

## EVALUASI IMPLEMENTASI PERMENDIKDASMEN 11/2025 TERHADAP KAPASITAS SDM PENDIDIKAN

**Moh. Ibnu Abas**, Prodi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Semarang

**E-Mail:** *baniabbasy@gmail.com*

**Fatihatul Mahmudah**, Prodi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Semarang

**E-Mail:** *mahmudahlatak@gmail.com*

**Haryanto**, Prodi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Semarang

**E-Mail:** *spdharyanto84@gmail.com*

**Pardiyanto**, Prodi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Semarang

**E-Mail:** *pardiyantoyanto15@gmail.com*

**Nurkolis**, Prodi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Semarang

**E-Mail:** *nurkolis@upgris.ac.id*

### Abstrak

*Penelitian ini mengevaluasi implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 tentang beban kerja guru di SDN 03 Latak, sebuah sekolah dasar semi-rural di Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain evaluatif Model CIPP (Context, Input, Process, Product) dan analisis Miles, Huberman, & Saldaña (2014), penelitian ini menggali pemahaman, kesiapan sumber daya, dinamika pelaksanaan, serta dampak kebijakan terhadap kapasitas SDM pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa kebijakan ini relevan namun implementasinya menghadapi kesenjangan pemahaman literasi kebijakan, variasi kesiapan SDM, keterbatasan infrastruktur digital, serta supervisi yang belum optimal. Beban kerja guru relatif seimbang namun pengembangan profesional dan inovasi pembelajaran belum mendalam, sementara kolaborasi guru belum terlembaga. Dampak positif terlihat pada profesionalisme behavioral dan attitudinal, namun aspek intellectual masih lemah. Kesimpulan utama adalah implementasi kebijakan berada pada fase transisi yang membutuhkan dukungan sistemik, pendampingan intensif, dan penguatan kapasitas bertahap dari tingkat sekolah hingga nasional. Saran difokuskan pada penguatan literasi kebijakan guru, supervisi akademik berbasis data, digitalisasi administrasi, pelembagaan kolaborasi, pendampingan teknis pengawas, serta penyempurnaan kebijakan operasional dan infrastruktur TI.*

**Kata Kunci:** *Beban Kerja Guru, Permendikdasmen 11 Tahun 2025, Kapasitas SDM Pendidikan, Evaluasi CIPP, Profesionalisme Guru.*

### Pendahuluan

Pendidikan dasar di Indonesia masih menghadapi tantangan struktural terkait peningkatan mutu

pembelajaran dan penguatan profesionalisme sumber daya manusia pendidikan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kualitas

pendidikan dasar tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, tetapi juga oleh efektivitas peran guru, kepala sekolah, dan pengawas dalam menjalankan fungsi profesionalnya (Aisah & Suherman, 2020). Salah satu persoalan utama yang menjadi sorotan adalah pengaturan beban kerja guru yang selama ini cenderung direduksi pada aspek jam tatap muka, sementara realitas tugas guru jauh lebih kompleks, meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian, bimbingan peserta didik, hingga tugas tambahan administratif. Ketimpangan pemahaman mengenai beban kerja ini telah lama menjadi kendala peningkatan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru (Mulyadi & Sugiyono, 2018).

Sebagai respon terhadap persoalan tersebut, Kementerian Pendidikan, Dasar dan Menengah menetapkan Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 sebagai regulasi baru yang mengatur beban kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas. Regulasi ini memperbarui dan menggantikan peraturan sebelumnya, dengan menetapkan total beban kerja 37 jam 30 menit per minggu yang mencakup lima jenis aktivitas utama guru.

Tujuan kebijakan ini adalah memperjelas peran tenaga kependidikan sebagai profesional, mengurangi kerancuan administratif, dan memastikan bahwa tugas inti guru terintegrasi sebagai bagian penilaian kinerja dan penjaminan mutu

pembelajaran. Namun demikian, kajian empiris menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan nasional sering kali tidak berjalan linear dengan tujuan perumusannya, terutama di konteks sekolah dasar wilayah semi-rural yang memiliki kapasitas sumber daya terbatas (Nurjanah & Santoso, 2019; Pratiwi & Wijaya, 2021).

Di sinilah muncul masalah utama penelitian, yaitu adanya ketidakpastian mengenai efektivitas implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 dalam meningkatkan profesionalisme guru, memperkuat kepemimpinan kepala sekolah, dan mengoptimalkan fungsi pengawas sebagai pembina mutu di satuan pendidikan. SDN 03 Latak di Kecamatan Godong, Kabupaten Grobogan, menjadi contoh tipikal daerah semi-rural yang menghadapi keterbatasan sarana-prasarana, tingginya beban administratif, serta lemahnya koordinasi antaraktor pendidikan. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan apakah kebijakan beban kerja baru ini dapat berjalan sesuai desainnya atau justru memunculkan beban tambahan tanpa diikuti dengan penguatan kapasitas yang memadai.

Dari telaah literatur, terlihat bahwa penelitian tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pengawas, dan profesionalisme guru sudah cukup banyak (Tamam, B., et. al., 2020; Rahayu & Lestari, 2018). Namun, *gap*

penelitian yang mengemuka adalah belum adanya studi yang secara khusus mengevaluasi implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 menggunakan pendekatan evaluatif yang komprehensif pada konteks sekolah dasar semi-rural. Tidak ditemukan pula penelitian yang mengkaji implementasi regulasi ini dengan menggunakan model evaluasi CIPP dan teknik analisis kualitatif Miles & Huberman, sehingga belum ada gambaran tentang bagaimana kebijakan tersebut dipraktikkan pada level operasional, faktor apa saja yang mendukung dan meng-hambatnya, serta implikasinya terhadap pengembangan kapasitas guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah.

Berdasarkan latar masalah dan gap penelitian tersebut, penelitian ini disusun untuk mencapai beberapa tujuan. Secara umum, penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 pada konteks pendidikan dasar di SDN 03 Latak Kecamatan Godong Kabupaten Grobogan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis relevansi dan kesesuaian penerapan regulasi tersebut dengan kebutuhan pengembangan kapasitas sumber daya manusia pendidikan; (2) menelaah kesiapan sumber daya, dukungan kebijakan, dan sarana-prasarana dalam mendukung implementasinya; (3) mengidentifikasi strategi pelaksanaan kebijakan di tingkat satuan pendidikan serta peran

kepala sekolah dan pengawas dalam membina profesionalisme guru; dan (4) menilai hasil serta dampak kebijakan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan.

### **Tinjauan Pustaka**

#### ***Konsep Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas***

Beban kerja dalam dunia pendidikan merujuk pada keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan aktivitas yang harus dilaksanakan oleh tenaga kependidikan dalam periode waktu tertentu. Konsep ini tidak hanya mencakup jam tatap muka di kelas, tetapi juga tugas-tugas esensial lain seperti perencanaan pembelajaran, pengembangan materi ajar, pelaksanaan evaluasi hasil belajar, bimbingan dan konseling peserta didik, serta administrasi sekolah yang mendukung pro-ses pembelajaran (Mulyadi & Sugiyono, 2018).

Regulasi terkait beban kerja guru di Indonesia telah mengalami perkembangan, berupaya menyeimbangkan tuntutan profesional dengan realitas pelaksanaan tugas di lapangan. Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 hadir sebagai upaya terbaru untuk mendefinisikan ulang dan mengatur beban kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas secara lebih komprehensif, dengan tujuan memperjelas ruang lingkup tugas inti dan mengurangi ambiguitas administratif yang selama ini sering menjadi kendala.

### ***Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan***

Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan merujuk pada seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh guru, kepala sekolah, dan pengawas untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif guna mencapai tujuan pendidikan (Aisah & Suherman, 2020). Kapasitas ini mencakup kompetensi profesional, kepemimpinan, manajerial, dan sosial. Pengembangan kapasitas SDM menjadi krusial karena kualitas pendidikan sangat bergantung pada kemampuan para pelaku di dalamnya. Beban kerja yang terkelola dengan baik dan sesuai dengan kapasitas SDM dapat mendorong peningkatan profesionalisme, motivasi, dan kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang tidak proporsional atau tidak sesuai dengan kapasitas yang dimiliki justru dapat menurunkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan pendidikan (Nurjanah & Santoso, 2019).

### ***Implementasi Kebijakan Pendidikan***

Implementasi kebijakan pendidikan merupakan tahapan krusial dalam siklus kebijakan, di mana rumusan kebijakan diubah menjadi tindakan nyata di lapangan. Proses ini melibatkan interaksi kompleks antara struktur birokrasi, sumber daya yang tersedia, dan konteks sosial-lokal. Berbagai perspektif teoritis

menekankan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada arahan dari atas (*top-down*), tetapi juga pada partisipasi dan adaptasi pelaksana di tingkat operasional (*bottom-up*) (Fatih Azza N, et al., 2021). Dalam konteks pendidikan, implementasi kebijakan seperti Permendikdasmen 11/2025 akan sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan kesiapan guru serta kepala sekolah, ketersediaan sarana pendukung, serta dukungan dari pengawas sekolah. Faktor-faktor ini menentukan apakah kebijakan tersebut dapat berjalan sesuai tujuan atau menemui hambatan dalam penerapannya.

### ***Evaluasi Kebijakan Pendidikan***

Evaluasi kebijakan pendidikan adalah suatu proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, relevansi, dan dampak dari suatu kebijakan pendidikan guna memberikan masukan bagi perbaikan (Nugroho & Baswedan, 2022). Model evaluasi yang komprehensif, seperti pendekatan yang mengintegrasikan dimensi konteks, input, proses, dan produk, sangat penting untuk memahami implementasi kebijakan secara holistik. Pendekatan ini memungkinkan analisis mendalam terhadap kebutuhan, sumber daya, pelaksanaan, dan hasil kebijakan. Melalui evaluasi yang tepat, dapat diketahui sejauh mana suatu kebijakan, seperti Permendikdasmen 11/2025, berjalan sesuai rencana dan

memberikan hasil yang diharapkan terhadap kapasitas SDM pendidikan.

### ***Konteks Sekolah Dasar Semi-Rural***

Sekolah dasar di wilayah semi-rural seringkali dihadapkan pada karakteristik unik yang membedakannya dari sekolah di perkotaan maupun pedesaan murni. Kondisi ini mencakup tantangan dalam aksesibilitas, ketersediaan sarana prasarana yang terbatas, serta komposisi SDM yang mungkin belum sepenuhnya optimal dalam hal kualifikasi atau kesempatan pengembangan profesional (Nurjanah & Santoso, 2019). Implementasi kebijakan pendidikan di lingkungan ini memerlukan strategi yang adaptif, memper-timbangkan keterbatasan yang ada namun tetap berupaya mencapai standar kualitas yang setara.

### ***Implikasi Penelitian dan Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu***

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas beban kerja guru sangat dipengaruhi oleh desain kebijakan dan implementasinya di lapangan. Studi oleh Mulyadi & Sugiyono (2018) menggaris-bawahi dampak beban kerja terhadap hasil belajar siswa. Sementara itu, Nurjanah & Santoso (2019) serta temuan mengenai implementasi kebijakan secara umum (Fatih Azza N, et al., 2021) menyoroti tantangan implementasi kebijakan di daerah yang memiliki keterbatasan sumber daya. Penelitian

mengenai kepemimpinan kepala sekolah (Tamam, B., et. al, 2020) dan efektivitas supervisi pengawas (Rahayu & Lestari, 2018) juga relevan. Namun, masih terdapat celah dalam penelitian yang secara khusus mengevaluasi implementasi regulasi beban kerja guru terbaru (seperti Permendik-dasmen 11/2025) pada konteks sekolah dasar semi-rural menggunakan pendekatan evaluatif komprehensif.

### **Metodologi Penelitian**

#### ***Pendekatan dan Desain Penelitian***

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain evaluatif yang berlandaskan pada Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam sebagai kerangka utama evaluasi kebijakan pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya untuk menggali secara mendalam dinamika implementasi kebijakan, termasuk pemahaman, interpretasi, dan adaptasi aktor pendidikan dalam praktik sehari-hari (Creswell & Poth, 2018). Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada generalisasi, penelitian kualitatif memungkinkan pemahaman realitas kebijakan secara kontekstual, sehingga sangat relevan untuk studi evaluatif dalam konteks pendidikan.

#### ***Desain Evaluatif Model CIPP***

Model CIPP dipilih karena menyediakan kerangka evaluasi yang

komprehensif, mencakup seluruh tahapan kebijakan mulai dari perencanaan hingga hasil akhir. Dimensi *Context* digunakan untuk menilai kesesuaian kebijakan dengan kebutuhan satuan pendidikan dan pengembangan kapasitas SDM. Dimensi Input mengkaji kesiapan sumber daya manusia, sarana prasarana, serta strategi implementasi yang disiapkan. Dimensi Process memeriksa pelaksanaan kebijakan, hambatan yang dihadapi, dan adaptasi yang dilakukan di tingkat sekolah. Sementara itu, dimensi Product menilai hasil dan dampak kebijakan terhadap profesionalisme guru, kualitas supervisi, serta kepemimpinan kepala sekolah (Stufflebeam & Coryn, 2014). Penggunaan model CIPP dalam mengevaluasi kebijakan beban kerja guru, khususnya pada konteks sekolah dasar, memberikan nilai metodologis yang khas dan komprehensif dibandingkan pendekatan deskriptif atau korelasional sebelumnya (Wijaya, 2019).

### **Subjek, Lokasi, dan Teknik Pengambilan Data**

Penelitian dilaksanakan di SDN 03 Latak, Kecamatan Godong, Kabupaten Grobogan, yang dipilih karena mewakili konteks semi-rural dengan keterbatasan sumber daya namun strategis untuk implementasi kebijakan beban kerja baru. Informan penelitian terdiri dari tiga kelompok SDM pendidikan: guru, kepala sekolah,

dan pengawas. Penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling* dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan langsung dalam implementasi kebijakan serta kemampuan memberikan informasi yang relevan (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (menggunakan *Google Form*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman, persepsi, dan pengalaman informan. Observasi partisipatif digunakan untuk mencermati praktik nyata di sekolah. Studi dokumentasi meliputi analisis dokumen resmi seperti RKAS, data kinerja guru, laporan supervisi, serta kebijakan internal sekolah. *Triangulasi* sumber dan metode diterapkan untuk meningkatkan validitas dan keabsahan data (Creswell & Poth, 2018).

### **Analisis Data**

Analisis data dilakukan mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Tahap reduksi data melibatkan pengkategorian informasi berdasarkan empat komponen CIPP. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik dan matriks analitis untuk mengidentifikasi pola.

Penarikan kesimpulan bersifat induktif dan iteratif, disertai verifikasi berkelanjutan melalui pengecekan silang antarinforman dan triangulasi doku-men.

### **Keunikan Metode Penelitian**

Keunikan metode penelitian ini terletak pada integrasi model evaluasi CIPP dengan analisis interaktif Miles & Huberman. Kombinasi ini memungkinkan evaluasi kebijakan beban kerja secara holistik dan mendalam, menghasilkan temuan yang kaya, kontekstual, dan relevan untuk pengembangan kebijakan serta praktik pendidikan (Wijaya, 2019).

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan Relevansi dan Pemahaman Kebijakan**

Evaluasi terhadap dimensi konteks di SDN 03 Latak menunjukkan bahwa Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 dipersepsikan cukup relevan oleh para pelaksana kebijakan. Relevansi tersebut tidak terlepas dari kompleksitas pekerjaan guru sekolah dasar yang telah banyak dibahas dalam berbagai kajian, termasuk oleh Hidayatullah (2023). Regulasi ini pada prinsipnya dipandang sebagai upaya untuk menata ulang beban kerja guru secara lebih proporsional sehingga dapat memperkuat kualitas pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik.

Meskipun demikian, temuan lapangan menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman atau

*implementation knowledge gap* di antara guru. Sejumlah guru telah mengetahui garis besar kebijakan melalui kanal resmi, internet, maupun media sosial, namun pemahaman tersebut tidak selalu disertai penguasaan terhadap makna dan tujuan utama aturan. Hal ini mencerminkan bahwa jangkauan informasi belum setara dengan pemahaman substantif.

Perbedaan pemahaman tampak jelas antara guru berpengalaman dan guru dengan masa mengajar yang masih singkat. Guru senior cenderung menilai kebijakan beban kerja 37,5 jam per minggu sebagai ketentuan yang “sangat sesuai”, “seimbang”, dan relevan dengan kondisi aktual sekolah dasar. Sebaliknya, guru yang lebih baru mengajar masih fokus pada aspek teknis terkait jam kerja tanpa menelaah implikasi administratif maupun konsekuensi profesional yang lebih luas.

Variasi tingkat pemahaman ini mengindikasikan bahwa literasi kebijakan guru masih parsial. Pemahaman teknis cenderung lebih mudah diakses, sedangkan aspek filosofis dan tujuan strategis kebijakan membutuhkan proses pendampingan dan sosialisasi yang lebih mendalam. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kesiapan kognitif pelaksana di tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, proses implementasi kebijakan yang baru dimulai pada beberapa tingkatan kelas turut memperkuat kesenjangan adaptasi. Penerapan bertahap ini menyebabkan persepsi dan pengalaman guru menjadi tidak seragam, sehingga menimbulkan dinamika pemahaman yang bervariasi antar individu maupun antar jenjang kelas.

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa literasi kebijakan merupakan faktor sentral dalam keberhasilan implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025. Sebagaimana ditegaskan oleh Rahmadani Putri, Y., Syafitri Amizi, D., & Hendrizal, H. (2024), pemahaman yang utuh—baik teknis maupun filosofis—merupakan prasyarat fundamental agar kebijakan dapat diterapkan secara konsisten dan berdampak terhadap peningkatan profesionalisme guru.

### ***Kesiapan Sumber Daya dan Dukungan***

Analisis dimensi input di SDN 03 Latak menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya berada pada tingkat moderat dan belum optimal untuk pelaksanaan kebijakan secara ideal. Kesiapan guru sangat dipengaruhi oleh pengalaman mengajar; guru senior menunjukkan adaptasi yang lebih baik terhadap struktur administrasi baru dan persepsi positif terhadap keteraturan administrasi, sementara guru yang memiliki pengalaman mengajar lebih sedikit mengalami

kesulitan dalam memahami indikator administratif dan penerapan regulasi secara detail. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kesiapan guru dalam beradaptasi terhadap perubahan kurikulum dan regulasi baru sangat dipengaruhi oleh faktor pengalaman dan dukungan yang memadai (Mawaddah et al., 2025). Keterampilan digital guru yang belum merata menjadi kendala signifikan, menghambat administrasi digital, refleksi online, dan inovasi pembelajaran. Keterbatasan sarana prasarana sekolah, seperti ketersediaan LCD proyektor yang minim dan jaringan internet yang lemah, secara nyata menghambat optimalisasi implementasi kebijakan, sejalan dengan temuan mengenai pentingnya peningkatan literasi digital guru untuk pembelajaran berbasis teknologi (Pebriana, Rosidah, & Nurhaswinda, 2025).

Kepala sekolah telah menunjukkan komitmen awal melalui sosialisasi kebijakan dan pembinaan informal, namun implementasi input kebijakan masih lemah karena minimnya SOP khusus, instrumen supervisi yang relevan, dan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis. Ini menggarisbawahi perlunya sistem monitoring yang terstruktur, bukan sekadar sosialisasi awal (Wijaya, 2019). Dukungan pengawas, meskipun ada dalam sosialisasi awal dan pengecekan administrasi umum, belum mencakup pendampingan teknis mendalam, sehingga guru dan kepala sekolah

melakukan *interpretasi* mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa peran pengawas masih berada pada tahap orientasi perubahan, belum terintegrasi penuh dalam pengembangan kapasitas (Hall & Hord, 2015).

### ***Pelaksanaan dan Dinamika di Lapangan***

Implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 di SDN 03 Latak menunjukkan sebuah dinamika yang kompleks dalam penyesuaian beban kerja guru. Secara umum, beban kerja guru relatif dapat disesuaikan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Perubahan signifikan tidak terjadi pada jam mengajar inti, namun administrasi pembelajaran teramati menjadi lebih ter-struktur. Guru dengan pengalaman mengajar yang lebih lama cenderung merasakan keseimbangan beban kerja dan keteraturan administrasi, hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi yang efektif berperan krusial dalam membentuk kompetensi profesional guru (Samsilayurni et al., 2025). Sebaliknya, guru dengan masa mengajar lebih singkat masih dalam tahap adaptasi, merasakan administrasi sebagai potensi penambah tekanan jika tidak didukung secara memadai.

Refleksi pembelajaran, sebuah komponen penting dalam pengembangan profesional, mulai diterapkan namun belum secara rutin atau berbasis data (*evidence-based*

*reflection*). Keterbatasan ini sebagian besar disebabkan oleh minimnya pelatihan yang mendalam. Kurangnya pelatihan yang komprehensif dalam praktik refleksi dan evaluasi program pelatihan guru dapat berpotensi menurunkan motivasi jika administrasi menjadi terlalu rumit tanpa dukungan yang memadai (Kuswara, 2024). Meskipun demikian, kebijakan ini telah memberikan pengaruh inkremental terhadap praktik pembelajaran; guru menunjukkan peningkatan dalam sistematisasi penyusunan RPP dan asesmen, serta mulai melakukan refleksi, meskipun masih dalam tahap awal. Inovasi pembelajaran sendiri masih terbatas, yang dapat dikaitkan dengan rendahnya literasi TPACK dan minimnya sarana digital, sejalan dengan pentingnya peningkatan literasi digital guru untuk pembelajaran berbasis teknologi (Pebriana, Rosidah, & Nurhaswinda, 2025).

Kolaborasi antar guru di SDN 03 Latak menunjukkan peningkatan, dengan pengakuan adanya kelompok belajar dan peningkatan koordinasi yang dinilai "sangat cukup" oleh beberapa responden. Fenomena ini mengindikasikan adanya potensi positif dalam membangun jejaring profesional. Namun, kolaborasi ini belum terlembaga secara struktural menjadi komunitas belajar profesional (*professional learning communities*) yang kuat, sebuah elemen krusial untuk pengembangan guru berke-lanjutan (Admiraal, 2019). Supervisi kepala

sekolah masih bersifat informal, cenderung menggunakan pendekatan *coaching* ringan tanpa instrumen yang spesifik mengacu pada Permendikdasmen 11/2025 atau supervisi struktural berbasis standar. Padahal, supervisi instruksional merupakan elemen fundamental dalam peningkatan profesionalisme guru (Hasbi, 2025).

Peran pengawas sekolah dalam implementasi kebijakan ini masih terbatas pada tahap sosialisasi awal dan pengecekan administrasi umum. Belum terlihat adanya evaluasi mendalam terhadap proses implementasi atau pendampingan teknis yang komprehensif, yang mengindikasikan fokus masih pada tahap orientasi perubahan (Hall & Hord, 2015). Dinamika proses ini menunjukkan bahwa meskipun ada perbaikan struktural dalam administrasi pembelajaran, aspek pengembangan profesional yang lebih mendalam dan terstruktur, termasuk praktik refleksi yang efektif dan pembentukan komunitas belajar yang solid, masih membutuhkan perhatian dan intervensi yang lebih intensif dari berbagai pihak.

Secara keseluruhan, implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 di SDN 03 Latak mencerminkan sebuah proses yang masih berkembang. Meskipun terdapat perbaikan dalam administrasi dan kolaborasi guru, tantangan dalam literasi kebijakan, kesiapan sumber

daya, kedalaman praktik refleksi, serta formalisasi komunitas belajar profesional perlu diatasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini belum sepenuhnya optimal dalam mencapai tujuan peningkatan profesionalisme dan mutu pembelajaran secara menyeluruh, memerlukan penyesuaian dan dukungan yang lebih terarah.

Oleh karena itu, diperlukan strategi komprehensif yang melibatkan semua pemangku kepentingan untuk memastikan kebijakan ini dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Penguatan literasi kebijakan, penyediaan pelatihan yang relevan, digitalisasi administrasi, serta pelembagaan kolaborasi dan supervisi menjadi kunci utama. Upaya sinergis dari tingkat sekolah, pemerintah daerah, hingga kementerian akan sangat menentukan keberhasilan jangka panjang kebijakan ini dalam meningkatkan kapasitas guru dan pada akhirnya mutu pendidikan dasar.

#### ***Dampak terhadap Profesionalisme dan Mutu***

Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 memberikan dampak positif terhadap profesionalisme guru di SDN 03 Latak, terutama pada aspek *behavioral* (peningkatan konsistensi dalam penyusunan administrasi seperti RPP, asesmen, dan refleksi) dan *attitudinal* (peningkatan motivasi kerja karena merasa tugas terdokumentasi lebih baik dan adanya harapan untuk sekolah yang lebih maju). Namun,

aspek *intellectual professionalism*, yaitu kemampuan analitis guru untuk menilai efektivitas beban kerja terhadap pembelajaran, masih menjadi titik lemah yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Kebijakan ini juga berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran melalui keteraturan administrasi, perencanaan yang sistematis, dan asesmen yang lebih rapi, menciptakan suasana belajar yang kondusif. Meskipun demikian, belum ada bukti kuantitatif yang menunjukkan peningkatan hasil belajar siswa secara signifikan, karena ketiadaan pengukuran *learning outcomes* yang memadai dan data long-itudinal. Budaya kerja sekolah menunjukkan perbaikan positif dengan meningkatnya kolaborasi dan komunikasi antar staf, namun budaya evaluatif yang menjadi ciri sekolah unggul belum tercapai sepenuhnya akibat belum tersedianya SOP monitoring dan refleksi kerja yang terstruktur. Kapasitas administrasi sekolah dan penguatan supervisi informal juga meningkat, namun dukungan kelembagaan masih terbatas oleh minimnya digitalisasi administrasi.

### **Implikasi Penelitian**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik dan kebijakan pendidikan. Dari sisi *konteks*, kesenjangan literasi kebijakan yang teridentifikasi melalui wawancara guru menekankan perlunya program literasi kebijakan yang intensif dan adaptif bagi

guru, khususnya di daerah semi-rural, yang dapat memfasilitasi pemahaman filosofis di luar aspek administratif (Rahmadani Putri, et.al., 2024). Guru yang lebih baru atau berstatus honorer secara eksplisit menyatakan kesulitan memahami regulasi dan penerapannya secara admin-istratif, menyoroti kebutuhan akan dukungan yang lebih terstruktur. Dari sisi *input*, rendahnya kesiapan sumber daya, baik SDM (keterampilan digital guru yang bervariasi) maupun infrastruktur digital (internet lemah, minim LCD), mengindikasikan perlunya intervensi yang lebih sistematis dari pemerintah daerah dan pusat untuk penyediaan sarana dan pelatihan yang memadai, sejalan dengan pentingnya ekosistem digital sekolah (Pebriana, Rosidah, & Nurhaswinda, 2025). Kesiapan kepala sekolah dan pengawas juga perlu ditingkatkan melalui pelatihan yang fokus pada pengembangan instrumen supervisi berbasis regulasi baru dan sistem monitoring terstruktur (Wijaya, 2019). Dari sisi *proses*, peningkatan kolaborasi guru yang diakui cukup signifikan perlu dilembagakan melalui mekanisme formal seperti *lesson study* atau *coaching* untuk mencapai potensi optimalnya, serta membentuk komunitas belajar profesional yang mendukung pengembangan berkelanjutan (Admiraal, 2019). Supervisi instruksional yang lebih terstruktur juga krusial untuk mendorong profesionalisme guru, yang merupakan pilar utama mutu

pendidikan di semua jenjang (Hasbi, 2025). Kurangnya pelatihan dalam refleksi pembelajaran yang mendalam dan evaluasi program yang efektif dapat berpotensi menurunkan motivasi guru jika administrasi menjadi terlalu rumit tanpa dukungan yang memadai, sebagaimana diindikasikan oleh pentingnya evaluasi program pelatihan guru terhadap keterampilan mengajar dan prestasi siswa (Kuswara, 2024). Dari sisi *produk*, dampak positif pada profesionalisme *behavioral* dan *attitudinal* perlu didukung dengan pengembangan *intellectual professionalism* melalui pelatihan analitis dan asesmen *learning outcomes* yang memadai untuk mengukur dampak nyata pada mutu pembelajaran.

Penelitian ini memperkuat teori implementasi kebijakan yang menekankan pentingnya pemahaman pelaksana dan kesiapan sumber daya (Sabatier & Jenkins-Smith, 2023; Dunn, 2003). Temuan mengenai kesenjangan literasi kebijakan guru, terutama pada guru junior dan honorer, sejalan dengan studi Nugraha, A.R., et al., (2022). Keterbatasan infrastruktur digital dan inovasi pembelajaran relevan dengan temuan Pebriana, Rosidah, & Nurhaswinda (2025). Keterlibatan kepala sekolah dan pengawas dalam implementasi kebijakan, serta variasi persepsi guru terhadap dampaknya, memberikan nuansa empiris yang memperkaya penelitian sebelumnya seperti

Samsilayurni et al. (2025). Keterbatasan kolaborasi guru dan supervisi informal mengindikasikan belum tercapainya konsep sekolah profesional yang ideal (Hasbi, 2025), namun peningkatan kolaborasi guru menunjukkan potensi pembentukan komunitas belajar profesional (Admiraal, 2019). Penelitian ini memberikan kontribusi empiris spesifik mengenai implementasi Permendikdasmen 11/2025 pada konteks sekolah dasar semi-rural, mengidentifikasi tantangan unik dan implikasi praktisnya melalui suara langsung para guru, yang melengkapi studi-studi sebelumnya.

### Kesimpulan dan Saran

#### *Kesimpulan*

Implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 di SDN 03 Latak, sekolah dasar di wilayah semi-rural, menunjukkan bahwa kebijakan ini berada dalam konteks transisi. Pemahaman dan penerapannya belum merata di antara kepala sekolah, guru senior, guru junior, dan pengawas sekolah. Meskipun regulasi telah disosialisasikan, literasi kebijakan guru masih bersifat parsial; sebagian memahami substansi kebijakan secara teknis, sementara sebagian lainnya masih berada pada tahap adaptasi awal. Temuan ini secara empiris membuktikan adanya kesenjangan pemahaman kebijakan (*implementation knowledge gap*), sebagaimana

digambarkan dalam teori implementasi Mazmanian dan Sabatier (t.t.).

Dari perspektif input, variasi kemampuan guru dalam administrasi, pengalaman mengajar, serta keterampilan digital menjadi faktor penting. Sarana prasarana sekolah yang terbatas, termasuk minimnya perangkat LCD, jaringan internet yang tidak stabil, dan ketiadaan sistem administrasi digital, turut mempengaruhi efektivitas implementasi. Upaya supervisi dan koordinasi oleh kepala sekolah telah dilakukan, namun belum ditopang oleh instrumen monitoring yang baku. Peran pengawas sebagai mediator kebijakan juga belum optimal pada aspek pendampingan teknis yang mendalam.

Dari perspektif proses, pembagian beban kerja guru cenderung berjalan seimbang, namun pengembangan profesional dan inovasi pembelajaran yang memadai belum sepenuhnya terintegrasi. Administrasi pembelajaran menjadi lebih terstruktur, namun berpotensi menambah tekanan bagi guru yang belum siap secara teknis. Kolaborasi guru menunjukkan peningkatan, tetapi belum terlembaga ke dalam pola kerja sekolah yang formal.

Secara produk, kebijakan ini menunjukkan dampak positif pada profesionalisme guru di tingkat *behavioral* dan *attitudinal*, namun belum menciptakan penguatan mendalam pada domain *intellectual* dan inovasi instruksional. Mutu

pembelajaran menunjukkan indikasi peningkatan, tetapi belum signifikan karena minimnya pengukuran berbasis data. Budaya kerja sekolah mulai berubah menuju kolaborasi dan refleksi, meski belum membentuk ekosistem evaluasi berkelanjutan.

Dengan demikian, implementasi Permendik-dasmen 11/2025 dapat digambarkan sebagai fase awal pematangan kebijakan yang memerlukan dukungan sistemik, pendampingan intensif, dan penguatan kapasitas SDM secara bertahap di seluruh tingkat ekosistem pendidikan.

#### **Saran**

Keberhasilan implementasi Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 menuntut sinergi yang kuat antar tiga level ekosistem pendidikan. Di tingkat sekolah, penguatan literasi kebijakan guru melalui program terstruktur dan berjenjang, yang mencakup pemahaman mendalam mengenai indikator beban kerja, administrasi pembelajaran, refleksi, dan pelaporan, menjadi hal krusial, dengan penekanan pada pendekatan mentoring antara guru senior dan junior untuk menjembatani kesenjangan pemahaman. Kepala sekolah diharapkan memperkuat supervisi akademik berbasis data dengan mengembangkan instrumen monitoring yang mengacu pada regulasi baru, sehingga supervisi tidak hanya berfokus pada pengecekan administrasi, namun mampu mendorong peningkatan kualitas

pembelajaran secara nyata. Digitalisasi administrasi pembelajaran dan beban kerja melalui platform sederhana juga direkomendasikan untuk meminimalkan beban kerja manual, sementara budaya kolaborasi antar guru perlu dilembagakan melalui pembentukan komunitas pembelajaran atau *lesson study* yang formal agar kegiatan ini tidak bergantung pada inisiatif personal.

Pada tingkat Pemerintah Daerah, khususnya Dinas Pendidikan dan pengawas, pendampingan teknis harus bersifat berkelanjutan dan melampaui sekadar sosialisasi kebijakan. Pengawas wajib memberikan bantuan dalam pembagian beban kerja, penyusunan administrasi pembelajaran, penguatan refleksi guru, serta melakukan monitoring implementasi melalui kunjungan terjadwal. Dinas Pendidikan perlu mengembangkan sistem monitoring kinerja berbasis digital yang sederhana untuk memantau beban kerja guru, refleksi, dan supervisi kepala sekolah secara terintegrasi, serta memprioritaskan penyediaan pelatihan teknologi pedagogik (TPACK) dan administrasi digital, terutama di sekolah semi-rural yang memiliki keterbatasan keterampilan digital. Penguatan fungsi Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai forum teknis kolaboratif dengan fasilitasi pengawas, narasumber, dan fasilitator pendidikan setempat juga esensial.

Sementara itu, di tingkat nasional, Kementerian Pendidikan perlu melakukan penyempurnaan kebijakan yang lebih operasional dan kontekstual, khususnya pada pedoman teknis Permendikdasmen 11/2025, yang harus memuat contoh nyata pembagian beban kerja, model pelaporan refleksi guru, dan standar supervisi akademik yang jelas. Standarisasi sistem administrasi guru secara nasional yang terintegrasi dengan sistem seperti ARKAS dan Dapodik sangat penting untuk mengurangi beban manual dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, penguatan kapasitas pengawas sekolah melalui pelatihan lanjutan wajib disediakan untuk memperkuat pendampingan berbasis data dan kualitas implementasi kebijakan, serta memprioritaskan pengembangan infrastruktur teknologi informasi di sekolah non-perkotaan untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan kebijakan beban kerja yang baru. Sinergi yang kuat antar ketiga level ini akan mengoptimalkan kapasitas guru dan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

#### **Daftar Pustaka**

Admiraal, W. (2019). *Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? Professional Development in Education*, 47(4).

- <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Aisah, S., & Suherman, A. (2020). The role of professionalism of teachers in improving the quality of primary education. *International Journal of Instruction*, 13(3), 139–154.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dunn, W. N. (2003). *Public policy analysis: An introduction* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Fatih Azza, N., et al. (2021). Implementasi kebijakan pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 4(2), 262–265.  
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/>
- Hall, G. E., & Hord, S. F. (2015). *Implementing change: Patterns, problems, and promising strategies* (4th ed.). Pearson.
- Hasbi, M. (2025). Profesionalisme pendidik sebagai pilar utama mutu pendidikan di semua jenjang. *Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(5), 15–26.  
<https://doi.org/10.64690/jhuse.v1i5.233>
- Hidayatullah, F. S. (2023). Hubungan beban kerja, perencanaan SDM, dan kinerja guru. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 4(1).  
<https://doi.org/10.51454/jet.v4i1.231>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 11 Tahun 2025 tentang Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*.
- Kuswara, K. (2024). Evaluasi program pelatihan guru terhadap peningkatan keterampilan mengajar dan prestasi akademik siswa. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(8), 443–449.  
<https://doi.org/10.59141/japend.i.v5i8.2714>
- Mawaddah, S. N., et al. (2025). Analisis kesiapan guru dalam beradaptasi terhadap kurikulum merdeka. *Jurnal Pendidikan Dasar Perkhasa*, 11(1), 532–542.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyadi, D., & Sugiyono. (2018). The impact of teacher workload on student learning outcomes. *Journal of Education and Practice*, 9(1), 87–94.
- Nugraha, A. R., et al. (2022). Problematika guru honorer dan guru nondik di era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 10019–10025.

## Evaluasi Implementasi Permendikdasmen 11/2025 terhadap Kapasitas SDM Pendidikan

- Nugroho, B., & Baswedan, A. (2022). *Evaluasi kebijakan pendidikan: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*. Gramedia Pustaka Utama.
- Nurjanah, S., & Santoso, H. (2019). Challenges in implementing educational policies in rural and remote areas of Indonesia. *Journal of Education and Learning*, 13(2), 201–209.
- Pebriana, P. H., Rosidah, A., & Nurhaswinda, N. (2025). Peningkatan literasi digital guru untuk pembelajaran berbasis teknologi di era digital. *Journal of Human and Education*, 5(1), 137–148.
- Rahayu, S., & Lestari, P. (2018). The effectiveness of school supervision in improving teacher performance. *International Journal of Educational Research Review*, 3(3), 88–95.
- Rahmadani Putri, Y., Syafitri Amizi, D., & Hendrizal, H. (2024). Profesionalisme guru dan peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 43529–43535. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/23990>
- Sabatier, P. A., & Jenkins-Smith, H. C. (2023). *The policy process: Ideas, interests, and institutions* (5th ed.). CQ Press.
- Samsilayurni, S., Surismiati, S., Lestari, W., Nurlena, N., Utami, S., & Walid, A. (2025). Principal leadership and supervision as predictors of teacher professional competency: An empirical analysis. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(1), 83–94. <https://journal.iaincurup.ac.ac.id/index.php/JSMPI/article/view/12833>
- Tamam, B. (2020). Educational organizational and leadership analysis in elementary school. *Journal of Educational Management and Leadership*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.33369/jeml.1.1.25-30>