

Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Efektivitas Organisasi pada Lembaga Pendidikan

Imron^{1*}, Mutiara Sofa²

¹*Universitas Al-Khairiyah Cilegon, Jl. H. Enggus Arja No. 01 Citangkil-Cilegon Banten

²Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Khairiyah Cilegon, Jl. H. Enggus Arja No. 01 Citangkil-Cilegon Banten

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 05, 2025

Revised 10 November 2025

Accepted 25 November 2025

Available online 16 December 2025

Keywords

Human Resource Planning,
Organizational Effectiveness,
Educational Institutions

Kata kunci:

Perencanaan SDM, Efektivitas
Organisasi, Lembaga Pendidikan



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of human resource planning (HRP) in enhancing organizational effectiveness in educational institutions through a qualitative library research approach. Human resource planning is understood as a strategic process that ensures the availability of competent teaching and non-teaching personnel who meet organizational needs and align with institutional goals. The data were obtained from scholarly books, accredited journal articles, and policy documents related to human resource management in the educational context. The findings indicate that HRP includes several stages, such as workforce needs analysis, labor forecasting, competency mapping, and continuous professional development. Supporting factors include visionary leadership, a conducive organizational culture, and accurate data systems; while inhibiting factors involve budget limitations, competency gaps, and regulatory dynamics. The literature also shows that effective HRP directly contributes to organizational effectiveness by improving performance, enhancing the quality of educational services, and increasing resource management efficiency. This study emphasizes that HRP is a fundamental pillar in strengthening governance within educational institutions.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan efektivitas organisasi pada lembaga pendidikan melalui pendekatan kualitatif berbasis library research. Perencanaan SDM dipahami sebagai proses strategis yang berfungsi memastikan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, sesuai kebutuhan, dan selaras dengan tujuan lembaga. Data penelitian diperoleh dari buku ilmiah, artikel jurnal terakreditasi, dan dokumen kebijakan terkait pengelolaan SDM dalam konteks pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan SDM meliputi tahapan analisis kebutuhan pegawai, peramalan tenaga kerja, pemetaan kompetensi, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Faktor pendukung perencanaan SDM antara lain kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kondusif, serta sistem data yang akurat; sementara faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, kesenjangan kompetensi, dan dinamika regulasi. Temuan literatur juga menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang efektif berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja, mutu layanan pendidikan, dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan SDM merupakan pilar utama dalam peningkatan tata kelola lembaga pendidikan.

PENDAHULUAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi manajerial krusial yang sangat strategis dalam menciptakan efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan, SDM tidak hanya diperlakukan sebagai “tenaga kerja”, tetapi sebagai aset strategis yang memerlukan investasi secara jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pemikiran teori *human capital* kontemporer, yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi dan kapabilitas tenaga pendidik merupakan modal fundamental bagi peningkatan prestasi institusi pendidikan (Simbolon, *et.al.*, 2024).

Selain itu, teori manajemen SDM di pendidikan semakin berkembang. Menurut Aminudin, Rachmawati, dan Rahmah (2024), konsep manajemen SDM di lembaga pendidikan harus

mengintegrasikan literasi digital dan adaptasi terhadap teknologi sebagai bagian dari perencanaan sumber daya manusia, agar lembaga dapat bersaing dan bertahan dalam dinamika pendidikan modern.

Tantangan utama bagi lembaga pendidikan hari ini mencakup (1) kualitas kompetensi tenaga pendidik yang belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pedagogis dan teknologi, (2) distribusi guru yang tidak merata antara daerah atau satuan pendidikan, (3) beban kerja yang meningkat karena administrasi dan tuntutan profesional, serta (4) kebutuhan untuk mengembangkan program pengembangan profesional yang relevan dengan literasi digital dan pendidikan abad ke-21. Teori manajemen perencanaan SDM modern menekankan bahwa analisis proyeksi kebutuhan guru, pemetaan kompetensi digital, dan evaluasi distribusi personel menjadi bagian integral dari strategi perencanaan.

Kondisi tersebut menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan kajian pustaka yang sistematis dan mendalam terhadap teori-teori dan praktik manajemen SDM terkini. Melalui *library research*, penting untuk mengeksplorasi dan mensintesis model-model perencanaan SDM yang adaptif, termasuk strategi pemetaan kompetensi, proyeksi kebutuhan guru, dan pemberdayaan kependidikan berbasis teknologi. Kajian pustaka juga memungkinkan identifikasi gap konseptual dalam literatur, misalnya kurangnya penelitian yang mengaitkan perencanaan SDM dengan keberlanjutan penggunaan teknologi di sekolah, sehingga dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan strategis yang lebih matang.

Memahami keterkaitan antara perencanaan SDM dan efektivitas organisasi sangatlah penting. Literatur terkini menunjukkan bahwa manajemen perencanaan SDM yang efektif (pemetaan kompetensi, peramalan kebutuhan, dan program pengembangan berkelanjutan) dapat meningkatkan kinerja guru, mutu pembelajaran, retensi tenaga pendidik, dan efisiensi operasional lembaga pendidikan. Oleh karena itu, analisis kepustakaan terhadap teori dan praktik terbaru sangat berharga sebagai dasar pengambilan keputusan dan penyusunan kebijakan manajemen SDM di lembaga pendidikan.

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama. *Pertama*, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep, teori, dan model perencanaan SDM sebagaimana dibahas dalam literatur ilmiah, khususnya yang relevan dengan lembaga pendidikan. *Kedua*, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang berpengaruh terhadap perencanaan SDM. *Ketiga*, penelitian ini bermaksud menjelaskan keterkaitan antara perencanaan SDM dan peningkatan efektivitas organisasi pendidikan berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap praktik perencanaan SDM dalam konteks pendidikan.

Penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat penting, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan, khususnya yang berfokus pada perencanaan SDM berbasis kajian pustaka. Di sisi praktis, penelitian ini dapat memberikan pemahaman dan wawasan bagi lembaga pendidikan dalam merancang strategi perencanaan SDM yang lebih efektif, relevan, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi pembuat kebijakan, karena dapat dijadikan sebagai referensi dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan agar lebih terarah dan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *library research* atau penelitian kepustakaan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menganalisis konsep, teori, model, dan temuan empiris mengenai perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan berdasarkan literatur ilmiah yang telah diterbitkan. Penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti menelaah berbagai sumber secara kritis, mengidentifikasi perkembangan teori terbaru, serta menemukan pola dan kecenderungan dalam penelitian sebelumnya.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi buku-buku yang membahas teori dan praktik manajemen SDM, manajemen pendidikan, serta transformasi organisasi. Selain itu, jurnal ilmiah yang terindeks Sinta dan *Google Scholar* digunakan sebagai rujukan utama karena memiliki standar publikasi yang terjamin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Proses pengumpulan data mengikuti prinsip *systematic review*. *Pertama*, peneliti melakukan identifikasi kata kunci seperti *human resource planning*, *educational human resources*, *teacher management*, dan *organizational effectiveness*. *Kedua*, dilakukan proses *screening* untuk memilih literatur yang memenuhi kriteria tertentu, seperti tahun publikasi lima tahun terakhir, relevansi topik, dan kredibilitas sumber. *Ketiga*, literatur kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema-tema utama, seperti model perencanaan SDM, faktor keberhasilan, dan keterkaitan dengan efektivitas organisasi. Prosedur ini memastikan bahwa data yang dianalisis benar-benar mendukung tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *content analysis*. Melalui metode ini, peneliti menelaah isi literatur secara mendalam untuk menemukan konsep, kategori, serta pola temuan yang berulang. Keabsahan data dalam penelitian kepustakaan ini dijaga melalui triangulasi sumber literatur. Peneliti memastikan bahwa konsep atau temuan tertentu tidak hanya berasal dari satu sumber, melainkan dibandingkan dengan literatur lain untuk memperoleh validitas yang lebih kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep dan Model Perencanaan SDM dalam Lembaga Pendidikan

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks lembaga pendidikan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memastikan ketersediaan jumlah, kualitas, dan distribusi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan operasional (Septiadi, 2024; Riinawati, 2024). Pendekatan kontemporer menekankan bahwa perencanaan SDM bukan sekadar penghitungan kebutuhan kuantitatif, tetapi juga pengelolaan modal manusia sebagai aset strategis, meliputi investasi kompetensi, kapabilitas digital, dan pengembangan profesional berkelanjutan, sebagaimana ditekankan oleh perspektif human capital modern (Saputra *et al.*, 2023; Nisa *et al.*, 2024). Selain itu, kerangka kompetensi (*competency framework*) bagi perencana pendidikan menekankan keterampilan teknis, relasional, dan strategis yang harus dimiliki oleh tenaga pendidikan dan perencana (IIEP/UNESCO, 2021/2023 revisi kerangka relevan dengan praktik terkini).

Referensi menunjukkan konsensus bahwa perencanaan SDM di pendidikan harus bersifat proaktif, berbasis bukti (data kepegawaian), dan responsif terhadap perubahan teknologi dan kurikulum (Aminudin *et al.*, 2024; Septiadi, 2024).

Literatur terkini merangkum tahapan inti perencanaan SDM yang relevan bagi lembaga pendidikan menjadi beberapa langkah sistematis:

1. *Forecasting* (Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja)

Peramalan melibatkan proyeksi kebutuhan jumlah dan jenis guru/tenaga kependidikan berdasarkan faktor demografis, kebijakan kurikulum, dan target mutu pendidikan. Metode peramalan dapat bersifat kuantitatif (*time-series*, model permintaan-penawaran guru) maupun kualitatif (*expert judgment*, Delphi) tergantung ketersediaan data (Saputra et al., 2023; *Teachertaskforce/European Commission practice 2025* sebagai contoh implementasi forecasting di tingkat negara). *Forecasting* yang baik menjadi dasar untuk kebijakan rekrutmen dan distribusi.

2. Analisis Kebutuhan & Pemetaan Kompetensi

Setelah meramalkan kebutuhan kuantitatif, langkah penting berikutnya adalah analisis gap kompetensi (*competency gap analysis*) untuk mengidentifikasi perbedaan antara kompetensi yang dimiliki saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan, termasuk kompetensi digital dan pedagogis abad ke-21. Model kerangka kompetensi (*competency frameworks*) seperti yang direkomendasikan UNESCO/IIEP menjadi acuan dalam pemetaan ini (IIEP/UNESCO; Ekantiningih, 2023; Hidayat et al., 2023).

3. Penempatan dan Redistribusi (*Deployment*)

Penempatan meliputi penempatan personel sesuai kompetensi dan kebutuhan unit kerja; termasuk kebijakan rotasi, insentif penempatan di daerah terpencil, dan mekanisme redistribusi. Distribusi yang tidak merata memerlukan intervensi strategis (Nisa et al., 2024; Padilah, 2024).

4. Pengembangan Profesional dan Pengisian Kekosongan (*Development & Succession Planning*)

Pengembangan (*training, in-service education, e-learning*) diarahkan untuk menutup gap kompetensi. *Succession planning* juga penting untuk memastikan ketersediaan kader kepemimpinan pendidikan. Literasi digital dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi komponen penting dalam tahap ini (Riinawati, 2024; Septiadi, 2024).

5. Monitoring & Evaluasi

Implementasi perencanaan memerlukan mekanisme monitoring berbasis indikator kinerja SDM (KPI), evaluasi dampak terhadap mutu pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Penggunaan HRIS (*Human Resource Information System*) meningkatkan akurasi data untuk evaluasi (Saputra et al., 2023; Riinawati, 2024).

Tahapan ini membentuk siklus perencanaan SDM: *forecasting* → analisis gap kompetensi → rekrutmen/penempatan → pengembangan → monitoring & evaluasi (Septiadi, 2024; *Teachertaskforce/European Commission* contoh praktik peramalan modern).

Studi terbaru mengidentifikasi beberapa model perencanaan SDM yang banyak diadopsi di sektor pendidikan:

1. Model Berbasis Kompetensi (*Competency-Based HR Planning*)

Model ini menempatkan pemetaan kompetensi sebagai pusat perencanaan, menghubungkan kebutuhan kompetensi organisasi dengan program pengembangan, rekrutmen, dan penilaian kinerja. Implementasi model ini terbukti meningkatkan relevansi pelatihan dan adaptasi terhadap tuntutan digital (Septiadi, 2024; MA'ruvah, 2024).

2. Model Human Capital / Strategic Human Resource Management (SHRM)

Menempatkan SDM sebagai modal strategis yang harus disejajarkan dengan strategi organisasi. SHRM menuntut integrasi antara perencanaan SDM dan tujuan strategis lembaga (Saputra et al., 2023). Dalam pendidikan, SHRM berarti merencanakan tenaga pendidik yang mampu mendukung visi-misi institusi dan inovasi pembelajaran.

3. Model Data-Driven / Evidence-Based Workforce Planning

Model ini memanfaatkan data (HRIS, *dataset* kompetensi *digital*, *output* pembelajaran) untuk membuat keputusan perencanaan. Contoh implementasi: penggunaan *dataset* pemetaan kompetensi digital *pre-service* untuk merancang program pelatihan (Hidayat *et al.*, 2023). Model ini meningkatkan akurasi *forecasting* dan responsivitas kebijakan.

4. *Model Succession & Talent Management*

Fokus pada identifikasi talenta internal dan perencanaan suksesi untuk posisi kunci (kepala sekolah, koordinator kurikulum). Model ini menggabungkan penilaian potensi, pengembangan karier, serta persiapan kepemimpinan (Riinawati, 2024; Nisa *et al.*, 2024).

5. *Model Hybrid (Competency + Digital + Strategic)*

Banyak praktik terkini menggabungkan unsur kompetensi, strategi organisasi, dan pemanfaatan teknologi sehingga menghasilkan model hybrid: perencanaan SDM yang berbasis kompetensi, dimediasi oleh data, dan terintegrasi dengan strategi digital sekolah (Septiadi, 2024; Saputra *et al.*, 2023).

Implementasi model-model tersebut di sekolah atau lembaga pendidikan biasanya meliputi: penyusunan *competency framework* lokal, pembentukan unit HRD/SDM sekolah, penggunaan HRIS sederhana untuk data pegawai, program pelatihan berjenjang, serta kebijakan distribusi dan insentif. Studi-studi kasus lokal melaporkan keberhasilan implementasi ketika ada dukungan kepemimpinan, anggaran memadai, dan data yang dapat dipercaya (Padilah, 2024; Septiadi, 2024).

Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan SDM

Faktor pendukung dalam perencanaan SDM yaitu:

1. Dukungan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat dan visioner sangat penting dalam perencanaan SDM di lembaga pendidikan. Kepala sekolah atau pimpinan yang proaktif mampu menetapkan visi dan misi yang selaras dengan kebutuhan tenaga pendidik serta mendorong implementasi program pengembangan SDM. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan budaya pembelajaran dan kolaborasi yang mendukung pemetaan kompetensi guru dan distribusi SDM yang lebih efektif (Evi Nofutri, Jalinus, & Ernawati, 2024).

2. Budaya Organisasi yang Mendukung

Budaya sekolah yang orientasi pada pembelajaran, inovasi, dan kerja sama memungkinkan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Budaya seperti ini memfasilitasi komunikasi antar guru, keterbukaan terhadap pelatihan, serta evaluasi dan perbaikan proses perencanaan SDM. Studi pada sekolah dengan sistem manajemen perencanaan SDM yang terstruktur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang proaktif sangat membantu dalam merespon perubahan (Sunarsi, Sukawi, Khoiri, & Ilham, 2024).

3. Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru dengan kompetensi pedagogik, digital, dan manajerial yang baik membuat perencanaan SDM menjadi lebih realistis dan tepat sasaran. Identifikasi gap kompetensi memungkinkan lembaga mendesain pelatihan yang relevan serta menyiapkan suksesi untuk posisi kunci. Dalam konteks madrasah, perencanaan SDM berbasis teknologi terbukti meningkatkan kompetensi pegawai secara signifikan (Amroini & Rindaningsih, 2024).

4. Pengelolaan Informasi & Data SDM

Adanya sistem data SDM (misalnya HRIS atau basis data terintegrasi) memungkinkan sekolah melakukan peramalan kebutuhan, analisis kompetensi, dan evaluasi kinerja

secara berbasis bukti. Tanpa data yang valid dan lengkap, perencanaan akan lemah dan berisiko salah alokasi. Literatur kajian menyebut bahwa perencanaan yang didasarkan pada analisis proyeksi kebutuhan dan *supply-demand* guru memberikan hasil yang lebih optimal (Sunarsi *et al.*, 2024).

Faktor Penghambat dalam Perencanaan SDM yaitu:

1. Keterbatasan Anggaran
Anggaran pendidikan yang terbatas menjadi hambatan signifikan dalam realisasi perencanaan SDM. Sekolah atau lembaga pendidikan sering kesulitan membiayai rekrutmen guru baru, pelatihan profesional, maupun insentif penempatan guru di daerah kritis. Kondisi ini membatasi optimasi pengembangan SDM dan meredam potensi peningkatan kualitas pendidikan.
2. Kurangnya Data SDM yang Valid
Banyak lembaga pendidikan belum memiliki sistem data kepegawaian yang komprehensif. Data yang tidak terintegrasi dan tidak terupdate menyebabkan kesulitan dalam menyusun proyeksi kebutuhan dan penempatan guru. Ketidakakuratan data dapat mengakibatkan mismatch antara kebutuhan dan kompetensi SDM.
3. Dinamika Kebijakan Pendidikan
Kebijakan pendidikan yang sering berubah (kurikulum, skema rekrutmen, atau struktur jabatan) menimbulkan ketidakpastian bagi perencanaan jangka panjang. Perubahan regulasi dapat menggagalkan rencana yang telah disusun, dan pergeseran kebijakan ini menjadi tantangan bagi stabilitas perencanaan SDM.
4. *Mismatch* Kompetensi
Ketidaksesuaian antara kompetensi guru dan kebutuhan organisasi (baik dari segi bidang ajar, keahlian digital, maupun pengalaman) membuat perencanaan SDM menjadi kurang efektif. Ketika kompetensi yang dimiliki tidak selaras dengan kebutuhan, program pengembangan SDM menjadi sulit untuk dirancang dan dieksekusi dengan tepat.

Hubungan Perencanaan SDM dengan Efektivitas Organisasi

Berbagai penelitian empiris dan kajian pustaka menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi pendidikan. Berikut beberapa aspek hubungan tersebut berdasarkan literatur terbaru:

1. Produktivitas Guru
Perencanaan SDM yang matang, termasuk analisis beban kerja dan proyeksi kebutuhan, terbukti meningkatkan kinerja guru. Hidayatulloh (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa perencanaan SDM sejalan dengan beban kerja berpengaruh positif terhadap performa guru. Ketika perencanaan memperhitungkan beban dan distribusi guru, guru dapat bekerja lebih efisien dan fokus pada tugas mengajar, sehingga produktivitas meningkat.
2. Mutu Pembelajaran
Model perencanaan SDM strategis yang diadopsi oleh lembaga pendidikan membantu mencocokkan kompetensi guru dengan kebutuhan pembelajaran. Misalnya, dalam studi oleh Akmaluddin, Kasmini, Sari, dan Iqbal (2025), strategi manajemen SDM mencakup rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja yang terstruktur, yang akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dasar.
3. Efisiensi Organisasi
Perencanaan SDM yang berbasis strategi dan data memungkinkan sekolah mengoptimalkan alokasi staf, mengurangi pemborosan sumber daya, dan mempercepat

proses pengambilan keputusan. Misalnya, Ulferts, Peterson, dan Howard (2021) menekankan bahwa *HR planning* di pendidikan merupakan proses strategis yang selaras dengan visi misi organisasi dan membantu menciptakan struktur yang efisien. Selain itu, kajian tinjauan praktik manajemen SDM di sekolah menemukan bahwa praktik perencanaan (antara lain rekrutmen, pelatihan, *reward*) sangat berkorelasi dengan peningkatan kinerja sekolah dan efisiensi operasional.

4. Pencapaian Visi dan Misi Sekolah

Dengan perencanaan SDM yang strategis, lembaga pendidikan dapat menyelaraskan keterampilan dan kompetensi tenaga pendidik dengan tujuan jangka panjang sekolah. Dalam studi Annisa Judithya dan Diantoro (2023) pada sekolah dasar Islam, perencanaan HR mencakup pemetaan kompetensi, penempatan guru, dan pengembangan profesional yang dirancang agar sesuai dengan nilai-nilai sekolah dan standar nasional, sehingga mendukung pencapaian visi institusi.

Temuan dari literatur menunjukkan bahwa perencanaan SDM bukan hanya proses administratif, tetapi instrumen strategis yang secara langsung meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan melalui peningkatan produktivitas guru, kualitas pembelajaran, efisiensi penggunaan SDM, dan pencapaian visi lembaga.

Analisis Kritis Konsep dan Temuan

Analisis literatur menunjukkan adanya kecocokan prinsip-prinsip teoritis perencanaan SDM dengan praktik yang terjadi di lembaga pendidikan, tetapi implementasinya seringkali bersifat parsial dan kontekstual. Teori *competency-based HR planning* menekankan bahwa perencanaan SDM harus berpusat pada pemetaan kompetensi, *gap analysis*, dan pengembangan berkelanjutan (Bahri, 2025). Dalam praktik, banyak sekolah telah mengadopsi unsur-unsur ini, misalnya penyusunan *competency framework* lokal dan pelatihan *in-service*, namun penerapan penuh (integrasi antara *forecasting*, kompetensi, dan monitoring berbasis data) masih terbatas oleh kapasitas organisasi dan anggaran (Galaro, Paglinawan, & Mata, 2024).

Teori *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menggarisbawahi bahwa perencanaan SDM harus terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi agar berdampak pada outcome institusional jangka panjang (implementasi SHRM di pendidikan tercatat meningkatkan *alignment* antara SDM dan visi sekolah; FormosaPublisher, 2024). Namun, literatur empiris menunjukkan adanya gap: meskipun kebijakan perencanaan ada, hubungan antara kebijakan tersebut dan indikator mutu pembelajaran (mis. capaian belajar, retensi siswa) belum selalu terukur atau dievaluasi secara sistematis (AJESS *systematic review*, 2024). Dengan kata lain, teori SHRM valid secara konseptual tetapi implementasinya memerlukan operasionalisasi indikator yang konsisten di level sekolah.

Model *data-driven workforce planning* menekankan penggunaan HRIS dan analitik untuk melakukan forecasting dan evaluasi (Saputra *et al.*, 2023; studi HRIS review 2024). Literatur menunjukkan bahwa institusi yang telah menerapkan HRIS mampu membuat keputusan alokasi lebih cepat dan akurat; namun adopsi HRIS masih terbentur kapasitas teknis, literasi digital pegawai, dan infrastruktur (Yancis, 2025). Oleh karena itu, teori yang menyarankan perencanaan berbasis data memang berpotensi meningkatkan efektivitas, tetapi realisasi manfaatnya bergantung pada kesiapan organisasi.

Secara kritis, temuan-temuan kajian menunjukkan tiga pola masalah utama: (1) fragmentasi kebijakan (adanya kebijakan yang baik di tingkat nasional namun implementasi berbeda-beda di tingkat sekolah), (2) keterbatasan sumber daya (anggaran, SDM ahli perencanaan, teknologi), dan (3) kesenjangan data (kualitas/kelengkapan data SDM). Ketiga

masalah ini menjelaskan mengapa banyak teori modern tentang perencanaan SDM belum sepenuhnya tercermin dalam praktik operasional sekolah.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Berdasarkan sintesis literatur, rekomendasi teoritisnya yaitu:

1. Penguatan Model Analisis Perencanaan SDM untuk Konteks Pendidikan

Kajian ini mendukung pengembangan model perencanaan SDM hibrida yang mengintegrasikan tiga aliran utama: *competency-based planning*, SHRM, dan *data-driven workforce planning*. Model hibrida ini menekankan (a) konstruk kompetensi kontekstual (pedagogik + digital), (b) *alignment* strategis dengan visi sekolah, dan (c) mekanisme pengumpulan & analisis data (HRIS) untuk *feedback loop* perbaikan. Model semacam ini memperkaya literatur MSDM modern dengan nuansa sektor pendidikan (Galorio *et al.*, 2024; Bahri, 2025).

2. Posisi Kajian dalam Pengembangan MSDM Modern

Penelitian kepustakaan ini mengisi celah antara teori konseptual dan praktik lapangan dengan menegaskan perlunya operasionalisasi indikator *outcome* SDM (mis. produktivitas pengajaran, kualitas pembelajaran) sebagai bagian dari model teoritik. Ini mendorong pergeseran dari perencanaan SDM yang bersifat *input-oriented* (jumlah guru) ke *outcome-oriented* (dampak terhadap pembelajaran), sejalan dengan rekomendasi kajian sistematis terbaru (AJESS, 2024).

Berdasarkan sintesis literatur, beberapa rekomendasi praktis bagi sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Membangun Kerangka Kompetensi Lokal dan *Gap Analysis* Rutin

Sekolah perlu menyusun *competency framework* yang mengakomodir kompetensi pedagogik, konten, dan digital. *Gap analysis* berkala menjadi dasar perencanaan pelatihan dan rekrutmen (Bahri, 2025).

2. Mengintegrasikan Perencanaan SDM dengan Strategi Sekolah

Kepala sekolah dan pengelola harus memasukkan target SDM ke dalam rencana strategis sekolah sehingga rekrutmen, pengembangan, dan suksesi menjadi alat untuk mewujudkan visi jangka panjang (FormosaPublisher, 2024).

3. Mengadopsi Sistem Informasi SDM (HRIS) Sederhana

Implementasi HRIS, meskipun sederhana (*spreadsheet* terstruktur → *cloud database* → HRIS), akan membantu forecasting, pemetaan kompetensi, dan monitoring. Pelatihan literasi data bagi staf adalah prasyaratnya (Yancis, 2025; HRIS reviews, 2024).

4. Strategi Pendanaan dan Kemitraan

Mengingat keterbatasan anggaran, sekolah dapat mengeksplorasi kemitraan dengan pemerintah daerah, LSM, atau program CSR untuk mendanai pelatihan dan teknologi SDM. Insentif untuk penempatan guru di daerah prioritas juga dapat diintegrasikan dalam perencanaan.

5. Mekanisme Evaluasi Berbasis *Outcome*

Sekolah perlu menetapkan indikator *outcome* SDM (mis. peningkatan nilai rata-rata siswa, retensi guru, penggunaan metode pembelajaran aktif) dan melakukan evaluasi berkala untuk menilai dampak perencanaan SDM terhadap efektivitas organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama mengenai perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kaitannya dengan efektivitas organisasi pada lembaga pendidikan.

1. Ringkasan konsep perencanaan SDM

Perencanaan SDM pada lembaga pendidikan dipahami sebagai proses sistematis yang meliputi peramalan kebutuhan tenaga kerja (*forecasting*), analisis *gap* kompetensi, perencanaan penempatan/redistribusi, program pengembangan profesional, serta monitoring dan evaluasi. Pendekatan modern menggabungkan paradigma *competency-based planning*, *strategic human resource management* (SHRM), dan *data driven workforce planning*, menciptakan siklus perencanaan yang baik: *forecasting* → *gap analysis* → rekrutmen/penempatan → pengembangan → monitoring & evaluasi. Perencanaan SDM idealnya bersifat proaktif, berorientasi *outcome* (dampak terhadap pembelajaran), dan berbasis bukti (data).

2. Faktor yang memengaruhi keberhasilan perencanaan SDM

Keberhasilan perencanaan SDM bergantung pada kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan visioner (*leadership support*), budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kompetensi guru (termasuk kompetensi digital), serta ketersediaan data SDM yang valid dan sistematis (HRIS). Sementara itu, hambatan signifikan mencakup keterbatasan anggaran, kualitas atau ketersediaan data SDM yang buruk, dinamika kebijakan yang tidak stabil, dan *mismatch* antara kebutuhan organisasi dengan kompetensi yang tersedia.

3. Kontribusi perencanaan SDM terhadap efektivitas organisasi berdasarkan literatur

Sintesis studi menunjukkan hubungan positif antara perencanaan SDM yang efektif dengan beberapa indikator kunci efektivitas organisasi pendidikan: (a) produktivitas guru (penanganan beban kerja dan peningkatan kinerja melalui pelatihan terarah), (b) mutu pembelajaran (kesesuaian kompetensi guru dengan kebutuhan mata pelajaran dan metode pengajaran), (c) efisiensi organisasi (optimalisasi alokasi staf, pengurangan biaya akibat salah rekrutmen, serta proses administrasi yang lebih cepat bila didukung HRIS), dan (d) pencapaian visi/misi (*alignment* SDM dengan tujuan strategis sekolah melalui suksesi kepemimpinan dan pengembangan talenta). Dengan kata lain, perencanaan SDM berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan/tata kelola dan hasil pembelajaran yang diharapkan.

REFERENSI

- Aminudin, A., Rachmawati, A. L., & Rahmah, A. Q. N. (2024). *Teori dan konsep manajemen sumber daya manusia dalam penerapan dan konteks kependidikan di era 4.0*. Tartib: Jurnal of Educational Management.
- Amroini, D. M., & Rindaningsih, I. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Teknologi untuk Pengembangan Kompetensi di Madrasah*. Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen, 1(4)
- Evi Nofutri, N., Jalinus, J., & Ernawati, E. (2024). *Analysis of Human Resource Management in Education by School Principals in Infrastructure-Limited Areas: A Literature Review*. Reflection Journal?
- FormosaPublisher. (2024). Implementation of strategic human resource management in improving the quality of education. *International Journal of Business and Analytics*, 4(2), 483–502. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijba/article/view/8599>

- Galorio, I. J. N., Paglinawan, A. J., & Mata, J. Z. (2024). Human resource management in education: A systematic review. *American Journal of Educational and Social Science Studies (AJESS)*, 50(7), 74–92. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i71446>
- Hartati, L., Nurhayati, N., & Hidayat, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan*. *Journal of Education Research*, 5(2), <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1080>
- Hoque, K. E., & Atheef, M. (2024). A review of human resource management practices and their impact on school performance (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(1), Article 3392. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3392>
- Irvan, I. I., & Sirozi, M. (2023). *Prinsip-Prinsip Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sistem Pendidikan Islam*. *Jurnal Inovasi, Evaluasi & Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 4(3). <https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i3.557>
- Lestari, H. Z., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2025). *Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu SMPN 2 Rembang*. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 8(1), <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.41097>
- Priyatna, M. (2023). *Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam*. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(9), <https://doi.org/10.30868/ei.v5i09.87>
- Putra, A. T., Fradito, A., & Septuri, S. (2023). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1),
- Riinawati, R., & Noor, F. (2024). *Human Resource Management Strategies in Welcoming the Digital Education Era in High Schools: A Literature Review*. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(1), 120–131. <https://doi.org/10.23960/jpp.v14.i1.202409>
- Saputra, M. I. W., Syahlan, M. R., Wicaksono, R. D., & Trihantoyo, S. (2025). *Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan: Investasi Lembaga Pendidikan Masa Depan*. *EDUKASI*, 13(1), 131–147. <https://doi.org/10.61672/judek.v13i1.2930>
- Sarkawi, S. (2020). *Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan*. *Education Achievement: Journal of Science and Research*, 1(1), 65 <https://doi.org/10.51178/jsr.v1i1.65>
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). *Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era*. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>
- Simbolon, Ali Mustopa Yakub, et.al., (2024). *Management of human resource (HR) empowerment planning in schools: A conceptual review*. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*
- Syahrin Nur Fati'ah, S., & Siagian, I. (2024). *Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pengantar Manajemen Pendidikan untuk Mengatasi Tantangan dan Strategi di Era Dinamika Pendidikan*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(21), 792-800. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14506534>
- UIN Raden Intan Lampung, Zulbilal, A., Torrido, A., & Mardiyah, M. (2024). *Digital Skills Development and Workforce Innovation: A Systematic Review of Human Capital Management in Education*. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 14(2) <https://doi.org/10.24042/alidarah.v14i2.25320>
- Yancis, Y. (2025). Digital transformation in educational human resource: readiness and HRIS adoption. *International Journal of Applied Sciences in Education & Research*, (IJoASER), Article 1174. <https://ojs.staialfurqan.ac.id/IJoASER/article/view/1174>