

INTENSIFIKASI ADMINISTRATIF DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU: DINAMIKA KEBIJAKAN DI INDONESIA DENGAN RUJUKAN SINGAPURA

Siti Nur Hasanah¹, Mashudi², Ubaidillah³, Dyah Nawangsari⁴
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia
e-mail: [*nursitinurhasanah816@gmail.com](mailto:nursitinurhasanah816@gmail.com)

Abstract

This study examines how teacher professional development policies shape administrative intensification, with a particular focus on Islamic Religious Education (PAI) teachers in Indonesia, using Singapore as a comparative policy reference. It aims to analyze how policy architecture configures administrative workload and professional learning. This study employs a qualitative approach using document analysis combined with comparative policy analysis. Data were collected from official national policy documents, including regulations on teacher workload, professional allowances, performance appraisal systems, and career development frameworks. Data analysis was conducted through systematic coding and thematic analysis based on administrative burden theory and policy enactment perspectives. The validity of the analysis was ensured through iterative reading, coding consistency, and triangulation with relevant empirical literature. The findings reveal that in Indonesia, credit-based professional development requirements, layered verification mechanisms, and decentralized governance generate cumulative administrative obligations that extend beyond instructional improvement. For PAI teachers, this condition creates tensions between administrative compliance and value-based pedagogical practices that are not easily captured through standardized documentation. In contrast, Singapore's integrated governance model embeds professional growth within a coherent system that aligns appraisal, mentoring, and career progression, thereby minimizing fragmented reporting. This study argues that administrative intensification is a structural outcome of policy design rather than merely an implementation issue. By reframing teacher workload as a governance effect, this research contributes a comparative perspective on how accountability systems can be designed to support professional competence development, particularly in value-oriented educational contexts.

Keywords: *administrative intensification, teacher professional development, Islamic Religious Education teachers, policy design, administrative burden*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana desain kebijakan pengembangan profesional guru membentuk intensifikasi administratif, dengan fokus utama pada guru Pendidikan

Agama Islam (PAI) di Indonesia serta menggunakan Singapura sebagai pembandingan kebijakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana arsitektur kebijakan mengonfigurasi beban kerja administratif dan pembelajaran profesional guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen yang dipadukan dengan analisis kebijakan komparatif. Data dikumpulkan dari dokumen kebijakan resmi nasional, meliputi regulasi mengenai beban kerja guru, tunjangan profesi, sistem penilaian kinerja, serta kerangka pengembangan karier. Analisis data dilakukan melalui pengkodean sistematis dan analisis tematik dengan merujuk pada teori beban administratif dan perspektif implementasi kebijakan. Keabsahan data dijamin melalui pembacaan berulang, konsistensi pengkodean, serta triangulasi dengan literatur empiris yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Indonesia, persyaratan pengembangan profesional berbasis angka kredit, mekanisme verifikasi berlapis, serta tata kelola yang terdesentralisasi menghasilkan akumulasi kewajiban administratif yang melampaui peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks guru PAI, kondisi ini memunculkan ketegangan antara tuntutan administratif dan praktik pembelajaran berbasis nilai yang tidak sepenuhnya dapat direpresentasikan dalam bentuk dokumentasi terstandar. Sebaliknya, di Singapura, pengembangan profesional terintegrasi dalam sistem tata kelola yang menyelaraskan penilaian kinerja, mentoring, dan pengembangan karier, sehingga mengurangi fragmentasi pelaporan. Penelitian ini menegaskan bahwa intensifikasi administratif merupakan hasil struktural dari desain kebijakan, bukan sekadar persoalan implementasi. Dengan memposisikan kembali beban kerja guru sebagai produk tata kelola kebijakan, penelitian ini memberikan kontribusi berupa perspektif komparatif mengenai bagaimana sistem akuntabilitas dapat dirancang untuk mendukung pengembangan kompetensi profesional, khususnya dalam pendidikan berbasis nilai.

Kata kunci: *intensifikasi administratif, pengembangan profesional guru, guru Pendidikan Agama Islam, desain kebijakan, beban administratif*

Received: March, 10 2026	Revised: March, 23 2026	Accepted: April, 20 2026	Published: April, 30 2026
-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------

A. Pendahuluan

Mengapa kebijakan yang dirancang untuk memperkuat profesionalisme guru justru dalam praktiknya berpotensi mempersempit ruang profesional yang ingin dikembangkan? Pertanyaan ini menjadi semakin penting dalam konteks pendidikan kontemporer, khususnya bagi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di Indonesia yang memikul peran ganda: sebagai pendidik akademik sekaligus pembentuk nilai, moral, dan spiritual peserta didik. Secara normatif, pengembangan profesional guru (*teacher professional development/ TPD*) diarahkan untuk memperdalam kompetensi pedagogis, memperkuat praktik reflektif, serta meningkatkan kualitas

pembelajaran yang bermakna. Namun dalam praktiknya, pengembangan profesional tersebut semakin direduksi menjadi serangkaian kewajiban administratif yang diwujudkan melalui sistem pelaporan yang kompleks, dokumentasi kinerja, serta prosedur birokratis yang berlapis. Dalam konteks ini, profesionalisme tidak lagi semata diukur dari kualitas pembelajaran, tetapi juga dari tingkat kepatuhan terhadap kerangka regulasi yang mengatur aktivitas kerja guru sehari-hari (Browes & Altinyelken, 2022; Day et al., 2023; Diamond & Bulfin, 2025; Parcerisa et al., 2022). Bagi guru PAI, kondisi ini menjadi lebih problematik karena dimensi pembelajaran nilai dan pembentukan karakter tidak selalu dapat direpresentasikan secara memadai dalam bentuk evidensi administratif yang terstandar.

Fenomena tersebut berkaitan erat dengan konsep intensifikasi administratif, yaitu meningkatnya integrasi tugas-tugas birokratis dan berbasis kepatuhan ke dalam peran profesional guru. Intensifikasi ini tidak hanya menambah beban kerja, tetapi juga mengubah orientasi profesional guru dari praktik reflektif menuju praktik yang berorientasi pada pemenuhan prosedur. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya beban administratif berimplikasi pada pergeseran pengembangan profesional dari proses pembelajaran yang mendalam menjadi aktivitas yang bersifat formalistik dan berbasis dokumentasi (X. Chang, 2025; Creagh et al., 2025; Perryman, 2022; Skaalvik et al., 2017). Dalam perspektif implementasi kebijakan (*policy enactment*), kebijakan tidak bersifat netral, melainkan secara aktif membentuk identitas profesional dan praktik keseharian guru melalui desain, interpretasi, dan institusionalisasinya (Ball et al., 2012; Solari & Martín Ortega, 2022). Sejalan dengan itu, teori beban administratif (*administrative burden theory*) menjelaskan bahwa proses birokratis menghasilkan biaya belajar, biaya kepatuhan, serta beban psikologis yang secara langsung memengaruhi perilaku dan pengalaman pelaksana kebijakan (Herd & Moynihan, 2018; Peeters, 2020; Petersen et al., 2024). Dalam konteks guru PAI di Indonesia, kondisi ini memunculkan persoalan mendasar: apakah pengembangan profesional masih berfungsi sebagai ruang peningkatan kompetensi, atau justru telah bergeser menjadi mekanisme pemenuhan kewajiban administratif?

Meskipun kajian mengenai beban kerja guru dan sistem akuntabilitas telah berkembang pesat, terdapat *research gap* yang signifikan dalam literatur yang ada. Pertama, sebagian besar studi masih memposisikan beban administratif sebagai persoalan implementasi atau dampak teknis dari kebijakan, bukan sebagai konsekuensi inheren dari desain kebijakan itu sendiri. Padahal, intensifikasi administratif dapat melekat dalam struktur kebijakan melalui logika evidensi, mekanisme verifikasi, dan konfigurasi tata kelola. Kedua, kajian yang secara khusus

mengaitkan intensifikasi administratif dengan pengembangan profesional guru dalam konteks pendidikan berbasis nilai masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik pembelajaran PAI yang menekankan dimensi afektif, spiritual, dan moral menuntut pendekatan pengembangan profesional yang tidak semata berbasis dokumentasi administratif. Ketiga, studi komparatif yang menganalisis bagaimana desain kebijakan di tingkat nasional membentuk pengalaman administratif guru, khususnya dalam konteks Asia, masih belum berkembang secara memadai. Dengan demikian, terdapat kebutuhan mendesak untuk mengkaji intensifikasi administratif sebagai fenomena struktural yang dihasilkan oleh desain kebijakan, sekaligus mengaitkannya dengan konteks spesifik guru PAI.

Dalam konteks ini, Indonesia menjadi fokus utama penelitian karena memiliki sistem pendidikan yang besar dan terdesentralisasi, serta secara formal mengintegrasikan guru Pendidikan Agama Islam dalam sistem pendidikan nasional. Guru PAI tidak hanya menghadapi tuntutan pedagogis, tetapi juga berbagai kewajiban administratif yang berkaitan dengan sertifikasi, penilaian kinerja, pelaporan berbasis dokumen, serta penggunaan platform digital pendidikan. Reformasi profesionalisme guru di Indonesia selama ini lebih banyak diarahkan pada peningkatan kualifikasi formal dan penguatan akuntabilitas berbasis regulasi (M. C. Chang et al., 2014; Fahmi et al., 2011). Namun, kajian yang secara sistematis menganalisis bagaimana desain kebijakan tersebut membentuk pengalaman kerja sehari-hari guru PAI, khususnya dalam konteks intensifikasi administratif, masih terbatas dan belum memberikan penjelasan yang komprehensif.

Sebagai pembanding, penelitian ini menggunakan Singapura sebagai *comparative policy reference* untuk memahami alternatif desain kebijakan yang berbeda. Singapura tidak diposisikan sebagai konteks yang setara dalam hal keberadaan guru PAI, melainkan sebagai sistem pendidikan yang menunjukkan tingkat integrasi tata kelola yang tinggi. Pengembangan profesional guru di Singapura terintegrasi dalam kerangka yang menghubungkan penilaian kinerja, mentoring, dan jalur karier dalam satu sistem yang koheren (Chen et al., 2021; Darling-Hammond et al., 2017; Loh & Hu, 2019). Dalam sistem ini, mekanisme akuntabilitas tidak terfragmentasi dalam berbagai prosedur administratif yang terpisah, melainkan terintegrasi dalam proses pembelajaran profesional itu sendiri. Oleh karena itu, Singapura memberikan perspektif penting untuk memahami bagaimana desain kebijakan yang terintegrasi dapat mengurangi intensifikasi administratif tanpa mengorbankan akuntabilitas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana desain kebijakan pengembangan profesional guru di Indonesia, khususnya pada guru Pendidikan Agama Islam, membentuk praktik kerja

dan pengalaman profesional guru, serta bagaimana konfigurasi kebijakan tersebut menghasilkan intensifikasi administratif. Analisis ini diperkaya dengan perspektif komparatif terhadap sistem pendidikan Singapura untuk mengidentifikasi alternatif konfigurasi kebijakan yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada pengembangan kompetensi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini merekonseptualisasi intensifikasi administratif bukan sebagai persoalan implementasi, tetapi sebagai hasil struktural dari desain kebijakan, khususnya dalam sistem pengembangan profesional guru. Kedua, penelitian ini secara spesifik mengkaji fenomena tersebut dalam konteks guru Pendidikan Agama Islam, yang selama ini belum banyak mendapat perhatian dalam kajian kebijakan pendidikan, meskipun memiliki karakteristik pedagogis yang unik. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan pendekatan komparatif dengan menjadikan Singapura sebagai lensa analitis untuk memahami bagaimana desain kebijakan yang berbeda dapat menghasilkan konfigurasi beban administratif yang berbeda pula. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi empiris, tetapi juga menawarkan kerangka konseptual baru dalam memahami hubungan antara akuntabilitas, desain kebijakan, dan profesionalisme guru.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas penerapan teori beban administratif ke dalam ranah pengembangan profesional guru dalam pendidikan Islam. Secara empiris, penelitian ini memberikan perspektif komparatif yang menghubungkan konteks lokal Indonesia dengan praktik kebijakan global. Dari sisi kebijakan, penelitian ini menawarkan arah rekonstruksi desain kebijakan yang lebih terintegrasi, dengan menempatkan pengembangan kompetensi sebagai pusat sistem akuntabilitas, sehingga mekanisme pelaporan tidak lagi menjadi beban tambahan, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran profesional itu sendiri.

Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas guru, khususnya guru Pendidikan Agama Islam, tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan akuntabilitas administratif. Kualitas tersebut sangat ditentukan oleh bagaimana kebijakan dirancang: apakah memperluas ruang pengembangan kompetensi atau justru memperkuat lapisan administratif. Dengan demikian, intensifikasi administratif bukan sekadar persoalan teknis, melainkan merupakan refleksi dari pilihan dalam desain tata kelola pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis kebijakan komparatif untuk mengkaji bagaimana kebijakan pengembangan profesional guru membentuk intensifikasi administratif. Fokus penelitian ini adalah

guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di Indonesia, dengan Singapura digunakan sebagai pembanding untuk melihat perbedaan dalam arsitektur kebijakan dan tata kelola. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam dinamika kebijakan serta implikasinya terhadap beban kerja dan praktik profesional guru dalam konteks yang berbeda.

Data penelitian dikumpulkan melalui analisis dokumen terhadap berbagai kebijakan resmi yang berkaitan dengan pengembangan profesional guru, meliputi regulasi tentang beban kerja, tunjangan profesi, sistem penilaian kinerja, serta pengembangan karier guru di Indonesia dan Singapura. Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya terhadap sistem tata kelola guru dan implementasi kebijakan pendidikan. Selain itu, data pendukung diperoleh dari literatur ilmiah yang telah digunakan dalam kajian teoritis pada bagian pendahuluan untuk memperkuat konteks analisis dan interpretasi temuan.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui proses pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi isi kebijakan secara sistematis. Kerangka analisis mengacu pada perspektif beban administratif dan implementasi kebijakan sebagaimana telah dibahas dalam kajian teori pada bagian pendahuluan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai dokumen kebijakan dan literatur pendukung, serta melakukan pembacaan berulang untuk menjaga konsistensi analisis. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan validitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

a. Desain Kebijakan dan Struktur Kewajiban Profesional Guru PAI di Indonesia

Arsitektur kebijakan pengembangan profesional guru di Indonesia menunjukkan konfigurasi sistem yang kompleks dan berlapis, di mana pengembangan profesional tidak berdiri sebagai domain yang otonom, melainkan terintegrasi secara struktural dengan berbagai instrumen kebijakan lain seperti pemenuhan beban kerja, tunjangan profesi, standar kompetensi, serta pengembangan karier. Dalam konteks ini, guru Pendidikan Agama Islam (PAI) berada dalam posisi yang unik sekaligus rentan, karena selain menghadapi tuntutan administratif yang tinggi, mereka juga memikul tanggung jawab pedagogis yang berbasis nilai, moral, dan spiritual yang tidak sepenuhnya kompatibel dengan logika administratif yang bersifat prosedural dan terstandar.

Sistem regulasi yang mengatur pengembangan profesional guru di Indonesia tidak terpusat dalam satu kerangka kebijakan yang koheren, melainkan tersebar

dalam berbagai regulasi yang saling terhubung namun tidak sepenuhnya terintegrasi. Peraturan mengenai beban kerja guru, misalnya, tidak hanya mengatur jumlah jam mengajar, tetapi juga mengaitkan aktivitas pengembangan profesional sebagai bagian dari kewajiban formal. Hal ini secara konseptual menggeser posisi pengembangan profesional dari aktivitas reflektif menjadi kewajiban administratif yang harus dipenuhi dalam struktur kerja formal.

Keterkaitan antara kebijakan pengembangan profesional dan tunjangan profesi semakin memperkuat logika kepatuhan administratif. Tunjangan profesi tidak hanya bergantung pada kompetensi, tetapi juga pada kelengkapan dokumen dan verifikasi administratif yang berlapis. Dalam kondisi ini, guru—termasuk guru PAI tidak hanya dituntut untuk mengembangkan kompetensi, tetapi juga untuk secara sistematis membuktikan aktivitas tersebut melalui dokumen yang dapat diverifikasi. Hal ini menciptakan insentif struktural yang mendorong guru untuk memprioritaskan aktivitas yang dapat didokumentasikan dibandingkan aktivitas yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran tetapi sulit diukur secara administratif.

Lebih lanjut, Standar Nasional Pendidikan dan kebijakan Pendidikan Profesi Guru (PPG) memperkuat konstruksi profesionalisme berbasis standar dan sertifikasi. Meskipun secara normatif kebijakan ini bertujuan meningkatkan kualitas guru, dalam praktiknya standar tersebut dioperasionalkan melalui mekanisme evaluasi berbasis dokumen dan evidensi administratif. Dalam konteks guru PAI, kondisi ini menimbulkan ketegangan epistemologis antara karakter pembelajaran yang berbasis nilai dan spiritualitas dengan tuntutan evidensi administratif yang bersifat teknokratis.

Kebijakan lain seperti penugasan kepala sekolah, redistribusi guru ASN, dan fasilitasi organisasi profesi memperluas ruang lingkup kewajiban profesional ke dalam dimensi struktural dan kelembagaan. Secara agregat, seluruh kebijakan tersebut membentuk suatu *policy ecosystem* yang saling terkait, namun menghasilkan efek kumulatif berupa peningkatan tuntutan administratif. Integrasi kebijakan dalam konteks ini tidak menghasilkan simplifikasi, tetapi justru memperkuat pelapisan kewajiban (*layering of obligations*) yang harus dipenuhi secara simultan oleh guru.

Dalam implementasinya, konfigurasi kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam berbagai prosedur administratif yang menuntut produksi dan verifikasi dokumen secara berkelanjutan. Guru diwajibkan menyusun dan melaporkan berbagai bentuk evidensi, seperti sertifikat pelatihan, laporan kegiatan, perangkat pembelajaran, laporan beban kerja, serta dokumen penilaian kinerja. Bagi guru PAI, praktik ini sering kali menciptakan kesenjangan antara kerja pedagogis yang

bersifat substantif dengan representasi administratif yang bersifat formal. Aktivitas pembentukan karakter, internalisasi nilai, dan pembelajaran kontekstual tidak selalu dapat direduksi menjadi indikator administratif yang terukur.

Digitalisasi melalui platform seperti SIMPKB, Dapodik, dan Platform Merdeka Mengajar pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan efisiensi administrasi. Namun, dalam praktiknya, sistem ini belum sepenuhnya terintegrasi. Guru sering kali harus menginput data yang sama ke dalam beberapa sistem yang berbeda, sehingga menciptakan duplikasi kerja administratif. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi tanpa integrasi justru dapat memperkuat intensifikasi administratif, bukan mengurangnya.

Karakter desentralisasi pendidikan di Indonesia semakin memperkuat kompleksitas tersebut. Kewenangan daerah dalam menginterpretasikan kebijakan sering kali menghasilkan variasi implementasi dan penambahan persyaratan administratif di tingkat lokal. Dengan demikian, beban administratif tidak hanya berasal dari kebijakan pusat, tetapi juga dari akumulasi kebijakan di berbagai level tata kelola. Kondisi ini menciptakan apa yang dapat disebut sebagai *multi-layered administrative burden*, di mana guru harus memenuhi tuntutan dari berbagai otoritas secara simultan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan adanya fenomena pelapisan administratif (*administrative layering*) yang tertanam dalam desain kebijakan pengembangan profesional guru di Indonesia. Pengembangan profesional tidak lagi berfungsi sebagai ruang pembelajaran yang mandiri, tetapi menjadi bagian dari sistem kepatuhan administratif yang lebih luas. Dalam konteks guru PAI, kondisi ini berpotensi menggeser orientasi profesional dari penguatan kompetensi substantif menuju pemenuhan kewajiban administratif.

b. Pengembangan Profesional Terintegrasi sebagai Pemanding: Perspektif Kebijakan Singapura

Sebagai pembanding kebijakan, Singapura menunjukkan konfigurasi sistem pengembangan profesional guru yang lebih terintegrasi dan koheren. Pengembangan profesional tidak dipisahkan dari sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier, melainkan dilembagakan dalam satu kerangka tata kelola yang terpadu. *Teacher Growth Model* berfungsi sebagai kerangka utama yang mengintegrasikan kompetensi, nilai profesional, dan ekspektasi kinerja dalam satu sistem yang berkelanjutan.

Integrasi ini diperkuat melalui *Enhanced Performance Management System* (EPMS) dan *Teacher Career Tracks Framework*, yang memungkinkan pengembangan profesional berjalan seiring dengan penilaian kinerja dan mobilitas karier. Berbeda dengan sistem berbasis angka kredit, sistem ini tidak menuntut

akumulasi dokumen sebagai tujuan utama, melainkan menempatkan bukti praktik sebagai bagian dari proses refleksi dan dialog profesional.

Dukungan kelembagaan melalui Academy of Singapore Teachers dan National Institute of Education memastikan bahwa pengembangan profesional tidak terfragmentasi antar lembaga. Program seperti *Professional Learning Communities*, *SkillsFuture for Educators*, *Leaders in Education Programme*, dan *Management and Leadership in Schools programme* menunjukkan bahwa pembelajaran profesional dirancang sebagai proses kolektif, berkelanjutan, dan terintegrasi.

Literatur empiris memperkuat temuan ini. Hairon dan Dimmock (2012) serta Lee et al. (2025) menunjukkan bahwa *professional learning communities* di Singapura berfungsi sebagai bagian dari sistem tata kelola, bukan sekadar inisiatif tambahan. Darling-Hammond et al. (2017) dan Goodwin (2025) menegaskan bahwa integrasi antara induksi, penilaian, dan pengembangan profesional merupakan strategi sistemik yang disengaja. Loh dan Hu (2019) serta Low (2023) juga menunjukkan bahwa koordinasi terpusat mampu meminimalkan fragmentasi kebijakan.

Dalam praktiknya, dokumentasi digunakan sebagai alat untuk mendukung pengembangan profesional, bukan sebagai kewajiban administratif yang terpisah. Bukti kinerja digunakan dalam proses mentoring dan evaluasi berbasis dialog, sehingga memiliki fungsi pedagogis sekaligus evaluatif. Hal ini menunjukkan bahwa desain kebijakan yang terintegrasi mampu mengonfigurasi ulang peran dokumentasi dari alat kepatuhan menjadi alat pembelajaran profesional.

c. Koherensi Tata Kelola dan Jalur Administratif

Perbedaan antara sistem desentralisasi di Indonesia dan sistem terpusat di Singapura memiliki implikasi langsung terhadap intensifikasi administratif. Di Indonesia, distribusi kewenangan yang tersebar menciptakan variasi implementasi dan potensi duplikasi prosedur. Setiap level pemerintahan dapat menambahkan persyaratan administratif, sehingga membentuk lapisan-lapisan kewajiban yang saling bertumpuk.

Sebaliknya, di Singapura, konsolidasi kewenangan memungkinkan integrasi antara berbagai komponen sistem, seperti penilaian kinerja, pengembangan profesional, dan pengembangan karier. Hal ini menghasilkan alur administratif yang lebih sederhana dan terkonsolidasi. Dokumentasi tidak tersebar dalam berbagai jalur pelaporan, tetapi mengalir dalam satu sistem yang terintegrasi.

Temuan komparatif menunjukkan bahwa intensifikasi administratif bukan semata-mata akibat tingginya tingkat akuntabilitas, tetapi lebih ditentukan oleh bagaimana akuntabilitas tersebut dirancang dan diorganisasikan. Sistem yang berbasis kepatuhan administratif dan terfragmentasi cenderung menghasilkan

akumulasi beban, sedangkan sistem yang berbasis kompetensi dan terintegrasi mampu mengendalikan beban administratif tanpa mengurangi akuntabilitas.

Tabel 1. Perbandingan Desain Kebijakan dan Implikasi Administratif di Indonesia dan Singapura

Dimensi	Indonesia	Singapura	Bukti Utama
Dasar hukum dan regulasi	Berbagai regulasi kementerian yang mengatur beban kerja guru, tunjangan profesi, standar kompetensi, sertifikasi, distribusi guru, dan penugasan kepala sekolah. Kewajiban profesional terhubung dengan pemenuhan beban kerja dan insentif finansial	Kerangka nasional terintegrasi yang mencakup Teacher Growth Model, Enhanced Performance Management System, dan Teacher Career Tracks dalam satu sistem tata kelola	Kebijakan nasional Indonesia (Permendikbudristek, SNP, PPG); Ministry of Education Singapore; Academy of Singapore Teachers
Logika evidensi	Berbasis angka kredit dan kepatuhan administratif, meliputi sertifikat, laporan beban kerja, penilaian kinerja, dan verifikasi berjenjang	Berbasis kompetensi, menggunakan portofolio yang terintegrasi dalam proses penilaian, mentoring, dan pengembangan karier	Regulasi Indonesia tentang beban kerja dan tunjangan; kebijakan MOE Singapura dan AST
Siklus pelaporan	Beragam jalur pelaporan yang mencakup beban kerja, tunjangan profesi, sertifikasi, penilaian kinerja, serta persyaratan kepemimpinan, dengan kemungkinan tambahan dari daerah	Siklus penilaian terintegrasi yang selaras dengan jalur karier dan sistem mentoring, sehingga dokumentasi terkonsolidasi dalam satu sistem	Regulasi Indonesia dan studi Revina et al.; kebijakan MOE Singapura
Konfigurasi tata kelola	Desentralisasi dengan variasi implementasi di tingkat daerah yang menimbulkan lapisan pengawasan	Sentralisasi dengan koordinasi kuat antar lembaga yang menyelaraskan penilaian, pengembangan profesional, dan karier	Studi tentang desentralisasi Indonesia; kebijakan MOE Singapura
Konsekuensi administratif	Terjadi pelapisan administratif dan akumulasi beban	Dokumentasi terintegrasi dalam kerangka	Sintesis analisis kebijakan Indonesia dan Singapura

dokumentasi sebagai bagian dari desain kebijakan	pengembangan profesional, sehingga mengurangi duplikasi
--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa intensifikasi administratif pada guru Pendidikan Agama Islam di Indonesia merupakan fenomena struktural yang dihasilkan oleh desain kebijakan yang berbasis kepatuhan, akumulasi evidensi, dan fragmentasi tata kelola. Pengembangan profesional tidak berfungsi sebagai ruang pembelajaran yang otonom, tetapi terintegrasi dalam sistem verifikasi administratif yang kompleks.

Sebaliknya, sistem di Singapura menunjukkan bahwa akuntabilitas dapat dikonfigurasi secara berbeda melalui integrasi kebijakan, sehingga dokumentasi menjadi bagian dari proses pembelajaran profesional. Temuan ini menegaskan bahwa perbedaan beban administratif tidak ditentukan oleh tingkat akuntabilitas semata, tetapi oleh desain kebijakan yang mengatur hubungan antara evidensi, evaluasi, dan pengembangan profesional.

Kebaruan utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa intensifikasi administratif merupakan hasil dari konfigurasi desain kebijakan, bukan sekadar konsekuensi implementasi. Dalam konteks guru PAI, temuan ini memperlihatkan bahwa desain kebijakan yang tidak mempertimbangkan karakteristik pembelajaran berbasis nilai berpotensi menggeser orientasi profesional guru dari penguatan kompetensi menuju pemenuhan administratif.

2. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intensifikasi administratif dalam pengembangan profesional guru bukan sekadar persoalan teknis implementasi, melainkan merupakan konsekuensi struktural dari desain kebijakan itu sendiri. Temuan ini sejalan dengan perspektif administrative burden yang menekankan bahwa kebijakan publik dapat menghasilkan beban administratif melalui kompleksitas prosedur, persyaratan dokumentasi, serta mekanisme verifikasi yang berlapis (Moynihan et al., 2015). Dalam konteks Indonesia, sistem pengembangan profesional berbasis angka kredit dan pelaporan administratif menciptakan akumulasi kewajiban yang tidak selalu berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini memperkuat argumen bahwa beban administratif tidak hanya bersifat administratif semata, tetapi juga memiliki implikasi terhadap praktik profesional guru.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa mekanisme kebijakan yang berorientasi pada akuntabilitas formal cenderung mendorong

praktik compliance-oriented, di mana guru lebih fokus pada pemenuhan persyaratan administratif dibandingkan pengembangan kompetensi substantif. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perspektif policy enactment, yang menekankan bahwa implementasi kebijakan tidak bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh interpretasi aktor di lapangan (Hill & Hupe, 2014). Dalam hal ini, guru sebagai aktor kebijakan tidak hanya menjalankan kebijakan, tetapi juga menyesuaikan praktiknya dengan tuntutan administratif yang ada. Akibatnya, pengembangan profesional seringkali mengalami pergeseran dari proses pembelajaran reflektif menjadi aktivitas administratif yang bersifat formalistik.

Dalam konteks guru Pendidikan Agama Islam (PAI), intensifikasi administratif ini menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. Temuan penelitian menunjukkan adanya ketegangan antara tuntutan administratif dan karakteristik pembelajaran berbasis nilai yang bersifat kontekstual dan tidak sepenuhnya dapat diukur melalui indikator kuantitatif. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara logika kebijakan yang bersifat standar dan praktik pedagogis yang berbasis nilai. Temuan ini memperluas diskusi dalam literatur sebelumnya dengan menambahkan dimensi kontekstual yang belum banyak dieksplorasi dalam kajian pengembangan profesional guru (Creswell & Poth, 2018).

Sebaliknya, hasil analisis terhadap konteks Singapura menunjukkan bahwa desain kebijakan yang terintegrasi mampu meminimalkan fragmentasi administratif. Sistem pengembangan profesional di Singapura menghubungkan secara langsung antara penilaian kinerja, mentoring, dan pengembangan karier dalam satu kerangka tata kelola yang koheren. Hal ini menunjukkan bahwa intensifikasi administratif bukanlah fenomena yang tidak terhindarkan, melainkan sangat bergantung pada bagaimana kebijakan dirancang. Temuan ini memperkuat argumen dalam literatur bahwa desain kebijakan yang berbasis sistem dan terintegrasi dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan (Yin, 2018).

Secara konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mereposisi intensifikasi administratif sebagai produk dari arsitektur kebijakan, bukan sekadar kegagalan implementasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung melihat beban administratif sebagai masalah operasional, penelitian ini menunjukkan bahwa sumber utama permasalahan terletak pada desain sistem akuntabilitas yang menekankan pelaporan dibandingkan pembelajaran. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami hubungan antara kebijakan, tata kelola, dan praktik profesional guru (Moynihan et al., 2015).

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi metodologis dengan menggabungkan pendekatan analisis kebijakan komparatif untuk mengidentifikasi perbedaan sistemik antar negara. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih

tajam dalam melihat bagaimana variasi desain kebijakan menghasilkan konsekuensi yang berbeda terhadap praktik profesional. Hal ini memperkuat pentingnya studi komparatif dalam pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih kontekstual dan adaptif (Creswell & Poth, 2018).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kualitas guru tidak dapat dilepaskan dari desain sistem kebijakan yang mengaturnya. Kebijakan yang terlalu menekankan akuntabilitas administratif berpotensi menggeser fokus dari pengembangan kompetensi ke pemenuhan prosedur. Oleh karena itu, diperlukan reorientasi kebijakan yang menempatkan pengembangan profesional sebagai proses pembelajaran yang bermakna, bukan sekadar kewajiban administratif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga memperluasnya dengan menunjukkan pentingnya desain kebijakan yang lebih integratif, kontekstual, dan berorientasi pada praktik (Hill & Hupe, 2014; Moynihan et al., 2015).

D. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa intensifikasi administratif dalam pengembangan profesional guru merupakan konsekuensi dari desain kebijakan, bukan sekadar persoalan implementasi. Dalam konteks Indonesia, sistem berbasis angka kredit, mekanisme pelaporan berlapis, serta tata kelola yang terfragmentasi menghasilkan beban administratif yang cenderung mengalihkan fokus guru dari pengembangan kompetensi menuju pemenuhan prosedur. Sebaliknya, konteks Singapura menunjukkan bahwa desain kebijakan yang terintegrasi mampu meminimalkan fragmentasi administratif dan lebih efektif dalam mendukung pengembangan profesional guru.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan mereposisi intensifikasi administratif sebagai produk arsitektur kebijakan, sekaligus menegaskan bahwa hubungan antara kebijakan dan praktik profesional bersifat konstruktif dan dipengaruhi oleh desain tata kelola. Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian dengan menyoroti konteks guru Pendidikan Agama Islam (PAI), di mana terdapat ketegangan antara tuntutan administratif dan karakteristik pembelajaran berbasis nilai yang tidak sepenuhnya dapat diakomodasi oleh indikator formal.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan perlunya penyederhanaan mekanisme administratif serta integrasi sistem penilaian, mentoring, dan pengembangan karier dalam kebijakan pengembangan profesional guru. Meskipun demikian, penelitian ini terbatas pada analisis dokumen dan konteks tertentu, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan data

empiris dan menguji implementasi kebijakan dalam berbagai konteks guna memperkuat validitas dan relevansi temuan.

Daftar Rujukan

- Afriadi, B., Tola, B., & Triana, D. D. (2023). Evaluation of the implementation of teacher professional education in Indonesia. *International Education Trend Issues*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.56442/ieti.v1i1.111>
- Akmal, S., Fitriah, F., & Fadhilah, I. (2022). The challenges and strategies of Islamic school mentor teachers in implementing ELT lesson plans. *Studies in English Language and Education*, 9(3), 926–947. <https://doi.org/10.24815/siele.v9i3.23063>
- Alieto, E., Abequibel-Encarnacion, B., Estigoy, E., Balasa, K., Eijansantos, A., & Torres-Toukoumidis, A. (2024). Teaching inside a digital classroom: A quantitative analysis of attitude, technological competence and access among teachers across subject disciplines. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24282>
- Allen, C. D. (2023). “Figuring out my part in all of this”: Understanding ambiguity and uncertainty in shaping teacher learning within reform. *American Journal of Education*, 130(1), 119–149. <https://doi.org/10.1086/727005>
- Ball, S. J. (2003). The teacher’s soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
- Ball, S. J., Maguire, M., & Braun, A. (2012). *How schools do policy: Policy enactments in secondary schools*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203153185>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The impact of distributed leadership on teacher commitment: The mediation role of teacher workload stress and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814–836. <https://doi.org/10.1002/berj.3944>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Browes, N., & Altinyelken, H. K. (2022). Professionalism in the era of accountability: Role discrepancy and responses among teachers in the Netherlands. *The British Journal of Sociology*, 73(1), 188–205. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12917>
- Cattaneo, A., Antonietti, C., & Rauseo, M. (2021). How digitalised are vocational

- teachers? Assessing digital competence in vocational education and looking at its underlying factors. *Computers & Education*, 176, 104358. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104358>
- Chang, M. C., Shaeffer, S., Al-Samarrai, 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. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9829-6>
- Chang, X. (2025). Strategies for sustainable competence development in primary English education majors: A qualitative inquiry into institutional and non-institutional constraints. *Thinking Skills and Creativity*, 101971. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.101971>
- Chen, Z., Pavlova, M., & Ramos, C. (2021). A systematic approach to adult educators' professional development in Singapore: challenges and future developments. *International Journal of Lifelong Education*, 40(5–6), 455–470. <https://doi.org/10.1080/02601370.2021.1978006>
- Cherney, K. S. (2025). *Shaping National Subjects: Recognition, Subjectivity, and Governmental Philosophies in Finnish and Singaporean Education* [Scripps College]. https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/2648
- Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis. *Educational Review*, 77(2), 661–680. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607>
- Croucher, G., & Woelert, P. (2022). Administrative transformation and managerial growth: A longitudinal analysis of changes in the non-academic workforce at Australian universities. *Higher Education*, 84(1), 159–175. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00759-8>
- Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, A. L., Hammerness, K., Low, E. L., McIntyre, A., Sato, M., & Zeichner, K. (2017). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world*. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Empowered+Educators%3A+How+High-Performing+Systems+Shape+Teaching+Quality+Around+the+World-p-9781119369608>
- Day, C. W., Simpson, A., Li, Q., Bi, Y., & He, F. (2023). Teacher professionalism: Chinese teachers' perspectives. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(2), 65–89. <https://doi.org/10.1108/JPC-01-2022-0004>
- Diamond, F., & Bulfin, S. (2025). Care of the profession: teacher professionalism and learning beyond performance and compliance. *Pedagogy, Culture & Society*, 33(2), 503–521. <https://doi.org/10.1080/14681366.2023.2239820>

- Fahmi, M., Maulana, A., & Yusuf, A. A. (2011). Teacher Certification in Indonesia: A Confusion of Means and Ends. In *Working Papers in Economics and Development Studies (WoPEDS) 201107*. Department of Economics, Padjadjaran University. <https://ideas.repec.org/p/unp/wpaper/201107.html>
- Goodwin, A. L. (2025). Teacher Professional Learning: Reflections on a Singapore Perspective. In *Teacher Professional Learning: The Singapore Perspective* (pp. 103–108). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4714-9_7
- Gore, J., Rickards, B., & Fray, L. (2023). From performative to professional accountability: re-imagining 'the field of judgment' through teacher professional development. *Journal of Education Policy*, 38(3), 452–473. <https://doi.org/10.1080/02680939.2022.2080274>
- Hairon, S., & Dimmock, C. (2012). Singapore schools and professional learning communities: Teacher professional development and school leadership in an Asian hierarchical system. *Educational Review*, 64(4), 405–424. <https://doi.org/10.1080/00131911.2011.625111>
- Halling, A., & Bækgaard, M. (2024). Administrative Burden in Citizen-State Interactions: A Systematic Literature Review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2). <https://doi.org/10.1093/jopart/muad023>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED406352>
- Herd, P., Hoynes, H., Michener, J., & Moynihan, D. (2023). Introduction: Administrative burden as a mechanism of inequality in policy implementation. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 9(4), 1–30. <https://doi.org/10.7758/RSF.2023.9.4.01>
- Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative burden: Policymaking by other means*. Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610448789>
- Hirsch, A., & Schechter, C. (2024). Coherence: Policymakers, Districts and Schools' Perspectives of Teachers' Professional Development. *The Teacher Educator*, 59(4), 422–440. <https://doi.org/10.1080/08878730.2024.2321571>
- Ho, J., de Laat, M., Ong, M., & Munir, N. B. (2025). Hybrid leadership configurations in networked learning communities in Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(5), 1277–1296. <https://doi.org/10.1177/17411432241231053>
- Hwa, Y. Y. (2022). 'Our system fits us': comparing teacher accountability, motivation,

- and sociocultural context in Finland and Singapore. *Comparative Education*, 58(4), 542–561. <https://doi.org/10.1080/03050068.2022.2102754>
- Jerrim, J., & Sims, S. (2022). School accountability and teacher stress: international evidence from the OECD TALIS study. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 34(1), 5–32. <https://doi.org/10.1007/s11092-021-09360-0>
- Kosnik, C., Menna, L., & Dharamshi, P. (2022). Displaced academics: intended and unintended consequences of the changing landscape of teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 45(1), 127–149. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1793947>
- Kusanagi, K. N. (2022). Teacher professional development in Indonesia: Issues and challenges. In *Lesson Study as Pedagogic Transfer: A Sociological Analysis* (pp. 67–80). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5928-8_4
- Kusumawardhani, P. N. (2017). Does teacher certification program lead to better quality teachers? Evidence from Indonesia. *Education Economics*, 25(6), 590–618. <https://doi.org/10.1080/09645292.2017.1329405>
- Leahy, K., Calderón, A., O'Meara, N., Macphail, A., & O'Flaherty, J. (2025). Navigating times of change through communities of practice: A focus on teacher educators' realities and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 156, 104925. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104925>
- Lee, S. S., Chia, A., Chua, B. L., Ong, M. W. L., & Costes-Onishi, P. (2025). Introduction to Teacher Professional Learning: The Singapore Perspective. In *Teacher Professional Learning: The Singapore Perspective* (pp. 1–14). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4714-9_1
- Lingard, B., Sellar, S., & Savage, G. C. (2014). Re-articulating social justice as equity in schooling policy: The effects of testing and data infrastructures. *British Journal of Sociology of Education*, 35(5), 710–730. <https://doi.org/10.1080/01425692.2014.919846>
- Liu, W. (2021). *Singapore's Approach to Developing Teachers: Hindsight, Insight, and Foresight*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429433641>
- Liu, W. C. (2023). The teaching profession and teacher education in Singapore (1950 to present): From surviving to thriving. *Revista Española de Educación Comparada*, 44, 23–50. <https://doi.org/10.5944/reec.44.2024.37808>
- Loh, J., & Hu, G. (2019). Teacher Education in Singapore. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.293>

- Low, E. L. (2023). Reimagining teacher education in Singapore for a changing international landscape. *European Journal of Teacher Education*, 46(5), 789–802. <https://doi.org/10.1080/02619768.2023.2242576>
- Low, E. L. (2024). Teacher education in Singapore in the twenty-first century—the past, the present and envisioning the future. *Educational Research for Policy and Practice*, 23(3), 337–344. <https://doi.org/10.1007/s10671-024-09372-9>
- Luque, J., Susanti, D., & Yarrow, N. B. (2020). *Improving Teacher Accountability through Stakeholders' Evaluation and Pay-for-Performance: Policy Brief*. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/curated/en/175061582777983852>
- Manyengo, P. R. (2021). *Digitalization in teaching and education in the United Republic of Tanzania: background report*. International Labour Organization. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/995218603502676>
- Masuwai, A., Zulkifli, H., & Hamzah, M. I. (2024). Self-assessment for continuous professional development: The perspective of Islamic Education. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38268>
- Mockler, N. (2022). Teacher professional learning under audit: reconfiguring practice in an age of standards. *Professional Development in Education*, 48(1), 166–180. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1720779>
- Moynihan, D. P., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>
- Nawas, A., Darmawan, I. G. N., & Maadad, N. (2025). Certified to succeed? Multilevel analysis of the effects of teacher certification on educator well-being and student outcomes in Indonesia. *Teaching and Teacher Education*, 162, 105069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105069>
- Ng, P. T. (2017). *Learning from Singapore: The power of paradoxes*. Routledge. <https://www.routledge.com/Learning-from-Singapore-The-Power-of-Paradoxes/Ng/p/book/9781138926912>
- Nurkamto, J. (2025). Teacher Standards and Standardization: Development and Reforms. In *The Routledge International Handbook of English Language Education in Indonesia* (pp. 391–409). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003399308-29>
- Oktarina, N., Suryanto, E., Permana, D. F., & Saeroji, A. (2025). The Role of Electronic Records Management Systems in Enhancing Accountability in Educational

- Institutions: Evidence from Indonesian Senior High Schools. *Hrvatska i Komparativna Javna Uprava: Časopis Za Teoriju i Praksu Javne Uprave*, 25(3), 505–528. <https://doi.org/10.31297/hkju.25.3.3>
- Ostinelli, G., & Crescentini, A. (2024). Policy, culture and practice in teacher professional development in five European countries: A comparative analysis. *Professional Development in Education*, 50(1), 74–90. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1883719>
- Paletta, A., Basyte Ferrari, E., & Alimehmeti, G. (2020). How principals use a new accountability system to promote change in teacher practices: Evidence from Italy. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 123–173. <https://doi.org/10.1177/0013161X19840398>
- Parcerisa, L., Verger, A., & Browes, N. (2022). Teacher Autonomy in the Age of Performance-Based Accountability: A Review Based on Teaching Profession Regulatory Models (2017–2020). *Education Policy Analysis Archives*, 30(100). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1351052>
- Peeters, R. (2020). The political economy of administrative burdens: A theoretical framework for analyzing the organizational origins of administrative burdens. *Administration & Society*, 52(4), 566–592. <https://doi.org/10.1177/0095399719854367>
- Perisic, A., Perisic, I., Lazic, M., & Perisic, B. (2023). The foundation for future education, teaching, training, learning, and performing infrastructure—The open interoperability conceptual framework approach. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16836>
- Perryman, J. (2022). *Teacher retention in an age of performative accountability: Target culture and the discourse of disappointment*. Routledge. <https://www.routledge.com/Teacher-Retention-in-an-Age-of-Performative-Accountability-Target-Culture-and-the-Discourse-of-Disappointment/Perryman/p/book/9780367361396>
- Petersen, O. H., Hansen, J. R., & Houlberg, K. (2024). The administrative burden of doing business with the government: learning and compliance costs in business–government interactions. *Public Administration*, 102(1), 188–206. <https://doi.org/10.1111/padm.12904>
- Rahman, A. (2022). Investigating school conditions for teachers' professional learning and development in Indonesia. *Teacher Development*, 26(2), 240–262. <https://doi.org/10.1080/13664530.2022.2034662>
- Revina, S., Pramana, R. P., Bjork, C., & Suryadarma, D. (2023). Replacing the old with the new: Long-term issues of teacher professional development reforms in

- Indonesia. *Asian Education and Development Studies*, 12(4/5), 262–274. <https://doi.org/10.1108/AEDS-12-2022-0148>
- Revina, S., Pramana, R. P., Fillaili, R., & Suryadarma, D. (2020). Systemic constraints facing teacher professional development in a middle-income country: Indonesia's experience over four decades. In *RISE Programme Working Paper 20/054*. https://riseprogramme.org/sites/default/files/2020-11/RISE_WP-054_Revinaetal.pdf
- Ro, J. (2022). Redefining the meaning of teaching in the era of (post-) performativity: the voices of Singaporean teachers. *Oxford Review of Education*, 48(5), 642–658. <https://doi.org/10.1080/03054985.2021.2002292>
- Sachs, J. (2016). Teacher professionalism: Why are we still talking about it? *Teachers and Teaching*, 22(4), 413–425. <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1082732>
- Sari, W. R., Komarudin, K., Badrujaman, A., & Tola, B. (2023). Systematic review of the impact evaluation of teacher profession education programmes in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 555–568. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.186>
- Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System*. In *Strong Performers and Successful Reformers in Education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264300002-en>
- Skaalvik, E. M., Skaalvik, S., McIntyre, T. M., McIntyre, S. E., & Francis, D. J. (2017). Teacher stress and teacher self-efficacy: Relations and consequences. In *Educator stress: An occupational health perspective* (pp. 101–125). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53053-6_5
- Solari, M., & Martín Ortega, E. (2022). Teachers' Professional Identity Construction: A Sociocultural Approach to Its Definition and Research. *Journal of Constructivist Psychology*, 35(2), 626–655. <https://doi.org/10.1080/10720537.2020.1852987>
- Tatik, T., Nguyen, H., & Loughland, T. (2024). The impact of standards on novice teachers during mandated teaching induction: lessons from the Indonesian context. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 52(1), 28–46. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2023.2298303>
- Thompson, G., Mockler, N., & Hogan, A. (2022). Making work private: Autonomy, intensification and accountability. *European Educational Research Journal*, 21(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/1474904121996134>
- Tias, S. A. (2024). *Teacher Reform in Indonesia: Perspectives towards teacher*

professional education programme to improve teachers' competencies.
<https://doras.dcu.ie/30550/>

Torres, A. C. (2024). Principals or agents? How state education agencies build trust to balance support and accountability in turnaround policy implementation. *Educational Administration Quarterly*, 60(2), 191–225.
<https://doi.org/10.1177/0013161X241234329>

Verger, A., Fontdevila, C., & Parcerisa, L. (2019). Reforming governance through policy instruments: How and to what extent standards, tests and accountability in education spread worldwide. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 40(2), 248–270.
<https://doi.org/10.1080/01596306.2019.1569882>

Woelert, P. (2023). Administrative burden in higher education institutions: a conceptualisation and a research agenda. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 409–422.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2190967>

Yang, X., & Du, J. (2024). The effect of teacher self-efficacy, online pedagogical and content knowledge, and emotion regulation on teacher digital burnout: a mediation model. *BMC Psychology*, 12(1), 51. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01540-z>

Zamjani, I. (2022). *The politics of educational decentralisation in Indonesia: A Quest for Legitimacy*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-6901-9>