

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi sektor privat maupun sektor publik. Dalam perspektif manajemen, SDM dipandang sebagai faktor penggerak utama yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Mondy, 2008). Dalam konteks administrasi publik, kualitas aparatur menjadi elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Organisasi publik tidak hanya bergantung pada ketersediaan anggaran, sarana prasarana, maupun regulasi yang memadai, tetapi sangat ditentukan oleh kompetensi, integritas, dan profesionalisme sumber daya manusia yang menjalankannya. Tanpa dukungan SDM yang berkualitas, tujuan organisasi akan sulit tercapai secara optimal karena setiap kebijakan dan program pada akhirnya diimplementasikan oleh aparatur sebagai pelaksana utama (Hasibuan, 2017).

Pentingnya pengelolaan SDM dalam birokrasi publik juga ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyatakan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan secara profesional berdasarkan sistem merit guna mewujudkan aparatur yang kompeten, netral, dan berintegritas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi publik menjadi aspek fundamental untuk memastikan pelayanan publik dapat berjalan secara efektif, efisien, responsif, dan akuntabel.

Pengelolaan sumber daya manusia aparatur di Indonesia secara normatif telah diatur secara komprehensif dalam berbagai regulasi nasional. Landasan utama pengelolaan aparatur negara diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Sistem merit tersebut bertujuan untuk mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, netral, dan bebas dari intervensi politik. Ketentuan tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, hingga pemberhentian PNS.

Selain itu, aspek evaluasi dan pengukuran kinerja aparatur diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan pentingnya sistem penilaian kinerja berbasis hasil kerja dan perilaku kerja. Dengan adanya kerangka regulasi tersebut, secara normatif pengelolaan SDM aparatur di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang jelas dan sistematis dalam mendorong profesionalisme ASN serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Permasalahan juga terlihat pada aspek evaluasi kinerja pegawai yang belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan produktivitas dan akuntabilitas kerja. Padahal, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa penilaian

kinerja harus berbasis pada hasil kerja dan perilaku kerja yang terukur. Di sisi lain, meningkatnya tuntutan pelayanan pendidikan, seperti digitalisasi pendidikan, pemerataan layanan, dan pengembangan kualitas tenaga pendidik, menuntut aparatur yang profesional dan adaptif. Namun, peningkatan kompleksitas pekerjaan tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang memadai.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi dan implementasi manajemen sumber daya manusia di lapangan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, Hasibuan (2017) menyatakan bahwa ketidaksesuaian penempatan, kurangnya pelatihan, dan lemahnya sistem evaluasi dapat berdampak pada rendahnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, kondisi ini penting untuk dikaji lebih lanjut guna mengetahui sejauh mana implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro telah berjalan secara efektif beserta faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Sari (2019) menemukan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dapat meningkatkan kinerja aparatur, sedangkan Prasetyo (2021) menegaskan bahwa komitmen pimpinan menjadi faktor utama dalam keberhasilan pengelolaan SDM. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi manajemen SDM pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk

mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis implementasi manajemen SDM secara lebih spesifik serta memberikan kontribusi praktis dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan pendidikan

Implementasi manajemen sumber daya manusia paling nyata dan langsung terlihat pada tingkat pemerintah daerah, karena pemerintah daerah merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat (Siagian, 2014). Melalui kebijakan desentralisasi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan sesuai dengan prinsip otonomi daerah. Kewenangan tersebut mencakup penyelenggaraan berbagai sektor pelayanan publik, seperti pendidikan, kesehatan, sosial, dan administrasi kependudukan. Dalam konteks ini, keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik sangat bergantung pada kualitas aparatur daerah sebagai pelaksana utama kebijakan di lapangan (Sedarmayanti, 2017).

Dinas sebagai perangkat daerah memiliki peran strategis sebagai pelaksana teknis kebijakan pemerintah daerah. Setiap program dan kegiatan yang telah dirumuskan dalam perencanaan pembangunan daerah akan diimplementasikan oleh dinas melalui aparatur yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, kualitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah menjadi faktor penentu dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kebijakan. Menurut (Hasibuan, 2017), pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Sementara itu, dalam perspektif administrasi publik, keberhasilan organisasi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan kompetensi aparatur yang menjalankan fungsi pelayanan (Dwiyanto, 2018).

Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia di tingkat pemerintah daerah tidak hanya berdampak pada kinerja internal organisasi, tetapi juga secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat. Aparatur yang profesional, kompeten, dan memiliki komitmen tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang responsif, transparan, dan akuntabel (Dwiyanto, 2018). Sebaliknya, apabila manajemen SDM di daerah tidak dikelola secara optimal, maka pelayanan publik berpotensi tidak berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, implementasi manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah menjadi aspek krusial yang perlu dikaji secara mendalam untuk memastikan tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat (Hasibuan, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, fokus kajian diarahkan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan di tingkat kabupaten. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan pendidikan termasuk dalam kategori urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, sehingga penyelenggaraannya menjadi tanggung jawab utama pemerintah daerah. Sebagai pelaksana teknis kebijakan pendidikan daerah, Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan,

serta evaluasi program pendidikan, termasuk pengelolaan tenaga administrasi dan aparatur yang berada di lingkungan dinas tersebut.

Dinas Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai lembaga administratif, tetapi juga sebagai organisasi publik yang berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan daerah. Dalam menjalankan tugas tersebut, Dinas Pendidikan mengelola berbagai sumber daya, terutama sumber daya manusia yang meliputi pejabat struktural, pegawai administrasi, serta tenaga pendukung lainnya. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pengelolaan SDM dilakukan, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, penempatan sesuai kompetensi, pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan, hingga sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terukur. Sebagaimana dikemukakan oleh (Mondy, 2008), manajemen sumber daya manusia yang efektif akan meningkatkan produktivitas organisasi dan membantu pencapaian tujuan secara optimal.

Dalam beberapa tahun terakhir, tuntutan pelayanan pendidikan di Kabupaten Bojonegoro terus mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya program dan kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, seperti pengembangan minat bakat siswa, pemerataan akses pendidikan di wilayah terpencil, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, serta program digitalisasi pendidikan. Peningkatan program tersebut menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan semakin kompleks dan memerlukan dukungan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Trend peningkatan program pelayanan pendidikan tersebut dapat dilihat pada grafik berikut.

Gambar 1.
PENINGKATAN PROGRAM PELAYANAN PENDIDIKAN DI
KABUPATEN BOJONEGORO



Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, 2024

Grafik tersebut menunjukkan bahwa program pelayanan pendidikan di Kabupaten Bojonegoro mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini mencerminkan semakin tingginya tuntutan pelayanan pendidikan yang harus dikelola oleh Dinas Pendidikan. Kondisi tersebut menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan profesional agar berbagai program pendidikan dapat dilaksanakan secara optimal. Oleh karena itu, implementasi manajemen sumber daya manusia menjadi aspek penting untuk dikaji dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan pendidikan.

Dengan kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang diemban, Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro memerlukan sistem manajemen SDM yang terencana, terstruktur, dan berbasis pada prinsip profesionalisme. Pengelolaan SDM yang baik akan mendukung terciptanya aparatur yang kompeten, responsif,

dan mampu memberikan pelayanan pendidikan secara berkualitas kepada masyarakat. Sebaliknya, apabila manajemen SDM tidak dilaksanakan secara optimal, maka kinerja organisasi dapat terhambat dan berdampak pada kualitas pelayanan publik di bidang pendidikan. Oleh karena itu, implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro menjadi penting untuk dikaji secara lebih mendalam sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Meskipun secara normatif pengelolaan sumber daya manusia aparatur telah diatur melalui berbagai regulasi, implementasi manajemen SDM di tingkat daerah masih menghadapi sejumlah kendala. Berdasarkan observasi awal peneliti dan wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, ditemukan fenomena belum optimalnya pengelolaan SDM aparatur. Beberapa pegawai masih ditempatkan pada bidang kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Selain itu, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan belum merata, sehingga menyebabkan perbedaan kapasitas kerja antarpegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan pendidikan.

Indikasi permasalahan implementasi manajemen SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro juga terlihat dari beberapa kondisi awal yang ditemukan peneliti di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan manajemen SDM, baik dalam aspek pengelolaan, pembagian tugas, maupun pelaksanaan tanggung jawab pegawai. Temuan awal tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk mengkaji lebih

lanjut permasalahan yang berkaitan dengan implementasi manajemen SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.

Tabel 1.
KOMPOSISI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN BOJONEGORO

Unit Kerja	Guru PNS	Guru PPPK	Tenaga Teknis PNS	Tenaga Teknis PPPK	Total
TK	181	3	-	-	184
SD	2.147	3.905	93	263	6.408
SMP	763	815	35	255	1.868
Kantor Dinas	-	-	49	30	79
Jumlah	3.091	4.723	177	548	8.539

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro memiliki jumlah sumber daya manusia yang sangat besar, yaitu sebanyak 8.539 pegawai yang tersebar pada jenjang TK, SD, SMP, dan kantor dinas. Komposisi pegawai didominasi oleh guru PPPK sebanyak 4.723 orang dan guru PNS sebanyak 3.091 orang. Sementara itu, jumlah tenaga teknis relatif lebih sedikit dibandingkan tenaga pendidik, yaitu 177 tenaga teknis PNS dan 548 tenaga teknis PPPK.

Besarnya jumlah pegawai tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Kondisi ini menuntut adanya sistem manajemen SDM yang profesional, terstruktur, dan berbasis kompetensi agar seluruh pegawai dapat ditempatkan serta dikelola sesuai kebutuhan organisasi. Namun demikian, berdasarkan observasi awal peneliti ditemukan bahwa penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Kondisi tersebut berpotensi

menyebabkan kurang optimalnya pelaksanaan tugas organisasi serta memengaruhi efektivitas pelayanan pendidikan.

Selain itu, dominasi jumlah guru PPPK juga menunjukkan adanya tantangan tersendiri dalam pengelolaan aparatur, terutama terkait pembinaan, pengembangan kompetensi, koordinasi kerja, dan evaluasi kinerja.

Dengan demikian, data komposisi pegawai tersebut memperkuat adanya kebutuhan implementasi manajemen sumber daya manusia yang efektif di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, khususnya dalam aspek penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, dan penguatan sistem evaluasi kinerja aparatur.

Tabel 2.
DATA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BOJONEGORO TAHUN 2026

No	Jenis Pelatihan / Pengembangan Kompetensi	Peserta
1	Pelatihan GASING tahap I	72 guru SD dan SMP
2	Pelatihan GASING tahap II	150 guru SD dan SMP
3	Pelatihan GASING tahap III	72 guru SD dan SMP
4	Pelatihan GASING tahap IV	150 guru SD dan SMP
5	Pelatihan Inklusif Mahir	2 guru SD
6	Bimbingan Konseling “7 Jurus BK Hebat”	19 guru SMP
7	Pembelajaran Mendalam	521 guru TK, SD, dan SMP
8	Matematika Gembira	3 guru SD dan 2 guru TK
9	Pelatihan Program Prioritas Nasional	5 guru SMP dan 1 guru SD
10	Penguatan Wawasan Kebangsaan dan Digitalisasi Pembelajaran	1 guru SD dan 2 guru SMP
11	Peningkatan Kompetensi Pendidik	2 guru SD
12	Inovasi Pembelajaran Berbasis Kecerdasan Artifisial	2 guru SD
13	Workshop Guru Konten Kreator	2 guru SD dan 1 guru SMP
14	Workshop Inovasi Pembelajaran Berbasis Praktik Baik	1 guru SD dan 1 guru SMP

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, 2026

Data pada tabel 2 menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan

kompetensi pegawai, baik dalam bidang pedagogik, digitalisasi pembelajaran, maupun inovasi pendidikan. Hal ini menunjukkan adanya upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur Pendidikan.

Namun demikian, apabila dibandingkan dengan jumlah keseluruhan pegawai yang mencapai 8.539 orang, jumlah peserta pelatihan masih relatif terbatas dan belum merata. Sebagian besar pelatihan hanya diikuti oleh sejumlah kecil guru atau pegawai tertentu. Sebagai contoh, pelatihan kecerdasan artifisial hanya diikuti oleh 2 guru SD, sedangkan workshop konten kreator hanya melibatkan 3 guru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa akses terhadap pengembangan kompetensi belum sepenuhnya menjangkau seluruh pegawai secara proporsional.

Ketimpangan pemerataan pelatihan ini berpotensi menimbulkan kesenjangan kapasitas kerja antarpegawai. Pegawai yang memperoleh pelatihan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kompetensi dan adaptasi terhadap perubahan, sedangkan pegawai yang belum memperoleh akses pelatihan berpotensi mengalami keterbatasan kemampuan dalam mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pelayanan pendidikan.

Selain itu, meningkatnya tuntutan pelayanan pendidikan berbasis digital dan inovatif memerlukan aparatur yang adaptif dan memiliki kompetensi yang memadai. Akan tetapi, berdasarkan data pelatihan tersebut terlihat bahwa pengembangan kompetensi masih belum sepenuhnya menjangkau kebutuhan organisasi secara luas. Kondisi ini memperkuat adanya permasalahan implementasi manajemen SDM, khususnya pada aspek pengembangan kapasitas

aparatur dan pemerataan akses pelatihan.

Tabel 3.
DATA PENILAIAN KINERJA PEGAWAI (SKP) DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN BOJONEGORO TAHUN 2026

Kategori Penilaian	Jumlah Pegawai
Sangat Baik	514
Baik	7.727
Baik Butuh Perbaikan	6
Kurang	1
Sangat Kurang	1
Jumlah	8.249

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, 2026

Data penilaian kinerja sesuai pada table 3, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memperoleh kategori “Baik”, yaitu sebanyak 7.727 pegawai, sedangkan kategori “Sangat Baik” hanya sebanyak 514 pegawai. Sementara itu, masih terdapat pegawai dengan kategori “Baik Butuh Perbaikan”, “Kurang”, dan “Sangat Kurang”.

Secara umum, data tersebut menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja telah dilaksanakan. Akan tetapi, dominasi penilaian pada kategori “Baik” juga dapat menunjukkan bahwa evaluasi kinerja belum sepenuhnya mampu membedakan secara objektif tingkat produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Kondisi ini dapat mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada capaian kerja yang terukur.

Selain itu, masih adanya pegawai dengan kategori penilaian rendah menunjukkan bahwa implementasi pembinaan dan pengawasan kinerja belum sepenuhnya optimal. Padahal, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menegaskan bahwa penilaian kinerja ASN harus berbasis hasil kerja dan perilaku

kerja yang objektif, terukur, akuntabel, dan partisipatif.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kemungkinan kesenjangan antara ketentuan normatif dengan implementasi penilaian kinerja di lapangan. Oleh karena itu, aspek evaluasi kinerja menjadi penting untuk dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini guna mengetahui sejauh mana implementasi manajemen SDM telah mendukung peningkatan produktivitas dan profesionalisme aparatur.

Tabel 4.
IDENTIFIKASI MASALAH

Fenomena	Data Pendukung	Implikasi Masalah	Relevansi dengan Teori Implementasi George C. Edward III
Penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai kompetensi	Jumlah pegawai sangat besar dan tersebar pada berbagai jenjang pendidikan	Pengawasan dan penempatan pegawai menjadi lebih kompleks sehingga berpotensi terjadi ketidaksesuaian kompetensi	Sumber daya, karena berkaitan dengan kualitas dan kesesuaian kompetensi aparatur dalam pelaksanaan kebijakan
Pemerataan pelatihan belum optimal	Peserta pelatihan masih terbatas dibanding jumlah pegawai 8.539 orang	Terjadi kesenjangan kapasitas dan kompetensi antarpegawai	Sumber daya, karena pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dalam mendukung kapasitas implementor
Evaluasi kinerja belum optimal	Mayoritas penilaian berada pada kategori “Baik”	Penilaian kinerja belum sepenuhnya mampu mendorong diferensiasi produktivitas pegawai	Struktur birokrasi, karena berkaitan dengan mekanisme penilaian, SOP, dan sistem pengawasan organisasi
Tuntutan pelayanan pendidikan semakin kompleks	Program digitalisasi dan inovasi pendidikan terus	Aparatur dituntut lebih adaptif dan profesional	Sumber daya dan komunikasi, karena diperlukan peningkatan

Fenomena	Data Pendukung	Implikasi Masalah	Relevansi dengan Teori Implementasi George C. Edward III
	meningkat		kompetensi serta penyampaian kebijakan yang efektif
Koordinasi pengelolaan SDM semakin kompleks	Pegawai tersebar pada TK, SD, SMP, dan kantor dinas	Dibutuhkan komunikasi dan struktur birokrasi yang efektif	Komunikasi dan struktur birokrasi, karena berkaitan dengan koordinasi antarunit dan kejelasan mekanisme organisasi

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Data empiris mengenai jumlah pegawai, pelatihan, dan penilaian kinerja memperkuat argumentasi bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro masih menghadapi berbagai tantangan. Kompleksitas jumlah aparatur, belum meratanya pengembangan kompetensi, serta sistem evaluasi kinerja yang belum sepenuhnya optimal menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi dengan implementasi manajemen SDM di lapangan. Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia menjadi penting dilakukan untuk mengetahui bagaimana kebijakan pengelolaan SDM dilaksanakan serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatannya dalam mendukung kualitas pelayanan pendidikan.

Fenomena tersebut menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut karena kualitas pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan program pelayanan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber

daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dengan menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan yang meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III. Teori ini menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat aspek utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Teori Edward III dipilih karena dinilai relevan untuk menganalisis pelaksanaan kebijakan manajemen SDM dalam organisasi pemerintah daerah, khususnya dalam melihat faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi kebijakan di lingkungan birokrasi.

Berdasarkan uraian regulasi dan kerangka teoritis yang telah dijelaskan, secara normatif (*das sollen*) pengelolaan sumber daya manusia aparatur di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang jelas dan sistematis. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah memberikan pedoman yang komprehensif mengenai perencanaan, pengembangan kompetensi, penempatan, hingga evaluasi kinerja aparatur. Regulasi tersebut dirancang untuk mewujudkan sistem merit dan profesionalisme ASN guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, dalam praktiknya (*das sein*), implementasi kebijakan manajemen

SDM di tingkat daerah belum tentu berjalan secara optimal sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kemungkinan adanya kesenjangan antara aturan yang bersifat normatif dengan pelaksanaan teknis di lapangan menjadi persoalan yang penting untuk dikaji. Kesenjangan tersebut dapat terlihat dari aspek komunikasi kebijakan yang belum sepenuhnya efektif, keterbatasan sumber daya, komitmen pelaksana yang bervariasi, maupun struktur birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung optimalisasi kinerja. Apabila terdapat perbedaan antara ketentuan regulatif dengan implementasi nyata di organisasi perangkat daerah, maka tujuan peningkatan profesionalisme aparatur dan kualitas pelayanan publik berpotensi tidak tercapai secara maksimal. Oleh karena itu, analisis terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana kebijakan yang telah diatur secara normatif benar-benar diterapkan dalam praktik organisasi.

Berdasarkan uraian teoritis, regulatif, serta fenomena empiris yang telah dipaparkan, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi publik, khususnya pada perangkat daerah yang menyelenggarakan pelayanan dasar seperti bidang pendidikan. Meskipun kerangka regulasi telah mengatur pengelolaan aparatur secara sistematis melalui prinsip sistem merit dan profesionalisme ASN, dalam praktiknya masih terdapat kemungkinan kesenjangan antara ketentuan normatif dengan implementasi di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam untuk

mengetahui sejauh mana kebijakan manajemen SDM benar-benar diterapkan secara efektif pada tingkat organisasi perangkat daerah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaannya sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik di bidang pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.”**

B. Perumusan Masalah

Masalah penelitian merupakan kesenjangan antara kondisi yang diharapkan (*das sollen*) dengan kondisi yang terjadi di lapangan (*das sein*), sehingga perlu dikaji secara ilmiah untuk menemukan solusi yang tepat. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, kondisi menunjukkan pentingnya kajian untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia dilaksanakan dalam mendukung kinerja organisasi dan pelayanan pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Peneliti

Menurut (Sugiyono, 2018) tujuan penelitian yaitu agar data dapat

ditemukan, dikembangkan dan dibuktikan. Sedangkan hasil dari penelitian akan memperoleh suatu pengetahuan baru sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah. Untuk untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi suatu permasalahan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, dengan menelaah aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia tersebut.

2. Kegunaan Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018) manfaat penelitian adalah jawaban atas tujuan penelitian yang dibahas dalam hasil penelitian, guna mendapatkan sistem pengetahuan dalam memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang sudah dirumuskan didalam topik penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan harapan menghasilkan informasi yang rinci, akurat dan aktual yang dapat memberikan manfaat dalam menjawab permasalahan yang diteliti. Kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang pentingnya kajian implementasi kebijakan dan manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai implementasi

manajemen sumber daya manusia pada organisasi perangkat daerah, terutama dalam konteks pemerintahan daerah.

b) Secara praktis

1) Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro sebagai bahan evaluasi dalam meninjau implementasi manajemen sumber daya manusia yang selama ini berjalan, khususnya dalam aspek penempatan pegawai sesuai kompetensi, pemerataan pengembangan kapasitas, serta perbaikan sistem penilaian kinerja aparatur. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dinas dalam memperkuat koordinasi kebijakan SDM antar unit kerja, sehingga pengelolaan aparatur dapat berjalan lebih efektif dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat Kabupaten Bojonegoro.

2) Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi akademik dan sumber pengembangan keilmuan di lingkungan perguruan tinggi, khususnya pada Program Studi Administrasi Publik. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan daerah, serta menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki fokus serupa. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung

pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang berbasis pada kajian empiris, sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya pada organisasi perangkat daerah. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori administrasi publik, terutama teori implementasi kebijakan dan manajemen sumber daya manusia, ke dalam praktik penelitian ilmiah. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian sejenis, sehingga dapat memperkaya kajian akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur pemerintahan.

D. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan penelitian ini, diperlukan sistematika penulisan agar dapat memudahkan pembaca dalam menguraikan objek penelitian dan juga memudahkan pembaca dalam memahami pembahasan yang terdapat dalam penulisan ini, maka susunan sistematika penulisan penelitian ini:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab satu, merupakan bab pendahuluan yang didalamnya menguraikan isi berupa latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua, merupakan bab dimana penulisan menguraikan tentang teori, konsep terkait dengan Implementasi Kebijakan. Dalam bab dua ini juga menguraikan tentang penelitian terdahulu.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab tiga, merupakan bab yang membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga uraian didalamnya meliputi, jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, manajemen data, serta teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat, merupakan bab hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya menguraikan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian mengenai Bagaimana Implementasi Penertiban Anak Sekolah Pada Jam Pelajaran Studi Pada Satpol Pp Kabupaten Bojonegoro.

5. BAB V PENUTUP

Bab lima, merupakan bab penutup dimana bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran yang dianggap perlu dalam penelitian yang dilakukan.

