

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Di era globalisasi saat ini seluruh instansi dituntut untuk beradaptasi dengan situasi yang dinamis. Kemajuan teknologi, perubahan kebijakan dan regulasi menjadi tantangan yang pasti dihadapi oleh instansi yang bergerak diberbagai sektor. Dalam situasi tersebut, instansi berusaha menemukan keseimbangan perjalanannya untuk memastikan keberlangsungan jangka panjang dan adaptasi untuk mencapai tahap selanjutnya.

Untuk menghadapi berbagai tantangan ini, sebuah instansi perlu secara cepat untuk menciptakan, memperluas, dan mengembangkan sumber daya serta kompetensi yang dimiliki. Tentunya dengan pendekatan yang berdasarkan dengan sumber daya dan kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki instansi dalam menghadapi situasi yang tidak pasti, terutama dalam merasakan, menangkap, dan mengkonfigurasi ulang guna mengatasi perubahan kondisi instansi. Kapabilitas dinamis memungkinkan instansi untuk mewujudkan strategi baru yang mencerminkan perubahan kondisi instansi dengan mengubah dan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan cara yang baru dan lebih inovatif.

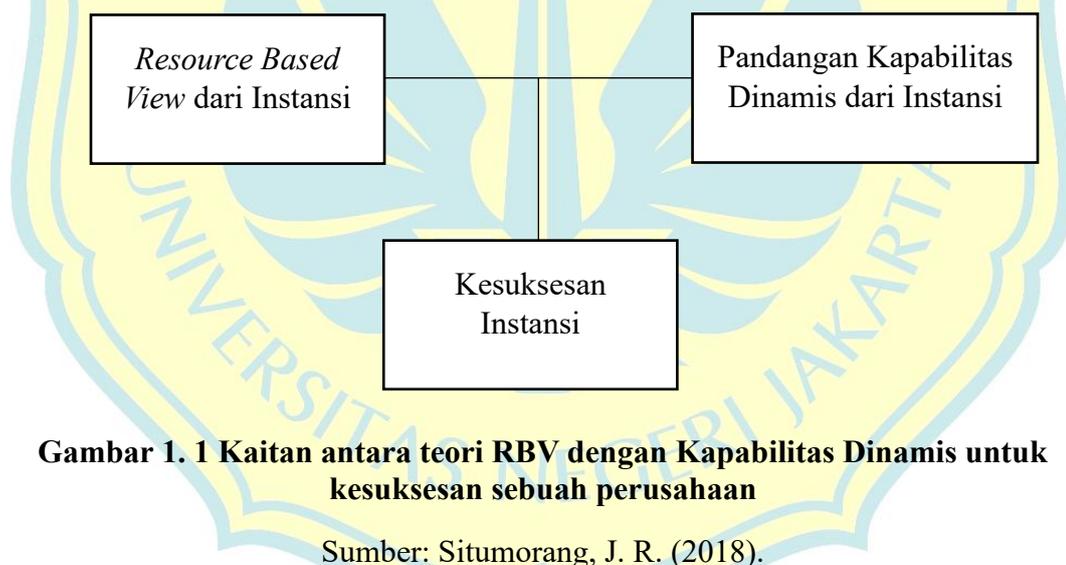
Penerapan kapabilitas dinamis dapat meningkatkan efektivitas kinerja instansi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sesuai yang diungkapkan oleh Garavan *et al.*, yaitu dalam membangun proses pembelajaran, perubahan organisasi, dan pengembangan kapabilitas, konsep kapabilitas dinamis juga berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia strategik yang dikontribusikan oleh pengetahuan dan keahlian personil.<sup>1</sup>

Perubahan lingkungan tentu mempengaruhi perjalanan sebuah instansi, yang mengharuskan sumber daya dapat beradaptasi secara dinamis. Dalam ilmu manajemen, kemampuan ini disebut kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan

---

<sup>1</sup> N. S. Munir, R. D. Cahyono, dan M. C. Patricia, "Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Instansi Properti," *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 7, no. 1 (2023): 18–29.

instansi untuk menyesuaikan sumber dayanya guna menciptakan nilai dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Dengan kapabilitas dinamis, instansi dapat menganalisis perubahan situasi dengan cepat dan melakukan konfigurasi ulang sumber daya dengan mengintegrasikan kompetensi internal serta sumber daya yang belum optimal untuk meningkatkan keunggulan. Konsep kapabilitas dinamis menjelaskan mengapa instansi perlu menyesuaikan sumber daya mereka guna mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah. Kapabilitas dinamis merujuk pada teori RBV (*Resource-Based View*) atau sebuah sebagai sumber daya unik yang menjadi keunggulan instansi.<sup>2</sup> RBV disebut sebagai teori yang mendeskripsikan sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mengandalkan sumber daya. Dalam situasi yang tidak pasti, pandangan kapabilitas dinamis dan RBV sama-sama merupakan faktor penting untuk menuju kesuksesan.



**Gambar 1. 1 Kaitan antara teori RBV dengan Kapabilitas Dinamis untuk kesuksesan sebuah perusahaan**

Sumber: Situmorang, J. R. (2018).

Sebagai keberlanjutan dari teori RBV, kapabilitas dinamis menekankan bahwa evolusi, konfigurasi ulang, pembaruan sumber daya dan kemampuan instansi harus terjadi agar perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Bisa dikatakan bahwa kapabilitas dinamis merupakan rutinitas sebuah

<sup>2</sup> M. N. Utomo, S. R. Pratiwi, dan S. S. Windani, "Kapabilitas Dinamis Sebagai Penentu Dalam Mengadopsi Penerapan Bisnis Berbasis Teknologi Digital," *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 9, no. 1 (2024): 20–32.

instansi yang sangat terpola atau terstruktur dan berulang yang mengarah pada perubahan dalam basis sumber daya yang tersedia di instansi tersebut.<sup>3</sup>

Beberapa penelitian menunjukkan adanya konflik atau ketidakselarasan antara penerapan strategi instansi dan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Ketidakstabilan ini sering disebabkan oleh kepemilikan sumber daya yang tidak didukung oleh kapabilitas dinamis. Seperti yang dijelaskan dalam literatur terdahulu, kapabilitas dinamis merupakan faktor penting bagi kinerja instansi.<sup>4</sup> Oleh karena itu, terdapat hubungan yang erat antara kapabilitas dinamis dan pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam menghadapi dinamika yang tidak pasti, instansi memerlukan kemampuan adaptasi. Secara khusus, instansi harus bersedia untuk secara mendasar mengkonfigurasi ulang basis sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya instansi. Selain itu kapabilitas dinamis merefleksikan suatu kemampuan instansi untuk mencapai bentuk-bentuk keunggulan bersaing yang baru dan inovatif. Secara khusus, instansi harus bersedia untuk secara mendasar mengkonfigurasi ulang basis sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya instansi.<sup>5</sup>

Peran kapabilitas dinamis juga tidak bisa lepas dari komponen pendukung. Dengan kapabilitas dinamis, instansi dapat mengembangkan keterampilan serta pengetahuan pegawai. Hal tersebut mencakup pembelajaran berkelanjutan, dan peningkatan kompetensi peran pegawai, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja instansi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik melalui kapabilitas dinamis juga membantu instansi membangun budaya adaptif.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan sumber daya manusia yang dapat membantu instansi memiliki kapabilitas yang berkualitas karena mereka adalah penggerak utama instansi untuk bisa

---

<sup>3</sup> G. Mehralian et al., "The Dynamic Capability View in Exploring the Relationship Between High-Performance Work Systems and Innovation Performance," *The International Journal of Human Resource Management* 34, no. 18 (2023): 3555–3584.

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> A. Priyono dan E. B. Santosa, "Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di tengah Pandemi COVID-19 dengan pendekatan Kapabilitas Dinamis: Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan," *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen* 1, no. 4 (2022): 278–292.

melakukan inovasi dan beradaptasi. Pegawai yang terampil dan berpengetahuan memungkinkan instansi untuk menanggapi perubahan situasi dengan cepat. Melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan pengetahuan, sumber daya manusia dapat berkontribusi pada peningkatan kapabilitas dinamis instansi. Selain itu, keterlibatan pegawai dalam menciptakan budaya kerja yang baik akan membantu instansi menghadapi tantangan dan bisa memanfaatkan peluang, sehingga dapat menghasilkan kapabilitas dinamis yang berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah dan Mutiara dengan judul “Analisis Kapabilitas Dinamis Teknologi Ivory Radio-TV Dalam Menghadapi Era Konvergensi Digital”.<sup>6</sup> Mengatakan bahwa Kapabilitas dinamis dapat membantu instansi dalam meraih posisi kompetitif baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. Namun, untuk membangun kapabilitas dinamis, instansi harus dapat memiliki kapasitas untuk membentuk dan merasakan peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang yang ada serta merekonfigurasi sumber daya instansi baik sumber daya yang terlihat maupun yang tidak terlihat.

Keadaan umum yang terjadi di instansi yang ada di Indonesia terkait dengan kapabilitas dinamis adalah masih kurangnya pengembangan kemampuan yang berkelanjutan pada instansi, dikarenakan kurangnya fokus instansi pada strategi jangka panjang. Padahal fokus pada pengembangan strategi instansi dapat membangun kemampuan instansi dalam memantau situasi dan pengembangan *knowledge based* yaitu sumber daya non fisik seperti kompetensi, teknologi, pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman instansi yang menjadi faktor krusial untuk unggul dari kompetitor dalam sumber daya.<sup>7</sup>

Instansi pemerintahan maupun swasta di Indonesia perlu bertransformasi secara menyeluruh dengan mengadopsi model manajemen yang baik, terutama pada pengaturan kapasitas instansinya sebagai upaya untuk mencapai

---

<sup>6</sup> A. P. Asrunputri dan M. Zulkarnaen, “Analisis Kapabilitas Dinamis Teknologi Ivory Radio-TV Dalam Menghadapi Era Konvergensi Digital,” *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen* 10, no. 2 (2020): 109–118.

<sup>7</sup> L. Liliani dan J. Wiliana, “Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis,” *Business and Finance Journal* 3, no. 1 (2018).

peningkatan fleksibilitas instansi dalam menghadapi tantangan global.<sup>8</sup> Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, kemampuan untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, dan mengembangkan kompetensi internal serta sumber daya eksternal menjadi sangat penting. Dengan kapabilitas dinamis, instansi pemerintah dapat merumuskan kebijakan yang lebih baik dan relevan, sementara instansi swasta dapat meningkatkan daya saing mereka melalui inovasi dan peningkatan kualitas layanan. Tanpa kapabilitas dinamis, instansi akan kesulitan untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian dan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Kapabilitas dinamis harus dimiliki oleh instansi pemerintahan seperti Direktorat Sekolah Menengah Pertama untuk memastikan mereka dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan yang terus berkembang. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, kemampuan untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, dan mengembangkan kompetensi internal menjadi hal yang sangat penting. Dengan kapabilitas dinamis, Direktorat Sekolah Menengah Pertama dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif, meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan kualitas layanan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan sumber daya manusia. Tanpa kapabilitas dinamis, instansi akan kesulitan untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian dan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, peneliti melakukan *grandtour* di Direktorat Sekolah Menengah Pertama (SMP) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, yang berada di Senayan, Jakarta. Pengelolaan sumber daya manusia di Direktorat SMP dilakukan berdasarkan ketentuan dasar hukum yang berlaku sesuai dengan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Direktorat SMP memiliki tanggung jawab dalam rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja tenaga pendidik dan staf. Dengan dinamika yang tinggi dalam sektor pendidikan, diperlukan kapabilitas

---

<sup>8</sup> F. Darusman dan C. Wijaya, "Kapabilitas Dinamis Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur," *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)* 18, no. 2 (2020): 1–12.

dinamis yang kuat untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah satu Pegawai Divisi Perencanaan diketahui bahwa keunggulan Direktorat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dalam pengelolaan sumber daya manusia terletak pada program tahunan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Lingkungan SMP, yang melibatkan seluruh pegawainya. Salah satu dampak dari program ini adalah kemampuan pimpinan untuk beradaptasi dengan keterbatasan jumlah pegawai. Hal ini tercermin melalui strategi pemberian tanggung jawab ganda kepada salah seorang individu, seperti menunjukan satu orang sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sekaligus *Person in Charge* (PIC) Perencanaan. Hal ini mencerminkan fleksibilitas kepemimpinan dalam merespons keterbatasan tanpa mengorbankan kualitas pelaksanaan tugas organisasi. Selain itu, strategi ini menunjukkan kemampuan instansi untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Salah satu contoh kebijakan yang dibuat Kemendikdasmen dalam menghadapi perubahan melalui inovasi seperti Program Sekolah Penggerak. Direktorat SMP Kemendikdasmen terus dituntut untuk melakukan inovasi dalam menghadapi situasi yang terus mengalami perubahan dan perkembangan, salah satunya adalah Program Sekolah Penggerak. Dalam rangka mewujudkan visi Pendidikan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila, Kemendikdasmen meluncurkan program Merdeka Belajar dimana Program Sekolah Penggerak menjadi salah satu rangkaianannya.<sup>9</sup>

Sebagai dukungan untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia, Program Sekolah Penggerak berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara menyeluruh dengan mewujudkan Profil Pelajar Pancasila yang mencakup kompetensi dan karakter yang diawali dengan sumber daya manusia yang unggul. Program Sekolah Penggerak merupakan program kolaboratif antara Kemendikdasmen dan Pemerintah Daerah yang diikuti oleh PAUD, SD,

---

<sup>9</sup> Intervensi Khusus Bagi Sekolah Penggerak. (2021). Diakses pada 9 Juni 2024 dari: <https://ditsmp.kemdikbud.go.id/5-intervensi-khusus-bagi-sekolah-penggerak/>.

SMP, SMA, SLB baik negeri maupun swasta. Program ini akan mengakselerasi sekolah untuk bergerak 1-2 tahap lebih maju dalam waktu 3 tahun ajaran.<sup>10</sup>

Kerjasama antara Kemendikdasmen dan Pemerintah Daerah dalam Program Sekolah Penggerak mencerminkan bahwa pentingnya sebuah instansi dapat memiliki dan bisa meimplementasikan penggunaan kapabilitas dinamis, di mana kolaborasi dan integrasi berbagai sumber daya dan keahlian dari berbagai tingkat pemerintahan menjadi kunci untuk menanggapi kebutuhan pendidikan yang terus berubah. Dengan demikian, melalui pendekatan kolaboratif ini, sumber daya manusia yang terlibat dalam program dapat terus belajar, beradaptasi, dan berinovasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Urgensi melakukan penelitian ini terletak pada pentingnya memahami bagaimana kapabilitas dinamis dapat ditingkatkan dari pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah instansi. Dengan lingkungan yang terus berubah, instansi perlu beradaptasi secara efektif agar tetap kompetitif. Penelitian ini membantu mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, sehingga mendukung inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi instansi dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang lebih peka terhadap perubahan situasi dan perkembangan zaman.

Berdasarkan uraian di atas dapat terlihat pentingnya sebuah instansi memiliki kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kapabilitas Dinamis Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penelitian ini difokuskan pada **“Kapabilitas Dinamis Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian**

---

<sup>10</sup> *ibid.*

Pendidikan Dasar dan Menengah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia”. Adapun dengan sub fokus mengenai:

1. Identifikasi kapabilitas dinamis yang dimiliki Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.
2. Analisis strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung kapabilitas dinamis Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian antara lain:

1. Bagaimana Identifikasi kapabilitas dinamis yang dimiliki Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?
2. Bagaimana Analisis strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung kapabilitas dinamis Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi Kapabilitas Dinamis Direktorat Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah dilihat dari segi Perencanaan, Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

### **E. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memperkaya substansi ilmu pengetahuan manajemen pendidikan terkait dengan peran kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **2. Kegunaan Filosofis**

Hasil penelitian ini dapat mendeskripsikan masalah serta menguraikan pemecahan masalah secara sistematis dan melakukan pencarian makna dibalik data yang diteliti sehingga terjadinya konstruksi teori melalui pengungkapan data.

### 3. Kegunaan Praktis

#### a. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pemerintah agar lebih memahami pentingnya memiliki kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan berguna bagi instansi yaitu sebagai bahan masukan serta referensi terhadap peran kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### c. Bagi Pengelola Sumber Daya Manusia

Penelitian ini diharapkan berguna bagi Pengelola Sumber Daya Manusia yaitu sebagai bahan masukan mengenai pentingnya kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### d. Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti yaitu untuk menambah wawasan dan pengetahuan peran kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### e. Bagi Pembaca

Manfaat bagi pembaca yaitu sebagai referensi dan pedoman untuk meningkatkan pengetahuan mengenai peran kapabilitas dinamis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

