikasi guru, Pendidikan Profesi Guru (PPG), transformasi digital pendidikan, dan penguatan kompetensi tenaga pendidik, meskipun masih menghadapi tantangan terkait pemerataan kualitas guru, distribusi tenaga pendidik, dan kesenjangan mutu pendidikan antarwilayah. Sementara itu, Timor-Leste sebagai salah satu negara termuda di Asia masih menghadapi berbagai tantangan dalam pembangunan pendidikan, seperti keterbatasan jumlah guru berkualifikasi, rendahnya akses terhadap pelatihan profesional, dan keterbatasan infrastruktur pendidikan yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran (Marleni et al., 2026a). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM pendidikan memiliki peran penting dalam menentukan kualitas sistem pendidikan suatu negara (Ulfah, 2024).

Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan evaluasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Yanis, 2019). Dalam konteks pendidikan, manajemen SDM pendidikan merujuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu menjalankan tugas profesional secara optimal serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan (Ulfah, 2024). Implementasi manajemen SDM pendidikan mencakup berbagai aspek, antara lain rekrutmen dan seleksi guru, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, serta pengembangan karier tenaga pendidik (Sanda et al., 2022).

Kajian komparatif terkait manajemen SDM pendidikan di berbagai negara telah banyak dilakukan, namun sebagian besar hanya membandingkan negara-negara maju atau negara-negara berkembang dalam konteks yang relatif serupa (Nurrijal, 2024). Perbandingan yang secara eksplisit menempatkan tiga kategori negara maju, berkembang, dan tertinggal dalam satu bingkai analisis masih relatif terbatas (Marleni et al., 2026b). Di sinilah terdapat kesenjangan dalam literatur yang menjadi dasar kebaruan penelitian ini. Kebanyakan studi komparatif belum menghadirkan gambaran yang menyeluruh tentang bagaimana perbedaan kapasitas kelembagaan, sumber daya, dan kebijakan di antara negara-negara dengan tingkat pembangunan yang sangat berbeda berdampak pada kualitas manajemen tenaga pendidik dan mutu pendidikan secara keseluruhan (Elvarisna et al., 2024).

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara komparatif praktik manajemen SDM pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste. Pemilihan ketiga negara ini bukan tanpa alasan, ketiganya berada di kawasan Asia, tetapi mewakili spektrum pembangunan yang sangat berbeda, yakni negara maju (Singapura), negara berkembang (Indonesia), dan negara tertinggal (Timor-Leste). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM pendidikan yang lebih inklusif dan kontekstual. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis persamaan dan perbedaan praktik manajemen SDM pendidikan di ketiga negara tersebut, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau hambatan implementasinya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-komparatif. Metode ini dipilih karena berfokus pada pengumpulan, seleksi, dan sintesis literatur secara sistematis untuk membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur pada basis data Google Scholar sebagai sumber utama. Literatur yang dikumpulkan berupa artikel jurnal ilmiah, prosiding, dan publikasi akademik lainnya yang relevan dengan topik manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi publikasi yang diterbitkan pada rentang tahun 2010–2026, tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*), memiliki relevansi secara langsung membahas kondisi manajemen SDM pendidikan di negara yang menjadi objek kajian. Sebaliknya, literatur yang tidak relevan dengan fokus penelitian, tidak tersedia secara lengkap, atau memiliki informasi yang terbatas tidak disertakan dalam proses analisis.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan praktik manajemen SDM pendidikan pada masing-masing negara. Hasil analisis tersebut kemudian dibandingkan menggunakan analisis komparatif guna mengidentifikasi persamaan, perbedaan, keunggulan, dan tantangan yang terdapat dalam sistem pengelolaan tenaga pendidik di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste. Melalui proses analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang komprehensif dan berbasis bukti (*evidence-based*) mengenai pengaruh kebijakan, kapasitas kelembagaan, dan tingkat pembangunan terhadap efektivitas manajemen SDM pendidikan di ketiga negara.

HASIL

Manajemen SDM Pendidikan di Singapura

Singapura secara konsisten menempati posisi teratas dalam berbagai pemeringkatan pendidikan global, termasuk PISA (*Programme for International Student Assessment*) dan TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) (Kaur et al., 2019). Keberhasilan ini tidak terlepas dari sistem manajemen SDM pendidikan yang dirancang secara strategis dan komprehensif oleh Kementerian Pendidikan Singapura (*Ministry of Education/MOE*). Fondasi utama sistem ini terletak pada prinsip bahwa guru adalah profesi yang prestisius, sehingga hanya kandidat terbaik yang dipilih untuk memasuki profesi kependidikan (Haq & Sholeh, 2023; Stewart, 2010).

Proses rekrutmen dan seleksi guru di Singapura dilakukan secara ketat dan selektif (Tan & Low, 2023). Calon guru harus berasal dari sepertiga terbaik lulusan universitas, dan proses seleksinya melibatkan serangkaian penilaian komprehensif yang mencakup kemampuan akademik, kecakapan komunikasi, motivasi mengajar, dan komitmen terhadap perkembangan anak. Setelah lulus seleksi, calon guru menjalani pendidikan pra-jabatan di *National Institute of Education* (NIE), satu-satunya lembaga pencetak guru di Singapura, yang menjamin standarisasi kompetensi tenaga pendidik secara nasional (Chewa, 2009). Sistem ini menghasilkan guru yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki kesiapan pedagogi yang matang sebelum memasuki kelas.

Pengembangan profesional guru di Singapura bersifat berkelanjutan dan sistematis. Setiap guru diwajibkan mengikuti pelatihan profesional minimal 100 jam per tahun yang dibiayai penuh oleh pemerintah (Haq & Sholeh, 2023). Pengembangan ini mencakup berbagai format, mulai dari pelatihan formal, mentoring, lesson study, hingga partisipasi dalam komunitas belajar profesional (*Professional Learning Communities*). Selain itu, Singapura menerapkan sistem penilaian kinerja guru yang komprehensif melalui *Enhanced Performance Management System* (EPMS), yang tidak hanya mengukur hasil belajar siswa, tetapi juga mencakup dimensi kontribusi terhadap sekolah, pengembangan diri, dan kolaborasi profesional (Salsabila et al., 2025; Sofiani et al., 2025). Sistem karier guru di Singapura pun dirancang dengan tiga jalur pengembangan, yakni jalur kepemimpinan (*Leadership Track*), jalur senior guru (*Senior Specialist Track*), dan jalur master guru (*Master Teacher Track*), yang memberikan fleksibilitas bagi guru untuk berkembang sesuai dengan potensi dan minat masing-masing tanpa harus meninggalkan ruang kelas (Syakrani et al., 2023a).

Manajemen SDM Pendidikan di Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan jumlah guru terbesar keempat di dunia menghadapi tantangan yang kompleks dalam pengelolaan SDM pendidikan. Dengan lebih dari 3 juta guru yang tersebar di lebih dari 17.000 pulau, pengelolaan tenaga pendidik di Indonesia tidak hanya menyangkut aspek kualitas, tetapi juga distribusi dan pemerataan (Sainah & Putri, 2025; Shakilla, 2024). Berbagai kebijakan strategis telah diformulasikan pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu dan profesionalisme guru, mulai dari kebijakan sertifikasi guru yang mulai diberlakukan sejak tahun 2005 berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hingga program Pendidikan Profesi Guru (PPG) yang menjadi jalur resmi pembentukan guru profesional (Al Mustaqim, 2023; Wukir, 2008; Yuswara et al., 2026).

Program sertifikasi guru dan PPG telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi dan kesejahteraan guru melalui pemberian tunjangan profesi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi belum sepenuhnya berkorelasi dengan peningkatan kompetensi dan kualitas pembelajaran (Rivaâ, 2019). Terdapat kesenjangan antara kepemilikan sertifikat pendidik dengan peningkatan praktik mengajar di kelas, yang mengindikasikan bahwa dimensi penjaminan mutu pasca-sertifikasi perlu diperkuat (Rivaâ, 2019). Di samping itu, Indonesia juga mengembangkan berbagai program

pengembangan profesional berkelanjutan, seperti program Guru Penggerak yang bertujuan mendorong transformasi budaya belajar di sekolah, pelatihan melalui platform Merdeka Mengajar, serta peningkatan kompetensi berbasis teknologi digital dalam rangka akselerasi transformasi pendidikan nasional (Wachidah et al., 2024).

Tantangan utama yang masih dihadapi Indonesia dalam manajemen SDM pendidikan adalah ketimpangan distribusi guru antara daerah perkotaan dan pedesaan, terutama di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T) (Farhillah et al., 2026; Zahra et al., 2025). Banyak sekolah di daerah terpencil kekurangan guru yang berkualifikasi, sementara di kota-kota besar terjadi kelebihan guru pada mata pelajaran tertentu. Selain itu, sistem evaluasi kinerja guru melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang telah diberlakukan belum sepenuhnya berjalan efektif karena keterbatasan kapasitas pengawas sekolah dan lemahnya mekanisme tindak lanjut hasil penilaian (HANI et al., 2024; Sitanggang et al., 2022). Reformasi berkelanjutan diperlukan tidak hanya pada aspek regulasi dan program, tetapi juga pada penguatan tata kelola, kapasitas daerah, dan sistem insentif yang mampu mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensinya secara mandiri dan berkelanjutan.

Manajemen SDM Pendidikan di Timor-Leste

Timor-Leste, yang baru merdeka pada tahun 2002, masih berada dalam tahap pembangunan sistem pendidikan nasional yang mendasar (Burns, 2017). Sebagai negara termuda di Asia dengan sumber daya yang sangat terbatas, Timor-Leste menghadapi tantangan berlapis dalam pengelolaan SDM pendidikan, mulai dari rendahnya jumlah guru berkualifikasi, keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, hingga tantangan kebahasaan mengingat penggunaan Tetum dan Portugis sebagai bahasa pengantar resmi di tengah keragaman bahasa daerah yang sangat tinggi (Faradina et al., 2024).

Sistem rekrutmen guru di Timor-Leste masih menghadapi kendala mendasar, yaitu rendahnya jumlah calon guru yang memenuhi kualifikasi minimum. Banyak guru yang mengajar berdasarkan pengalaman atau penugasan darurat tanpa latar belakang pendidikan keguruan yang memadai (de Jesus Lic & CSH, 2025). Pemerintah Timor-Leste bersama lembaga internasional seperti UNESCO dan UNICEF telah berupaya membangun program pelatihan guru secara bertahap, termasuk pengembangan Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação (INFORDEPE) sebagai lembaga utama pembentukan dan pengembangan kapasitas guru. Program-program ini menitikberatkan pada peningkatan kompetensi dasar mengajar, literasi, dan numerasi, sebelum dapat beranjak pada pengembangan kompetensi yang lebih kompleks (Taylor-Leech, 2015; Ximenes, 2025b).

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan, Timor-Leste masih menghadapi kendala besar dalam mewujudkan sistem manajemen SDM pendidikan yang terstandarisasi (Couto, 2025). Evaluasi kinerja guru belum berjalan secara sistematis, sistem karier tenaga pendidik masih dalam tahap perumusan, dan insentif bagi guru yang bertugas di daerah terpencil belum memadai (Owen & Wong, 2021b, 2021a). Bantuan dari mitra pembangunan internasional menjadi tulang punggung pembiayaan pengembangan guru, sehingga keberlangsungan program sangat tergantung pada ketersediaan dana eksternal (Butcher et al., 2015a; LESTE, 2010; Owen & Salsinha, 2024). Kondisi ini menegaskan bahwa pembangunan kapasitas SDM pendidikan di Timor-Leste membutuhkan pendekatan jangka panjang yang holistik, dengan dukungan kebijakan nasional yang kuat dan kemitraan internasional yang berkelanjutan.

DISKUSI

Kajian komparatif terhadap Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste menunjukkan bahwa kualitas pendidikan suatu negara memiliki keterkaitan yang erat dengan efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang diterapkan. Semakin terintegrasi dan terkelola dengan baik sistem pengelolaan tenaga pendidik, semakin besar pula peluang negara tersebut untuk menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas. Dalam konteks ini, Singapura menunjukkan tingkat kematangan sistem yang paling tinggi karena seluruh aspek pengelolaan guru dirancang sebagai satu kesatuan yang saling mendukung (Syakrani et al., 2023b). Proses rekrutmen yang selektif, pendidikan pra-jabatan yang terstandarisasi, pengembangan profesional yang berkelanjutan, evaluasi kinerja yang terukur, serta sistem karier yang jelas membentuk ekosistem yang mendorong peningkatan kualitas guru secara berkesinambungan (Sofiani et al., 2025b). Kondisi tersebut berbeda dengan Indonesia yang telah memiliki berbagai regulasi dan program pengembangan guru, namun masih menghadapi tantangan dalam memastikan implementasi kebijakan berjalan secara merata di seluruh wilayah (Rahman, 2019). Sementara

itu, Timor-Leste masih berfokus pada pembangunan fondasi dasar sistem pendidikan sehingga pengelolaan SDM pendidikan belum sepenuhnya terstruktur dan terstandarisasi (Beck, 2024).

Perbedaan capaian manajemen SDM pendidikan di ketiga negara tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Faktor pertama adalah kapasitas kelembagaan dan tata kelola pendidikan. Singapura memiliki sistem yang relatif terpusat dan terintegrasi melalui National Institute of Education (NIE) yang berperan sebagai lembaga utama dalam menyiapkan tenaga pendidik. Kondisi ini memungkinkan adanya standar kompetensi yang seragam dan pengawasan kualitas yang lebih efektif (Rajandiran, 2020). Sebaliknya, Indonesia memiliki sistem pendidikan yang jauh lebih kompleks karena harus mengelola jumlah guru yang sangat besar dan tersebar di wilayah geografis yang luas. Kompleksitas tersebut sering kali menimbulkan variasi kualitas implementasi kebijakan antar daerah (Bjork, 2003). Di Timor-Leste, keterbatasan kapasitas kelembagaan masih menjadi tantangan utama sehingga proses pengembangan dan pengelolaan tenaga pendidik belum dapat dilakukan secara optimal (Faradina et al., 2024).

Faktor kedua adalah tingkat investasi dan dukungan sumber daya terhadap sektor pendidikan. Keberhasilan Singapura tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan, tetapi juga oleh konsistensi investasi yang diberikan untuk pengembangan tenaga pendidik (Faradina et al., 2024). Pemerintah secara berkelanjutan menyediakan dukungan finansial bagi pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penguatan karier guru. Indonesia telah menunjukkan komitmen yang cukup besar melalui berbagai program peningkatan kompetensi dan pemberian tunjangan profesi, namun efektivitas pemanfaatan sumber daya tersebut masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait pemerataan akses dan kualitas pelaksanaan program di daerah (Faradina et al., 2024). Sementara itu, Timor-Leste masih sangat bergantung pada dukungan lembaga internasional dalam membiayai berbagai program pengembangan guru sehingga keberlanjutan program sering kali dipengaruhi oleh ketersediaan bantuan eksternal (Faradina et al., 2024).

Faktor ketiga berkaitan dengan komitmen politik dan konsistensi kebijakan pendidikan. Pengalaman Singapura menunjukkan bahwa reformasi pendidikan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan mampu menciptakan sistem yang stabil serta adaptif terhadap perubahan kebutuhan zaman. Kebijakan yang konsisten memungkinkan setiap program pengembangan guru berjalan secara terukur dan berorientasi jangka panjang (Goodwin et al., 2017). Di Indonesia, berbagai inovasi kebijakan telah diluncurkan untuk meningkatkan kualitas guru, namun perubahan kebijakan yang relatif cepat sering kali menimbulkan tantangan dalam proses implementasi dan evaluasi (Chu-Chang et al., 2014). Adapun Timor-Leste masih menghadapi keterbatasan kapasitas pemerintahan dalam merancang dan menjalankan kebijakan pendidikan yang berkelanjutan sehingga proses reformasi berlangsung lebih lambat dibandingkan negara lainnya (Butcher et al., 2015b).

Faktor keempat adalah ketersediaan infrastruktur pendukung yang mencakup teknologi, konektivitas, serta fasilitas pendidikan. Infrastruktur yang memadai memungkinkan guru memperoleh akses yang lebih luas terhadap pelatihan, sumber belajar, dan berbagai program pengembangan profesional. Singapura telah memanfaatkan teknologi pendidikan secara optimal untuk mendukung peningkatan kompetensi guru dan efektivitas pembelajaran (Ng, 2010). Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam pemanfaatan teknologi pendidikan, tetapi masih menghadapi kesenjangan akses antara wilayah perkotaan dan daerah terpencil (Farhatin, 2025; Sood et al., 2025). Di Timor-Leste, keterbatasan infrastruktur masih menjadi hambatan dalam memperluas akses terhadap program pengembangan profesional dan peningkatan kualitas pembelajaran (Correia et al., 2025; Ximenes, 2025a).

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, ketiga negara tersebut merepresentasikan tahapan perkembangan yang berbeda dalam pengelolaan tenaga pendidik. Singapura dapat dikategorikan berada pada tahap optimalisasi, yaitu ketika seluruh komponen manajemen SDM telah terintegrasi dan terus disempurnakan melalui pemanfaatan data serta evaluasi berbasis bukti (Datnow & Hubbard, 2016). Indonesia berada pada tahap penguatan dan pengembangan sistem, yang ditandai dengan berbagai upaya reformasi untuk meningkatkan kualitas guru sekaligus memperbaiki tata kelola pendidikan (Wang et al., 2023). Sementara itu, Timor-Leste masih berada pada tahap pembangunan kapasitas dasar dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik dan penguatan kelembagaan pendidikan (Gomes, 2025; Ximenes, 2026).

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM pendidikan tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran atau banyaknya program yang dijalankan, tetapi juga oleh kemampuan negara dalam membangun sistem yang terintegrasi, konsisten, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pembelajaran dari Singapura perlu dipahami sebagai sumber inspirasi kebijakan, bukan sebagai model yang dapat diadopsi secara langsung. Setiap negara memiliki karakteristik sosial, ekonomi, politik, dan

kelembagaan yang berbeda sehingga strategi pengembangan SDM pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas masing-masing. Dalam konteks Indonesia, penguatan kualitas rekrutmen guru, optimalisasi pengembangan profesional berkelanjutan, pemerataan distribusi tenaga pendidik, serta peningkatan efektivitas evaluasi kinerja menjadi langkah penting untuk mempercepat peningkatan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian, pengembangan manajemen SDM pendidikan harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang berperan strategis dalam menentukan kualitas pendidikan dan daya saing suatu bangsa.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan tingkat pembangunan dan kapasitas kelembagaan masing-masing negara. Singapura memiliki sistem manajemen SDM pendidikan yang paling matang melalui rekrutmen guru yang selektif, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja yang komprehensif, serta jalur karier yang terstruktur. Indonesia telah melakukan berbagai reformasi untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui program sertifikasi, Pendidikan Profesi Guru (PPG), dan transformasi digital pendidikan, namun masih menghadapi tantangan dalam pemerataan kualitas dan distribusi tenaga pendidik. Sementara itu, Timor-Leste masih berfokus pada pembangunan kapasitas dasar sistem pendidikan dengan berbagai keterbatasan sumber daya, kelembagaan, dan pendanaan. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan, investasi pendidikan, komitmen politik, konsistensi kebijakan, dan ketersediaan infrastruktur merupakan faktor utama yang memengaruhi keberhasilan manajemen SDM pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan SDM pendidikan tidak hanya ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki suatu negara, tetapi juga oleh kemampuan membangun sistem yang terintegrasi, berkelanjutan, dan sesuai dengan konteks nasional masing-masing.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang bergantung pada ketersediaan dan kualitas literatur yang dianalisis, sehingga belum mampu menggambarkan kondisi implementasi kebijakan secara langsung di lapangan. Selain itu, kajian hanya difokuskan pada tiga negara sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh negara di kawasan Asia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan kajian literatur dengan data empiris melalui wawancara, survei, atau studi kasus lapangan, serta memperluas cakupan negara dan indikator analisis agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas manajemen SDM pendidikan dalam berbagai konteks sosial, ekonomi, dan kelembagaan.

IMPLIKASI

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoretis, praktis, dan kebijakan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas manajemen SDM pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kapasitas kelembagaan, ketersediaan sumber daya, konsistensi kebijakan, serta karakteristik sosial dan geografis suatu negara. Perbandingan antara Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste menunjukkan bahwa manajemen SDM pendidikan berkembang secara bertahap sesuai dengan kapasitas sistem pendidikan masing-masing. Dengan demikian, keberhasilan suatu model manajemen SDM pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan kebijakan tertentu, tetapi oleh keterpaduan antara rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, pengembangan karier, sistem insentif, serta dukungan kelembagaan.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan pembelajaran bagi pengelola pendidikan bahwa peningkatan kualitas guru perlu dilakukan melalui pendekatan yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Pengalaman Singapura menunjukkan pentingnya seleksi calon guru yang berkualitas, pendidikan pra-jabatan yang kuat, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja yang komprehensif, serta jalur karier yang memberikan ruang bagi guru untuk berkembang secara profesional. Namun, praktik tersebut tidak dapat diadopsi secara langsung oleh Indonesia maupun Timor-Leste karena terdapat perbedaan kapasitas fiskal, kelembagaan, geografis, sosial, dan demografis. Oleh sebab itu, praktik baik dari Singapura lebih tepat dijadikan sebagai referensi untuk mengembangkan kebijakan yang disesuaikan dengan konteks nasional.

Bagi Indonesia, implikasi penelitian terutama berkaitan dengan perlunya menggeser orientasi manajemen SDM pendidikan dari sekadar pemenuhan administrasi dan sertifikasi menuju peningkatan kompetensi dan kualitas praktik pembelajaran. Program sertifikasi dan Pendidikan Profesi Guru (PPG) perlu diperkuat dengan mekanisme pengembangan profesional yang berkelanjutan, berbasis kebutuhan guru, serta terhubung dengan evaluasi kinerja dan perkembangan karier. Selain itu, kebijakan distribusi guru perlu menggunakan pendekatan berbasis kebutuhan wilayah dengan mempertimbangkan karakteristik geografis, kekurangan guru berdasarkan mata pelajaran, serta kondisi sosial-ekonomi daerah.

Bagi Timor-Leste, implikasi penelitian lebih diarahkan pada penguatan fondasi sistem manajemen SDM pendidikan. Prioritas utama bukan hanya meningkatkan jumlah guru, tetapi juga memastikan terpenuhinya kualifikasi minimum, memperluas akses pendidikan dan pelatihan guru, memperkuat kapasitas lembaga pengembangan tenaga pendidik, serta membangun sistem evaluasi dan pengembangan karier secara bertahap. Dukungan mitra pembangunan internasional tetap penting, tetapi perlu diarahkan pada pembangunan kapasitas nasional agar keberlanjutan program tidak bergantung secara berlebihan pada pembiayaan eksternal.

Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini menunjukkan pentingnya merancang kebijakan manajemen SDM pendidikan berdasarkan tahapan kapasitas sistem pendidikan. Negara atau wilayah dengan kapasitas tinggi dapat memprioritaskan optimalisasi berbasis data dan pengembangan karier, sedangkan sistem yang sedang berkembang perlu berfokus pada penguatan tata kelola dan pemerataan, sementara sistem yang masih membangun kapasitas dasar perlu memprioritaskan kualifikasi guru, pelatihan dasar, infrastruktur, dan penguatan kelembagaan. Pendekatan bertahap tersebut dapat menghasilkan kebijakan yang lebih realistis, kontekstual, dan berkelanjutan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil penelitian. Pertama, penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan Google Scholar sebagai basis data utama. Penggunaan satu basis data berpotensi menyebabkan keterbatasan cakupan literatur dan memungkinkan terdapat penelitian relevan yang tidak teridentifikasi, terutama publikasi internasional atau studi yang tersedia pada basis data akademik lainnya. Selain itu, kualitas dan kedalaman informasi yang tersedia dalam setiap literatur tidak selalu seragam sehingga dapat memengaruhi keluasan sintesis komparatif.

Kedua, penelitian ini menggunakan data sekunder sehingga tidak melakukan verifikasi secara langsung terhadap kondisi implementasi kebijakan manajemen SDM pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor-Leste. Dengan demikian, temuan penelitian lebih menggambarkan kondisi sebagaimana dilaporkan dalam literatur dan belum sepenuhnya dapat merepresentasikan dinamika praktik di tingkat sekolah, daerah, maupun individu guru.

Ketiga, terdapat perbedaan jumlah, kualitas, dan kedalaman literatur yang tersedia mengenai ketiga negara. Literatur mengenai sistem pendidikan Singapura relatif lebih mudah ditemukan dan lebih banyak membahas kebijakan serta praktik manajemen guru secara sistematis, sedangkan literatur mengenai Timor-Leste relatif lebih terbatas. Ketidakseimbangan tersebut dapat memengaruhi kedalaman perbandingan antarnegara dan berpotensi menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai negara dengan dokumentasi penelitian yang lebih banyak.

Keempat, penelitian hanya membandingkan tiga negara yang dipilih untuk merepresentasikan kategori negara maju, berkembang, dan tertinggal. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak dapat secara langsung digeneralisasikan kepada seluruh negara Asia yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, politik, dan kelembagaan yang beragam. Kategori pembangunan yang digunakan juga perlu dipahami sebagai kerangka analitis dalam penelitian ini dan tidak selalu menggambarkan seluruh kompleksitas sistem pendidikan masing-masing negara.

Kelima, analisis penelitian terutama berfokus pada aspek rekrutmen, pengembangan profesional, evaluasi kinerja, karier, kapasitas kelembagaan, investasi, kebijakan, dan infrastruktur. Faktor lain yang berpotensi memengaruhi efektivitas manajemen SDM pendidikan, seperti kondisi sosial-budaya, kesejahteraan guru, kepemimpinan sekolah, motivasi intrinsik, kondisi kerja, serta karakteristik peserta didik, belum dianalisis secara mendalam. Oleh karena itu, hasil penelitian perlu dipahami sebagai gambaran komparatif pada aspek-aspek utama manajemen SDM pendidikan, bukan sebagai penjelasan menyeluruh atas seluruh faktor yang menentukan mutu pendidikan.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diidentifikasi, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Pertama, penelitian selanjutnya perlu memperluas sumber basis data dengan menggunakan berbagai database akademik internasional dan nasional, seperti Scopus, Web of Science, ERIC, ScienceDirect, atau database relevan lainnya. Penggunaan beberapa database akan meningkatkan cakupan literatur, mengurangi risiko bias seleksi, dan memperkuat validitas hasil systematic literature review.

Kedua, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods dengan mengombinasikan kajian literatur dan data empiris. Wawancara dengan pembuat kebijakan, kepala sekolah, guru, dan lembaga pendidikan guru dapat digunakan untuk mengetahui kesenjangan antara kebijakan dan implementasi. Survei juga dapat digunakan untuk mengukur persepsi guru mengenai efektivitas rekrutmen, pengembangan profesional, evaluasi kinerja, sistem insentif, dan peluang pengembangan karier.

Ketiga, studi berikutnya perlu melakukan penelitian lapangan atau studi kasus pada wilayah yang memiliki karakteristik berbeda dalam masing-masing negara. Dalam konteks Indonesia, misalnya, penelitian dapat membandingkan daerah perkotaan, pedesaan, dan daerah 3T. Dalam konteks Timor-Leste, penelitian dapat diarahkan pada perbandingan antara wilayah perkotaan dan wilayah terpencil. Pendekatan tersebut akan memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai pengaruh faktor geografis dan kapasitas daerah terhadap pengelolaan SDM pendidikan.

Keempat, pemerintah Indonesia dapat mengambil pembelajaran dari praktik manajemen guru di Singapura, khususnya dalam aspek seleksi calon guru, pengembangan profesional berkelanjutan, evaluasi kinerja, pemanfaatan data, dan pengembangan jalur karier. Namun, adopsi praktik tersebut perlu dilakukan secara selektif dan disesuaikan dengan konteks Indonesia. Prioritas kebijakan hendaknya diarahkan pada peningkatan kualitas rekrutmen, penguatan hubungan antara pengembangan profesional dan kinerja guru, pemerataan distribusi guru, serta penguatan kapasitas pemerintah daerah dan pengawas sekolah.

Kelima, bagi Timor-Leste, rekomendasi utama adalah memperkuat kapasitas dasar manajemen SDM pendidikan melalui peningkatan kualifikasi guru, penguatan pendidikan dan pelatihan pra-jabatan serta dalam jabatan, pengembangan sistem evaluasi kinerja yang sederhana dan bertahap, serta pembangunan sistem karier dan insentif yang dapat meningkatkan retensi guru, khususnya di daerah terpencil. Kemitraan dengan lembaga internasional perlu diarahkan tidak hanya pada pembiayaan program, tetapi juga pada transfer pengetahuan dan penguatan kapasitas institusi nasional agar keberlanjutan program dapat lebih terjamin.

Keenam, penelitian komparatif berikutnya disarankan mengembangkan indikator pengukuran yang lebih terstandar untuk membandingkan efektivitas manajemen SDM pendidikan antarnegara. Indikator tersebut dapat mencakup kualitas rekrutmen, rasio guru berkualifikasi, akses pengembangan profesional, efektivitas evaluasi kinerja, mobilitas dan retensi guru, sistem insentif, pemerataan distribusi guru, serta keterkaitan antara pengelolaan guru dan hasil belajar peserta didik.

Ketujuh, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan negara dengan memasukkan negara-negara Asia lainnya yang memiliki karakteristik berbeda, seperti Malaysia, Vietnam, Filipina, Thailand, atau negara-negara Pasifik dan Asia Tenggara lainnya. Perluasan tersebut dapat membantu mengidentifikasi pola yang lebih luas mengenai hubungan antara tingkat pembangunan, kapasitas kelembagaan, dan efektivitas manajemen SDM pendidikan.

Pada akhirnya, rekomendasi utama dari penelitian ini adalah bahwa reformasi manajemen SDM pendidikan perlu ditempatkan sebagai agenda jangka panjang. Kebijakan tidak seharusnya hanya berorientasi pada peningkatan jumlah program, tetapi pada keterhubungan antarkomponen sistem, keberlanjutan pembiayaan, kualitas implementasi, pemerataan akses, serta evaluasi berbasis bukti. Dengan pendekatan tersebut, pembelajaran lintas negara dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun sistem manajemen SDM pendidikan yang lebih adaptif, inklusif, dan sesuai dengan kebutuhan nasional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan penelitian ini, khususnya kepada dosen pembimbing, rekan akademisi, serta semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mustaqim, D. (2023). Peran pendidikan profesi guru untuk meningkatkan profesionalitas dan kualitas pembelajaran di Indonesia. *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(02), 168–176.
- Beck, M. (2024). Overview of education in Timor-Leste. In *International Handbook on education in Southeast Asia* (pp. 1195–1213). Springer.
- Bjork, C. (2003). Local responses to decentralization policy in Indonesia. *Comparative Education Review*, 47(2), 184–216.
- Burns, R. (2017). Education in Timor-Leste: envisioning the future. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, 33–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.14425/JICE.2017.6.1.3345>
- Butcher, J., Bastian, P., Beck, M., d'Arbon, T., & Taouk, Y. (2015a). *Timor-Leste: Transforming education through partnership in a small post-conflict state*. Springer.
- Butcher, J., Bastian, P., Beck, M., d'Arbon, T., & Taouk, Y. (2015b). *Timor-Leste: Transforming education through partnership in a small post-conflict state*. Springer.
- Chewa, L. C. (2009). Teacher training and continuing professional development: The Singapore model. *Education*, 2002.
- Chu-Chang, M., Al-Samarrai, S., Shaeffer, S., Ragatz, A. B., De Ree, J., & Stevenson, R. (2014). *Teacher reform in Indonesia: The role of politics and evidence in policy making*. World Bank Publications.
- Correia, A. J., da Costa Araujo, F. L., de Jesus, A. R., & da Silva, J. M. (2025). Issues of quality and access to education in Timor-Leste in the post-independence era. *International Journal of Education and Social Science Studies*, 1(3), 165–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.60153/ijesss.v1i3.237>
- Couto, F. (2025). STRENGTHENING TEACHER TRAINING IN TIMOR-LESTE: ALIGNING PRE-SERVICE TEACHER TRAINING WITH SECONDARY CURRICULUM NEEDS. *INTED2025 Proceedings*, 2181–2186. <https://doi.org/10.21125/inted.2025.0618>
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. *Journal of Educational Change*, 17(1), 7–28.
- de Jesus Lic, A., & CSH, M. (2025). *Pendidikan Tinggi dan Pembangunan SDM di TimorLeste: Sebuah Kerangka Kolaborasi*. Detak Pustaka.
- Elvarisna, E., Sari, R., Zahara, S., Marsena, M., & Rahmi, S. (2024). Analisis Kebijakan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan. *Dharmas Education Journal (DE_Journal)*, 5(2), 1174–1182. <https://doi.org/https://doi.org/10.56667/dejournal.v5i2.1623>
- Faradina, A. S., Sukmawati, L., Rizky, A. E., Bestari, P. A., Puri, R. A. A., & Rizqi, Y. F. (2024). Analisis Komparatif Kualitas Pendidikan di Singapura, Indonesia, dan Timor Leste. *Jurnal Salome: Multidisipliner Keilmuan*, 2(5), 932–952.
- Farhatin, F. (2025). Kesenjangan akses pendidikan digital di daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar). *Maliki Interdisciplinary Journal*, 3(6), 1494–1502.
- Farhillah, A. R., Rahmawati, A., Chairunisa, C., & Kholifah, A. (2026). Model Perbandingan Pendidikan Global di Era Digital: Tantangan dan Strategi Penerapan di Indonesia. *Jurnal Miftahul Ilmi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 11–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.59841/miftahulilmi.v3i1.323>
- Gomes, R. A. (2025). Leveraging ASEAN membership for Timor-Leste's development: Issues and recommendations. *Journal of ASEAN Studies*, 13(1), 45–60.
- Goodwin, A. L., Low, E.-L., & Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered educators in Singapore: How high-performing systems shape teaching quality*. John Wiley & Sons.
- HANI, L. S., SUKARMAN, S., & MAWARDI, M. A. (2024). ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PENILAIAN KINERJA GURU (PKG). *EDUKATIF Vypedumenu: Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai*, 6(4), 4197–4208.
- Haq, A. M., & Sholeh, M. (2023). Pendidikan di Singapore: Keberhasilan Implementasi Kebijakan Pendidikan Berbasis Sistem Meritokrasi dan Pengembangan Guru. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 6(4), 354–364.
- HS, M. F., Anwar US, K., & Shalahudin, S. (2024). Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pendidikan. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 207–217. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i1.4047>
- Kaur, B., Zhu, Y., & Cheang, W. K. (2019). Singapore's participation in international benchmark studies—TIMSS, PISA and TEDS-M. In *Mathematics education in Singapore* (pp. 101–137). Springer.

- Marleni, L., Pardini, A. S., Yudisman, A., Asmara, A., & Kashardi, K. (2026a). Model Pendidikan Di Negara Maju dan Berkembang. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 4379–4385. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4161>
- Marleni, L., Pardini, A. S., Yudisman, A., Asmara, A., & Kashardi, K. (2026b). Model Pendidikan Di Negara Maju dan Berkembang. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 4379–4385.
- Napisah, S. S. (2023). Pengaruh Rendahnya Kualitas Tenaga Pendidik Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Karimah Tauhid*, 2(5), 2154–2163. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v2i5.9621>
- Ng, P. T. (2010). Educational technology management approach: The case of Singapore's ICT masterplan three. *Human Systems Management*, 29(3), 177–187. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/HSM-2010-0>
- Ningrum, E. (2016). Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Nurrijal, N. (2024). Analisis perbandingan sistem pendidikan negara-negara maju sebagai komparasi kemajuan pendidikan di Indonesia. *Jurnal Biologi Babasal*, 7–20.
- Owen, S., & Salsinha, A. (2024). Basic Education in Timor-Leste. In *International Handbook on Education in Southeast Asia* (pp. 1241–1272). Springer.
- Owen, S., & Wong, D. (2021a). Timor-Leste education: supporting sustainable systemwide reform and school leader capacity-building through collaborative foreign aid. *Journal of Educational Change*, 22(3), 379–400.
- Owen, S., & Wong, D. (2021b). Timor-Leste: reforming the education system through school leader capacity building and school-based teacher professional development. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(1), 198–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1775551>
- Rahman, A. A. (2019). Decentralised education policy in Indonesia: Intended outcomes and remaining challenges for teachers. *Exchanges: The Interdisciplinary Research Journal*, 6(2), 30–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.31273/eirj.v6i2.240>
- Rajandiran, D. (2020). Singapore's teacher education model for the 21st century (TE21). In *Implementing deeper learning and 21st century education reforms: Building an education renaissance after a global pandemic* (pp. 59–77). Springer.
- Rivaâ, F. A. (2019). Pengaruh program sertifikasi guru terhadap motivasi dan kinerja guru. *Al-Mubin: Islamic Scientific Journal*, 2(2), 78–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.51192/almubin.v2i2.61>
- Sainah, S., & Putri, F. K. (2025). Analisis kebutuhan dan distribusi guru di Indonesia: kajian pustaka tentang perencanaan jumlah dan kualitas tenaga pendidik. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 12(1), 47–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/improvement.v12i1.60710>
- Salsabila, N. Z., Amelia, D., Waruwu, E. E., Nurjayadi, M., & Ridwan, A. (2025). Studi Komparatif: Profesi Guru di Singapura dan Indonesia. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(1), 697–704.
- Sanda, Y., Warman, W., Pitriyani, A., & Yesepa, Y. (2022). Peningkatan mutu perguruan tinggi melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 85–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.47855>
- Shakilla, R. O. (2024). Evaluasi Mutu Tenaga Pendidik: Implementasi, Tantangan dan Solusi Dalam Manajemen Pendidikan di Indonesia. *Neraca: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(1), 115–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.33084/neraca.v10i1.9308>
- Sitanggang, A. S., Irwansyah, I., Nurwicaksono, M. A., Choir, M. M., Bolkiah, S. M., & Novansa, Y. S. (2022). Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Guru (Pkg) Dalam Rangka Penyelarasan Kesejahteraan Guru Dengan Kualitas Pendidikan Yang Diberikan. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 9(2), 115–128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/wa.v9i2.7910>
- Sofiani, I. K., Susilawati, N., Pitia, S., & Rosalinda, R. (2025a). Analisis Perbedaan Kualitas Tenaga Pendidik di Singapura Dengan Tenaga Pendidik di Indonesia. *LOKAKARYA*, 4(1), 15–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30821/lokakarya.v4i1.4564>
- Sofiani, I. K., Susilawati, N., Pitia, S., & Rosalinda, R. (2025b). Analisis Perbedaan Kualitas Tenaga Pendidik di Singapura Dengan Tenaga Pendidik di Indonesia. *LOKAKARYA*, 4(1), 15–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30821/lokakarya.v4i1.4564>

- Sood, M., Nizarrahmadi, N., Yassin, M., & Septiana, D. (2025). The Digital Divide in Post-Pandemic Education: Perceptions of Urban and Rural EFL Teachers in Indonesia. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 6(3), 169–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/ijems.v6i3.26441>
- Stewart, V. (2010). Dream, design, deliver: How Singapore developed a high-quality teacher force. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 85.
- Syakrani, A. W., Malik, A., Hasbullah, M. B., & Maulidan, M. R. (2023a). Sistem Pendidikan di Negara Singapura. *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN*, 1(2), 623–633.
- Syakrani, A. W., Malik, A., Hasbullah, M. B., & Maulidan, M. R. (2023b). Sistem Pendidikan di Negara Singapura. *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN*, 1(2), 623–633.
- Tan, O.-S., & Low, E.-L. (2023). Teacher learning and development in Singapore: A career-long perspective. In *Research, policymaking, and innovation: Teacher and education development in Belt and Road countries* (pp. 105–130). Springer.
- Taylor-Leech, K. (2015). Finding space for non-dominant languages in education: language policy and medium of instruction in Timor-Leste 2000-2012. *Language Planning for Medium of Instruction in Asia*, 109–126.
- Ulfah, M. (2024). Manajemen SDM di lembaga pendidikan untuk peningkatan kualitas pendidikan. *MIMBAR ADMINISTRASI MANDIRI Управління: STISIP Widayapuri Mandiri*, 20(2), 126–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.37949/mimbar202177>
- Wachidah, N. R., Habibie, M. L. H., Syamsiah, N., & Nasution, S. P. (2024). Implementation Of The Driving School (Sekolah Penggerak) And Driving Teachers (Guru Penggerak) Program As Educational Innovation In The Society 5.0 Era. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 144–155. <https://doi.org/https://doi.org/10.32478/leadership.v6i1.2696>
- Wang, C., Zhang, M., Sesunan, A., & Yolanda, L. (2023). *Technology-driven education reform in Indonesia: a look into the current status of the Merdeka Belajar Program*.
- Wukir, R. (2008). Kajian terhadap Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dalam Rangka Meningkatkan Mutu Guru. *Lex Jurnalica*, 5(3), 18047.
- Ximenes, S. M. (2025a). Integration of information and communication technology in the primary school curriculum of Timor-Leste: A systematic review. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 3(03), 801–812. <https://doi.org/https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i03.1809>
- Ximenes, S. M. (2025b). The Role of Mother Tongue-Based Multilingual Education in Improving Literacy Among Primary School Students in Timor-Leste: A Systematic Review. *International Journal of Multilingual Education*, 26(2), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.22333/ijme.2025.9882>
- Ximenes, S. M. (2026). *Leadership Dynamics in Timor-Leste: Strategies, Challenges, and Pathways to School Leadership Success*.
- Yanis, A. (2019). Konsep Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 14(2), 423–432. <https://doi.org/https://doi.org/10.55558/alihda.v14i2.33>
- Yuswara, I., Widiyana, A., Gaffar, M. A., Wasliman, E. D., & Nugroho, I. S. (2026). Analisis Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005: Implementasi dan Manajemen Kebijakan Sertifikasi Guru dan Profesionalisme Pendidik. *JiIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 9(3), 2964–2973. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v9i3.10899>
- Zahra, A. A., Naim, C. L., Nova, S., & Ardi, A. (2025). Tantangan dan Strategi Pendidikan Karakter di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar (3T): Studi Systematic Literature Review. *Serambi Pendidikan: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 111–120.