

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia di tingkat Dinas Pendidikan merupakan suatu proses strategis yang memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan secara komprehensif. Dinas Pendidikan, sebagai entitas pemerintah daerah, memegang peran utama dalam merencanakan, melaksanakan, membina, serta mengawasi kebijakan dan program pendidikan di tingkat kabupaten atau kota. Oleh karena itu, efektivitas kinerja dinas sangat bergantung pada kualitas perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur yang tersedia. Dessler menegaskan bahwa SDM aparatur tidak hanya bertindak sebagai eksekutor tugas administratif, melainkan juga sebagai motor penggerak utama dalam memastikan kualitas layanan publik, termasuk layanan di bidang pendidikan.¹

Dalam konteks Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto, perencanaan SDM menjadi titik pangkal yang menentukan kualitas keseluruhan siklus pengelolaan kepegawaian. Armstrong dan Taylor menyatakan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus mampu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara antisipatif, menyelaraskan kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan, serta memastikan ketersediaan SDM yang tepat pada posisi

¹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 17th ed. (Harlow: Pearson, 2023), 4.

yang tepat dan waktu yang tepat.² Hal ini sejalan dengan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 6 Tahun 2020, yang mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana kebutuhan pegawai ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terukur dan terdokumentasi.

Meskipun demikian, praktik perencanaan dan pengelolaan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto masih dihadapkan pada sejumlah tantangan yang berpotensi menghambat efektivitas kinerja aparatur. Berdasarkan pengamatan awal dan kajian dokumen kepegawaian, ditemukan bahwa proses penempatan pegawai belum sepenuhnya didukung oleh analisis jabatan dan pemetaan kompetensi yang terstruktur secara sistematis. Pada beberapa kasus, terdapat pegawai yang ditempatkan pada posisi yang belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan teknis, dan pengalaman profesional mereka. Mathis, Jackson, dan Valentine mengingatkan bahwa ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan dapat berdampak negatif terhadap produktivitas pegawai dan kualitas layanan organisasi secara keseluruhan.³

² Michael Armstrong dan Sophie Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2023), 7.

³ Robert L. Mathis, John H. Jackson, dan Sean R. Valentine, *Human Resource Management*, 15th ed. (Mason: Cengage Learning, 2022), 10.

Pelaksanaan rotasi dan mutasi pegawai pun belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam rencana strategis jangka panjang dinas. Kondisi ini berpotensi memicu ketidakseimbangan distribusi beban kerja antar bidang, tumpang tindih fungsi, serta penundaan dalam merespons kebutuhan layanan pendidikan. Di samping itu, program peningkatan kompetensi masih bersifat insidental dan belum didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan yang terstruktur. Noe et al. menegaskan bahwa pengembangan kompetensi yang tidak terencana secara sistematis akan menghambat pertumbuhan kapasitas organisasi dalam jangka menengah dan panjang.⁴

Dari sudut pandang teori manajemen strategis, pengelolaan SDM di instansi publik harus diorientasikan tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi sebagai pilar strategis penyelenggaraan layanan publik. Armstrong menekankan bahwa manajemen SDM kontemporer harus mampu menyelaraskan strategi organisasi dengan peningkatan kompetensi pegawai melalui perencanaan yang komprehensif, pengembangan berkelanjutan, dan mekanisme evaluasi kinerja yang imparial dan berbasis capaian.⁵ Sejalan dengan pandangan tersebut, Dessler menyatakan bahwa pengelolaan SDM secara strategis merupakan

⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill, 2022), 45.

⁵ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (London: Kogan Page, 2020), 22.

elemen esensial bagi organisasi publik dalam meningkatkan performa dan akuntabilitas layanan kepada masyarakat.⁶

Urgensi penguatan perencanaan dan pengelolaan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto juga diperkuat oleh konteks kebijakan daerah. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mojokerto Tahun 2021–2026 telah menargetkan peningkatan mutu layanan pendidikan dasar secara menyeluruh, termasuk program digitalisasi data satuan pendidikan. Pencapaian target-target strategis ini secara langsung bergantung pada kapasitas SDM aparatur yang mengelola dan mengawal implementasinya. Fazilatun Nisa et al. membuktikan bahwa perencanaan SDM yang sistematis dan berbasis kompetensi terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi pendidikan secara signifikan karena memastikan ketersediaan SDM yang tepat pada posisi yang tepat.⁷

Berbagai kajian terdahulu mengindikasikan bahwa pengelolaan SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap performa dan efektivitas institusi pendidikan. Jiang et al. menyatakan bahwa praktik MSDM strategis yang mencakup siklus pengelolaan SDM secara menyeluruh berkorelasi positif dengan peningkatan performa organisasi dan efektivitas implementasi

⁶ Dessler, *Human Resource Management*, 2023, 9.

⁷ Devi Fazilatun Nisa, Khaerul Nur Pratiwi, dan Rony Edward Utama, “Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi dalam Industri Pendidikan Negeri di Indonesia,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 2 (2024): 115.

kebijakan.⁸ Prayudo dan Tukiran turut memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa peran MSDM dalam meningkatkan performa organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana praktik pengelolaan SDM diorientasikan secara strategis dan diintegrasikan dengan tujuan institusional secara menyeluruh.⁹ Meskipun demikian, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada pengelolaan SDM di tingkat unit pendidikan seperti sekolah dan perguruan tinggi, sehingga kajian yang secara spesifik mengkaji perencanaan dan pengelolaan SDM aparatur di dinas pendidikan kabupaten masih relatif terbatas.

Berdasarkan kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini diorientasikan untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia serta mengkaji pengelolaan sumber daya manusia sebagai pilar strategis di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik yang distinktif sekaligus rekomendasi kebijakan yang praktis dalam rangka memperkuat perencanaan dan pengelolaan SDM aparatur di lingkungan dinas pendidikan daerah, menuju terwujudnya visi dinas: “Terwujudnya Pelayanan Prima di Bidang Pendidikan Menuju Generasi Emas Produktif.”

⁸ Kaifeng Jiang, Jun Hu, Shanshan Liu, dan David Lepak, “*Strategic Human Resource Management and Employee Outcomes*,” *Academy of Management Annals* (2022): 34.

⁹ Gito Prayudo dan Martinus Tukiran, “The Role of Human Resource Management in Improving Organization Performance (A Literature Review),” *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature* 3, no. 6 (2025): 12.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas maka dapat di ambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia di dinas Pendidikan kabupaten Mojokerto?
2. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia mampu menjadi pilar strategis di dinas Pendidikan kabupaten mojokerto?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka dapat di simpulkan tujuan dari penelitian Adalah:

1. Untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto.
2. Untuk mengkaji pengelolaan sumber daya manusia sebagai pilar strategis di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto.



UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan studi manajemen pendidikan, khususnya dalam domain pengelolaan sumber daya manusia pada institusi pendidikan regional. Secara teoritis, temuan kajian ini dapat memperkaya wawasan mengenai peran perencanaan dan manajemen sumber daya manusia sebagai elemen strategis

dalam memperkuat pengelolaan institusi pendidikan, terutama pada tingkat dinas pendidikan sebagai entitas publik.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto

Kajian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan serta pengambilan keputusan terkait perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih strategis, berbasis kompetensi, dan sejalan dengan kebutuhan manajemen institusi pendidikan regional.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan empiris dan konseptual bagi peneliti berikutnya yang berminat mengkaji pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan institusi pendidikan, terutama pada level organisasi pengelola pendidikan regional.