

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan merupakan proses untuk memutuskan tujuan apa yang akan dikerjakan selama periode mendatang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan hal yang paling utama dalam proses manajerial sebagai penentu tujuan dari suatu organisasi, sebagai strategi dalam pencapaian tujuan, dan sebagai bahan evaluasi bagi kegiatan manajerial organisasi. Perencanaan berperan besar dalam menekan resiko terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan perencanaan kita dapat memprediksi hal-hal yang tidak diinginkan yang mungkin akan terjadi di masa depan dan melakukan tindakan antisipasi sejak dini.

Di dalam merencanakan SDM yang kita kenal dengan perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam organisasi. Dikatakan penting karena perencanaan sumber daya manusia merupakan awal dari kesuksesan sebuah organisasi, karena dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan pada masing-masing bidangnya, maka tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Siagian (2016) didalam manajemen SDM menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan yang matang mengenai pegawai yang bekerja dalam organisasi yang lebih dikenal dengan istilah Sumber Daya Manusia. SDM tersebut berdampak pada efektivitas organisasi, baik secara internal maupun secara eksternal. Suatu organisasi tanpa didukung pegawai yang sesuai, baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukannya dimasa yang akan datang. Dalam hal ini sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, sumber daya manusia juga sering dipahami sebagai orang-orang yang memberikan tenaga, kreativitas, dan usaha kerja keras mereka terhadap suatu organisasi. Apalagi dalam menghadapi era global ini, organisasi akan dihadapkan pada kompetensi baik dalam skala nasional maupun internasional.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (dalam Sutrisno, 2017:4) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: intelligence, creativity, dan imagination; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Sebagai kunci penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, pengelolaan Sumber Daya Manusia menjadi prioritas pemerintah. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), kelancaran tugas

pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sangat tergantung pada peran ASN sebagai perencana, pelaksana dan pengawas. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi yang harus mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas terbaik dan biaya terendah.

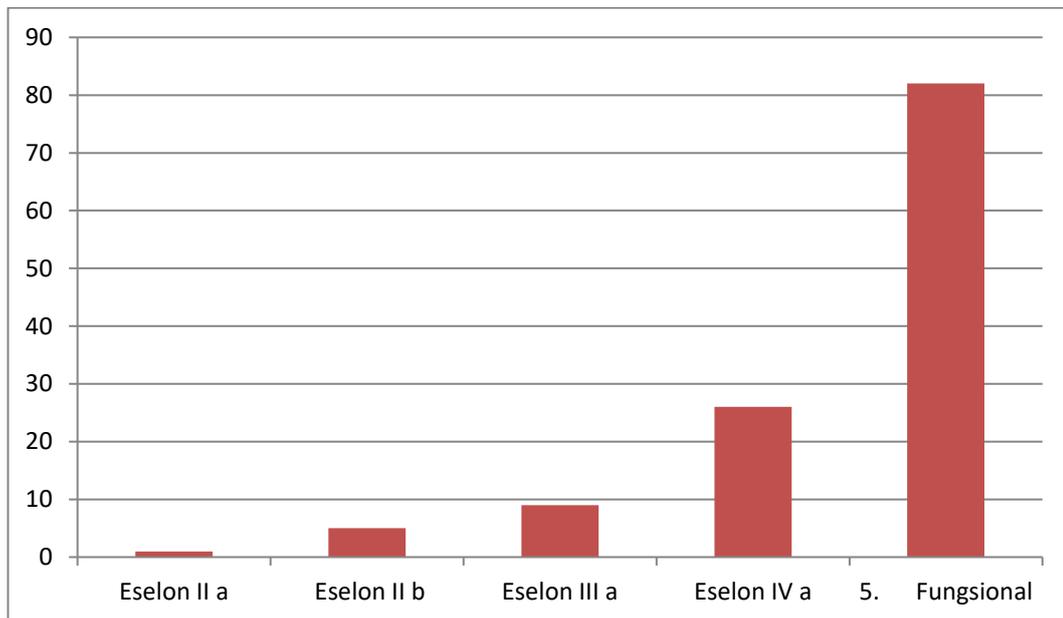
Berbagai upaya dilakukan pemerintah, namun tak dipungkiri masih terdapat kekurangan. Hal lain yang mengemuka adalah terkait jumlah ASN yang ada sekarang ini sebanyak 4.517.126 pegawai yang melayani 252 juta penduduk Indonesia, masih dirasakan cukup banyak. Rasio perbandingannya mencapai 1:79, lebih tinggi dibandingkan dengan Singapura yang rasionya 1:66.

Berangkat dari hal tersebut, organisasi pemerintah saling berlomba-lomba untuk terus melakukan perencanaan sumber daya manusia yang ada guna mencapai tujuan dari organisasi, termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Guna menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya, Sekretaris Daerah Kabupaten Demak didukung oleh 123 pegawai (jumlah ini termasuk 3 orang Staf Ahli Bupati yang tercantum dalam Perbup Nomor 93 Tahun 2019). Adapun rinciann pegawai sebagai berikut:

1. Eselon II a : 1 orang
2. Eselon II b : 5 orang
3. Eselon III a : 9 orang

- 4. Eselon IV a : 26 orang
- 5. Fungsional : 82 orang

Gambar 1.1
Jumlah Sumber Daya Manusia
di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
Tahun 2019



Sumber: Laporan Anjab Kab. Demak Tahun 2019

Dari gambar 1.1 dapat dianalisis bahwa jumlah sumber daya manusia di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak menggelembung ke atas, menunjukkan bahwa distribusi pegawai antar golongan yang kurang proporsional dan hal tersebut berakibat kurang ditunjangnya profesionalisme PNS. Oleh karena itu Perencanaan SDM PNS menjadi sebuah keharusan untuk menjamin bahwa jumlah PNS menjadi proporsional.

Berdasarkan tingkat pendidikan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terbagi menjadi:

Tabel 1.1
Tingkat Pendidikan Sumber Daya Manusia
di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
Tahun 2019

NO	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	SD	2
2.	SMP / MTs	3
3.	SMA / SMU / STM / SMK	48
4.	D-II	5
5.	D-III	4
6.	S1	37
7.	S2	24
	TOTAL	123

Sumber: Bagian Organisasi dan Kepegawaiaan 2019 di Sekda Kab. Demak

Dari tabel 1.1 dapat dilihat tingkat pendidikan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak mayoritas adalah sarjana, namun lulusan SMA/SMU/STM/SMK mempunyai angka yang cukup besar. Tingkat pendidikan ini merupakan salah satu indikator kualitas sumber daya manusia.

Pada laporan analisis beban kerja tahun 2019, dari 9 bagian terdapat beberapa bagian yang memiliki gap/ kesenjangan cukup tinggi antara persediaan pegawai dengan formasi yang dibutuhkan. Gap / kesenjangan yang cukup tinggi disebabkan karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan dilihat sumber daya manusia yang ada di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak sebanyak 123 sedangkan sumber daya yang dibutuhkan sebanyak 153 untuk mengisi jabatan yang ada. Adanya kekosongan pada beberapa jabatan yang ada di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Demak menyebabkan terjadinya baban kerja yang beli, merata. Masih terdapat beban kerja yang terlalu

besar yang dipangku oleh beberapa pemangku jabatan. Disisi lain juga terdapat seorang pemangku jabatan yang beban kerjanya terlalu sedikit.

Terjadinya gap / kesenjangan antara *bezetting* (persediaan pegawai) dan formasi kebutuhan dapat diminimalkan dengan dilakukannya pemenuhan syarat jabatan (misalnya melalui peningkatan tingkat pendidikan pemangku jabatan ataupun dengan pengiriman dalam pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam jabatan).

Dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Demak harus melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna tercapainya tujuan organisasi tersebut. Pentingnya sumber daya manusia untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan dari organisasi maka perlu kualitas sumber daya yang berkualitas, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak dilakukan melalui pelatihan diklat, bintek, *workshop*, pelatihan di kantor sendiri, dan pemberian ijin belajar dan tugas belajar.

Dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, juga perlu menerapkan Sistem Merit yang tertuang dalam Peraturan Bupati Demak Nomor 32 Tahun 2018 tentang penerapan Sistem Merit pada manajemen aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur,

atau kondisi kecacatan. Penerapan sistem merit berpedoman pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Sistem informasi ASN berisikan data profil kepegawaiaan yang merupakan kumpulan informasi kepegawaiaan dari setiap pegawai yang terdiri atas data personel, kualifikasi, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, riwayat hasil penilaian kinerja, dan informasi kepegawaiaan lainnya.

Berdasarkan SE MENPAN RB Tanggal 30 Mei 2014 tentang Penerapan e-Formasi seluruh informasi terkait dengan manajemen ASN dilakukan dengan teknologi informasi yang berujung menghemat biaya, waktu dan efisiensi untuk mempermudah pengelola kepegawaiaan merumuskan kebijakan secara akurat. Tujuan dari e-fomasi adalah menetapkan peta jabatan, menetapkan ABK, menetapkan kebutuhan kelebihan/kekurangan pegawai, dan menetapkan jabatan.

Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi. Sistem informasi ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak menggunakan Sistem Aplikasi Kepegawaiaan Terintegrasi (SAKTI) yang bisa diakses melalui sakti.app akan tetapi hanya orang-orang tertentu yang dapat mengaksesnya.

Di dalam praktek, mengelola manusia tidak semudah mengelola benda-benda mati. Banyak dimensi, persoalan, dan banyak pertimbangan yang harus dipertimbangkan dalam mengelola manusia. Oleh karena itu, pemerintah daerah

harus dapat mengelola dengan baik Sumber Daya Manusia yang ada sehingga dapat mencapai harapan untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Memperhatikan perkembangan di Kabupaten Demak, perlu dipersiapkan tenaga kerja tingkat teknis dan professional yang berkualitas dan mampu bersaing menghadapi tantangan dan peluang di dalam negeri maupun di luar negeri. Globalisasi yang baik menyangkut keterbukaan informasi, transportasi, komunikasi dan aspek hubungan antar manusia umumnya, mampu mempengaruhi kehidupan dan penghidupan berbangsa dan bernegara dalam kondisi demikian, pemanfaatan sumber daya manusia perlu semakin ditingkatkan efektivitas dan efisiensinya. Penataan ASN diharapkan membawa sebuah optimisme bahwa ini merupakan langkah strategis untuk mempercepat mewujudkan aparatur negara yang profesional, berintegritas dan memiliki budaya melayani guna mewujudkan tata kelola pemerintahan berkelas dunia dan memiliki daya saing.

Oleh karena itu, perlu diadakannya penelitian tentang perencanaan sumber daya manusia di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. *The right man on the right place and the right time*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Demak”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan: “Bagaimana proses perencanaan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis serta mendiskripsikan perencanaan sumber daya manusia di Sekreteriat Daerah Kabupaten Demak.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari tujuan diadakannya penelitian, maka adapun manfaat penelitian yaitu penelitian diharapkan mempunyai manfaat secara:

1. Manfaat Akademis

Memperluas pengetahuan penulis mengenai perencanaan sumber daya manusia di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.

2. Manfaat Praktis

Memberikan kontribusi pemikiran kepada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak untuk terus melakukan perbaikan pada perencanaan sumber daya manusia.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mostaghim dkk (2013) dengan judul “*Overview of Strategic Planning of Human Resousces and its Role in the Organization*” dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, bahwasannya teori yang digunakan lebih menekankan pada fungsi dari manajemen diantaranya adalah perencanaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia dianggap sebagai faktor yang paling berharga dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah komponen perencanaan strategis oleh karena itu mengevaluasi model yang berbeda dari perencanaan sumber daya manusia dan mengoptimalkan penggunaan lembaga dan organisasi akan efektif untuk perencanaan dan meningkatkan sumber daya manusia.

Benang merah dari penelitian Mostaghim dkk dengan tulisan ini adalah terdapat kesamaan yaitu meneliti mengenai bagaimana pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia, serta penelitian yang dilakukan oleh Mostaghim dkk menekankan pada fungsi manajemen perencanaan sama halnya dengan penulisan ini.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Mostaghim dkk maka peneliti juga menganalisis penelitian yang dilakukan oleh Jerome Nyameh, Altine Nuhu James (2013) dengan judul “*Human Resource Management, Civil Service*

and Achieving Management Objectives". Di dalam penelitian tersebut mengungkapkan dan menyarankan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat mencapai tujuan manajemen dalam layanan sipil. Penerapan praktek (manajemen sumber daya manusia) dalam pelayanan sipil adalah masalah penting yang dipertaruhkan tetapi dengan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat dalam pelayanan sipil, akan sesuai dengan keberhasilan manajerial dalam pencapaian tujuan manajemen dalam organisasi dan memiliki keunggulan organisasi.

Benang merah dari penelitian yang dilakukan oleh Jerome Nyameh, Altine Nuhu James dengan tulisan ini adalah lokus penelitian yaitu dalam organisasi pemerintahan pada pelayanan sipil yang bertujuan dalam pencapaian manajemen dan organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Herta Sitorus, Endang Larasati, dan Moh. Mustam (2013) dengan judul "Analisis Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah". Penelitian ini menganalisis kinerja pegawai serta mendeskripsikan kinerja pegawai di Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Di dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro Pemerintahan sudah baik namun masih belum efektif dan efisien karena masih banyak kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pegawai.

Benang merah antara penelitian yang dilakukan oleh Herta Sitorus, Endang Larasati, Moh. Mustam dengan tulisan ini yaitu kualitas sumber daya

manusia sangat berperan penting dalam suatu keberhasilan organisasi maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia untuk mengelolanya. Perbedaannya pada lokus penelitian. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Priyandani Akbar, Endang Larasati, Susi Sulandari “Analisis Fungsi Manajemen Puskesmas Padangsari Kecamatan Banyumanik Kota Semarang”. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis fungsi-fungsi manajemen dan mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat fungsi manajemen di puskesmas Padangsari Kecamatan Banyumanik. Jadi, persamaan dengan tulisan ini adalah pola dalam melihat bagaimana menganalisis salah satu tahapan manajemen yang di lakukan pada suatu instansi pemerintahan yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan dari suatu organisasi.

Merujuk pada penelitian-penelitian diatas, maka peneliti menganalisis penelitian yg dilakukan oleh Ellius Enamble, A.J.M Rattu, Ch.R. Tilaar (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua”. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis sistem perencanaan sumber daya manusia pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara dengan indikator kajiannya yaitu pengadaan, pengembangan, dan penempatan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengadaan pegawai baru dilaksanakan dengan cukup baik sesuai alokasi dan jumlah yang dibutuhkan namun masih kurang optimal dalam proses seleksi penerimaan pegawai baru dan pengembangan sumber daya Manusia dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan serta penempatan pegawai baru yang telah diterima selanjunya

ditempatkan di beberapa unit kerja sesuai dengan latar belakang bidang ilmu yang diperolehnya tetapi sering tidak sesuai apa yang diharapkan.

Kaitannya penelitian yang dilakukan oleh Ellius Enamble, A.J.M Rattu, Ch.R. Tilaar dengan tulisan ini adalah proses pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia dengan pengadaan, pengembangan, penempatan sumber daya manusia yang tepat.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh M. Ghilman Andi (2012) dengan judul “Perencanaan Sumber Daya Manusia di KBIH Aisyah Yogyakarta”. Penelitian ini membahas tentang perencanaan sumber daya manusia secara khusus, tentang aspek-aspek dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini bahwa perencanaan sumber daya manusia di KBIH Aisyiyah Yogyakarta telah berjalan dengan baik dengan harapan. Hal ini dibuktikan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia dilakukan secara maksimal. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya penemuan tentang faktor pendukung dan penghambat sumber daya manusia di KBIH Aisyiyah, faktor pendukung tersebut berupa potensi sumber daya manusia, sedangkan faktor penghambat tersebut adalah pengurus KBIH Yogyakarta yang memiliki pekerjaan di tempat lain. Benang merah antara penelitian yang dilakukan oleh M. Ghilman Andi dengan tulisan ini adalah fokus penelitian pada perencanaan sumber daya manusia yang berasal dari potensi sumber daya manusia itu sendiri.

Tidak jauh berbeda penelitian yang dilakukan oleh M. Ghilman Andi, penelitian selanjutnya dilakukan oleh Endah Winarti (2018) yang berjudul

“Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan”. Penelitian ini bertujuan membahas konsep dasar perencanaan sumber daya manusia dan implementasinya di lembaga pendidikan. Secara konsep perencanaan sumber daya manusia dimaknai sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan peramalan dan estimasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sekaligus sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia agar mencapai kesuksesan. Implementasinya di lembaga pendidikan meliputi kegiatan analisis dan peramalan atau proyeksi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, seperti: inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan lembaga pendidikan dan diakhiri dengan peramalan SDM.

Penelitian yang dilakukan Devi Isna Hayati (2014) yang berjudul “Perencanaan Sumber Data Manusia Aparatur: Studi deskriptif tentang sistem perencanaan SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kediri”. Penelitian ini membahas sumber daya manusia secara spesifik yakni pada data manusia aparatur khususnya PNS. Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaiaan Daerah Kabupaten Kediri Provinsi Jawa Teimur karena dengan pertimbangan peneliti, yaitu karena Badan Kepegawaiaan Daerah merupakan instansi publik yang merumuskan, mengatur, dan menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaiaan, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaiaan, sehingga dari BKD Kabupaten Kediri nantinya dapat diketahui bagaimana sistem perencanaan SDM

PNS di Kabupaten Kediri, untuk mengetahui kebutuhan data yang diperlukan untuk menetapkan supply dan demand pegawai menentukan tujuan dan kebijakan program SDM, untuk melakukan program kerja SDM, dan sebagai bahan kontrol dan evaluasi perencanaan SDM.

Persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Devi Isna Hayati dengan tulisan ini adalah bagaimana sistem perencanaan sumber daya manusia untuk mengetahui kebutuhan data yang diperlukan untuk menetapkan supply dan demand pegawai menentukan tujuan dan kebijakan program SDM, untuk melakukan program kerja SDM, dan sebagai bahan kontrol dan evaluasi perencanaan SDM. Perbedaan dari penelitian Devi Isna Hayati membahas secara spesifik yakni pada aparatur khususnya PNS, sedangkan penelitian ini membahas sumber daya manusia baik PNS maupun Non PNS

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Devi Isna Hayati, maka peneliti juga menganalisis penelitian yang dilakukan oleh Nahidah (2016) yang berjudul “Analisis Perencanaan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Kabupaten Mamuju utara”. Hasil analisis dan pembahasan penulis menyimpulkan bahwa analisis perencanaan rekrutmen ASN di Kabupaten Mamuju Utara yang dilaksanakan oleh BKDD belum terlaksana secara baik sesuai tiga tahap yang direkomendasikan oleh Simamora. Hal ini didasarkan pada temuan penulis yang menunjukkan bahwa dari ketiga tahap, yakni tahap analisis permintaan sumber daya manusia, tahap analisis ketersediaan sumber daya manusia dan tahap rekonsiliasi permintaan dan suplai sumber daya manusia yang tersedia, ketiganya terlaksana kurang baik. Benang merah antara penelitian yang dilakukan oleh

Nahidah dengan tulisan ini adalah untuk mengetahui tahapan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia.

Penelitian yang terakhir dilakukan oleh Hadi Samanto (2015) yang berjudul “Perencanaan dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21”. Perencanaan sumber daya adalah proses mengantisipasi dan menghasilkan tenaga kerja alat pergerakan masuk dan keluar dari organisasi, serta pedoman untuk organisasi kepemimpinan dan serangkaian perubahan pada rencana rekrutmen. Perubahan dalam perencanaan tenaga kerja adalah sangat berpengaruh tidak hanya dalam rekrutmen tenaga kerja tetapi juga dalam metode seleksi, pelatihan, kompensasi dan motivasi. Perencanaan organisasi untuk masa depan terutama berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja. Benang merah dengan tulisan ini adalah perencanaan sumber daya manusia yang berkaitan juga dengan metode seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan lain sebagainya.

1.5.2 Teori Administrasi Publik

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano (2008:3) adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua pengarang tersebut juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditunjukkan untuk mengatur *publik affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk

memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Berbeda dengan teori diatas, menurut Prajudi Atmosudirdjo sebagai birokrat dalam buku ilmu administrasi publik (2010:24) administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.

Masih dengan sumber yang sama, Menurut *John M. Pfiffner* dan *Robert V. Presthus* memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- a. Administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi Publik dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya dan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Secara sederhana, administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik, meskipun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan ilmu manajemen: jika manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, maka administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik/pemerintah, seperti departemen-departemen, dan dinas-dinas, mulai dari tingkat kecamatan sampai tingkat pusat.

Kajian ini termasuk mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; pemerintahan daerah; dan *good governance*.

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan suatu disiplin ilmu dapat ditelusuri dari perubahan paradigmanya. Paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu Kuhn (dalam Keban, 2014: 31). Apabila suatu cara pandang tertentu mendapat tantangan dari luar dan mengalami krisis atau *anomalies*, maka kepercayaan dan wibawa dari cara pandang tersebut menjadi luntur dan berkurang. Orang mulai mencari cara pandang yang lebih sesuai, atau dengan kata lain muncul suatu paradigma baru.

Di dalam hubungannya dengan perkembangan ilmu administrasi publik, *anomalies* ini pernah terjadi beberapa kali, dan terlihat pada pergantian cara pandang yang lama dengan yang baru., sebagaimana diungkapkan oleh Nicholas Henry (dalam Keban, 2014: 31-33). Nicholas Henry mengungkapkan bahwa standart suatu disiplin ilmu, seperti yang dikemukakan oleh Robert T. Gelembiewski, mencakup fokus dan lokus. Fokus mempersoalkan *what of the field* atau metode dasar yang digunakan atau cara-cara ilmiah apa yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu persoalan, sedangkan locus mencakup *where of the field* atau medan atau tempat dimana metode tersebut digunakan atau diterapkan. Berdasarkan dua kategori disiplin tersebut, Henry mengungkapkan

bahwa telah terjadi lima paradigma dalam administrasi negara, seperti diuraikan berikut ini.

Paradigma 1 (1900-1926) dikenal sebagai paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Tokoh-tokoh dan paradigma tersebut adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Goodnow, dalam tulisannya yang berjudul "*Politics and Administration*" pada tahun 1900 mengungkapkan bahwa politik harus memusatkan perhatiannya pada kajian kebijakan atau ekspresi dari kehendak rakyat, sedangkan administrasi memberi perhatiannya pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan atau kehendak tersebut. Pemisah antara politik dan administrasi dimanifestasikan oleh pemisah antara badan legislatif yang bertugas mengekspresi kehendak rakyat, dengan badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak tersebut. Badan yudikatif dalam hal ini berfungsi membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan. Implikasi dari paradigma tersebut adalah bahwa administrasi harus dilihat sebagai suatu yang bebas nilai, dan diarahkan untuk mencapai nilai efisiensi dan ekonomi dan *government bureaucracy*. Sayangnya, dalam paradigma ini hanya ditekankan pada aspek "*locus*" saja yaitu *government bureaucracy*, tetapi *focus* atau metode apa yang harus dikembangkan dalam administrasi publik kurang dibahas secara jelas dan terperinci.

Paradigma 2 (1927-1937) disebut sebagai paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi. Tokoh-tokoh dari paradigma ini adalah Willoughby, Gullick & Urwick, yang sangat dipengaruhi oleh tokoh-tokoh manajemen klasik seperti Fayol dan Taylor. Mereka memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi

sebagai focus administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam apa yang disebut sebagai POSDCORB (*Planning, Organizaing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*) yang menurut mereka dapat diterapkan dimana saja, dan bersifat universal, sedangkan lokus dari administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena mereka beranggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk di organisasi pemerintah. Dengan demikian, dalam paradigma ini, fokus lebih ditekankan dari pada lokusnya.

Paradigma 3 (1950-1970) adalah paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Morstein-Marx seorang editor buku "*Elements of Public Administration*" di tahun 1946 mempertanyakan pemisahan politik dan administrasi sebagai suatu yang tidak mungkin atau tidak realistis, sementara Herbert Simon mengarahkan kritiknya terhadap ketidak-konsistenan prinsip administrasi, dan menilai bahwa prinsip-prinsip tersebut tidak berlaku universal. Di dalam konteks ini, administrasi negara bukunya *value free* atau dapat berlaku dimana saja, tapi justru selalu dipengaruhi nilai-nilai tertentu. Disini terjadi pertentangan antara anggapan mengenai *value-free administration* di satu pihak dengan anggapan akan *value-laden politics* di pihak lain. Di dalam praktek ternyata anggapan kedua yang berlaku, karena itu John gaus secara tegas menagtakan bahwa teori administrasi publik sebenarnya juga teori politik. Akibatnya muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya adalah birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip adminitrasi publik mengandung banyak

kelemahan. Sayangnya, mereka yang mengajukan kritikan terhadap prinsip-prinsip administrasi tidak memberi jalan keluar tentang fokus yang dapat digunakan dalam administrasi publik. Perlu diketahui bahwa pada masa tersebut administrasi publik mengalami krisis identitas karena ilmu politik dianggap disiplin yang sangat dominan dalam dunia administrasi publik.

Paradigma 4 (1956-1970) adalah Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi. Di dalam paradigma ini prinsip-prinsip manajemen yang pernah populer sebelumnya, dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode kuantitatif, analisis sistem, riset operasi dsb., merupakan fokus dari paradigma ini. Dua arah perkembangan terjadi dalam paradigma ini, yaitu yang berorientasi pada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial, dan yang berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang dikembangkan disini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Karena itu, lokusnya menjadi tidak jelas.

Paradigma 5 (1970-sekarang) merupakan paradigma terakhir yang disebut sebagai Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Paradigma tersebut telah memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik.

Selain pendapat Nicholas Henry, juga terdapat pendapat Gerakald E. Caiden, (dalam Keban, 2014:33) yang merinci ada beberapa aliran dalam administrasi publik yaitu aliran proses administatif, aliran empiris, aliran perilaku manusia, aliran analisis birokrasi, aliran sistem sosial, aliran pengambilan keputusan, aliran matematik, dan aliran integratif. Caiden membagi aliran-aliran ini atas dua kelompok yaitu aliran proses administrasi, yang meliputi aliran empiris, pengambilan keputusan, matematik, dan yang lainnya tergolong dalam aliran sistem administrasi yang holistik (Caiden, dalam Keban, 2014:33-34).

Aliran proses administrastif mengandalkan POSDCORB dalam mensukseskan administrasi publik; aliran empiris, mengandalkan berbagai kasus atau praktek administrasi publik yang dapat digunakan sebagai pegangan dalam mensukseskan administrasi publik dan tidak semata-mata hanya mengandalkan teori dan generalisasi yang telah dihasilkan; aliran perilaku manusia lebih memusatkan perhatian pada komunikasi, konflik, motivasi, kepemimpinan, status dan interaksi sosial, karena unsur-unsur ini akan mensukseskan pencapaian tujuan; aliran analisis birokrasi memusatkan perhatiannya pada aplikasi prinsip-prinsip birokrasi ala weber, yang dianggap unggul karena didasarkan atas aturan yang rasional yang mengatur struktur dan proses menurut pengetahuan teknis dan efisiensi yang tinggi; aliran sistem sosial melihat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang bersifat terbuka dan tertutup, dan dalam pengembangannya diperluas menjadi pemahaman terhadap hubungan antara administrasi publik dengan masyarakat; aliran pengambilan keputusan memusatkan perhatian pada prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengambilan keputusan dalam organisasi agar tidak

keliru dalam pembuatan keputusan; aliran matematik memanfaatkan model matematika dan statistika sehingga para administrator tidak lagi menggantungkan diri pada cara-cara lama atau tradisional; dan aliran integratif mencoba melakukan konsolidasi berbagai aliran diatas dalam praktek administrasi publik.

1.5.4 Manajemen Publik

Manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38-40) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta:

- 1) Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa) akan disampaikan melalui perwakilannya yang dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.
- 2) Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumber daya, seperti air bersih, listrik, kemandirian, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.

- 3) Di dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik, yang artinya sektor publik sifatnya terbuka kepada masyarakat dibandingkan dengan sektor swasta.
- 4) Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- 5) Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.
- 6) Di dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- 7) Di dalam sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Malayu. SP. Hasibuan, (2016:1-2) menyatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Robbins dan Coulter (2012:8) menyatakan "*Management involves*

coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively". (Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan cara efisien dan efektif).

Lain halnya menurut Stoner (dalam Hani, 2015:8), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang manajemen di atas, dapat diketahui bahwa manajemen itu adalah semua kegiatan yang memanfaatkan manusia dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

Seperti banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. Mary Parker Follett (dalam Hani, 2015:8) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang.

1.5.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo (dalam Hani, 2014:3), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia.

Berbeda dengan teori diatas, French (dalam Hani, 2014:3), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Berdasarkan dua definisi tersebut maka akan ditarik kesimpulan, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) saat ini sangat penting peranannya dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Di dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja,

mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi tersebut.

1.5.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam organisasi adalah *esensial*, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan dalam tahap perencanaan.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut ditetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. “perencanaan kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas., agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. (Handoko,2015: 78)

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Demikian juga perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. (Sutrisno, 2017:33)

Werther dan Davis dalam buku Soekidjo, 2015: 96-97 membuat batasan human resources planning (HRP): “systematically forecast an organization’s future demand for, and supply of employees”. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perkiraan yang sistematis tentang kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tenaga pekerja (karyawan). Dengan perkiraan jumlah dan tipe kebutuhan tenaga manusia, bagai kepegawaian atau manajer sumber daya manusia akan mempunyai perencanaan yang baik dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan tenaga dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi bersangkutan tidak mau ketinggalan. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan organisasi yang selalu berubah. Dapat dijelaskan bahwa ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia (Sutrisno, 2017), yaitu:

- a. Menginventarisasi persediaan sumber daya manusia

- b. Mempredikasi sumber daya manusia
- c. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia
- d. Monitor dan evaluasi

Sedangkan menurut Soekidjo Notoadmojo (2015: 103-104) kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari 4 kegiatan yang saling berkaitan, yakni:

- a. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia

Yaitu menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau tersedia saat ini (tentang jumlahnya, kemampuannya, keterampilannya, dan potensi pengembangannya), serta menganalisis penggunaan sumber daya sekarang ini.

- b. Perkiraan (peramalan) sumber daya manusia

Melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan penawaran (suplai) sumber daya manusia di waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas), maupun kualitasnya.

- c. Penyusunan rencana sumber daya manusia

Memadukan kebutuhan (permintaan) dan penawaran (suplai) sumber daya manusia, melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.

- d. Monitoring dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Jackson & Schuler dalam buku Sutrisno (2017: 34-35) perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

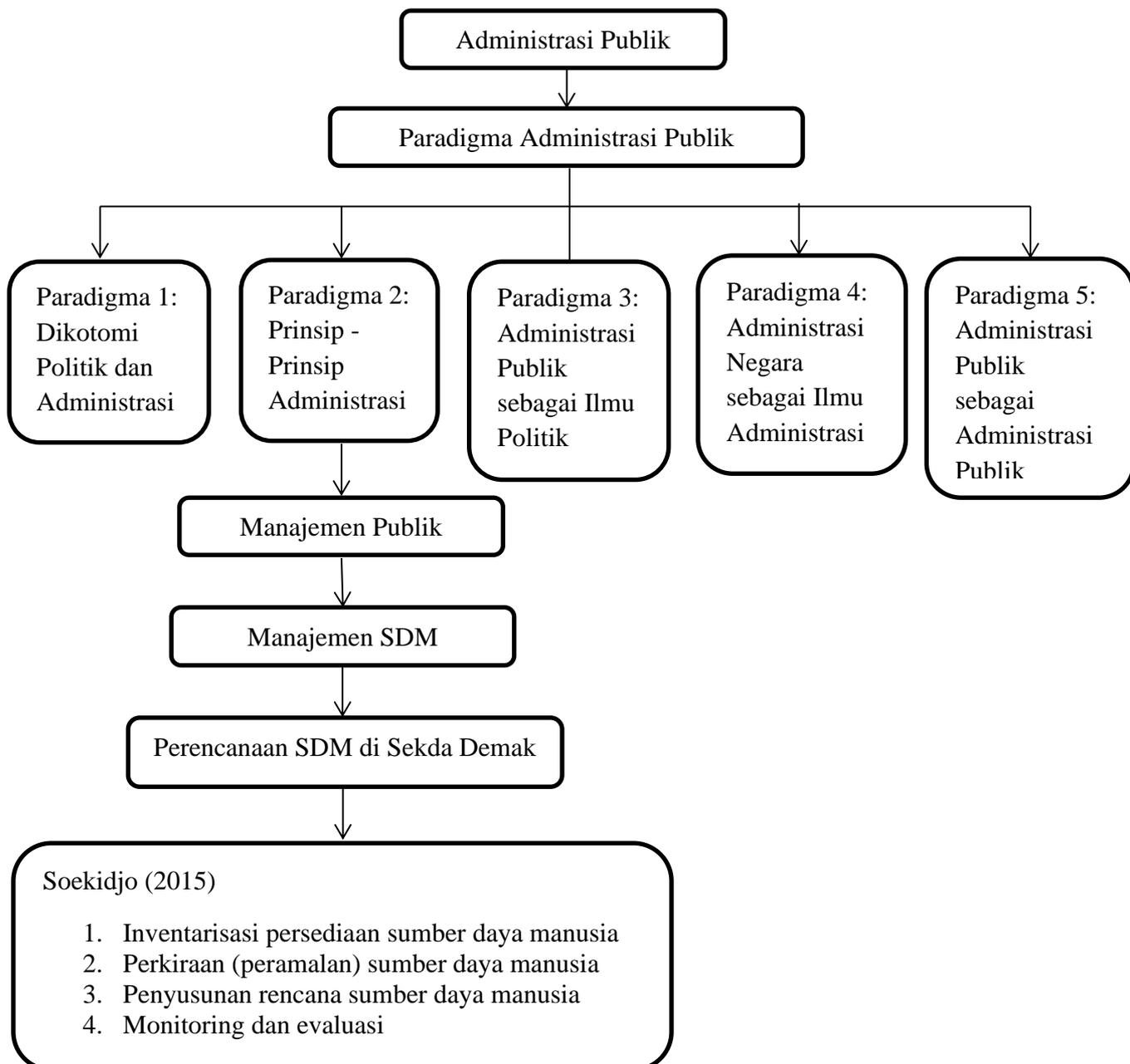
1. Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat sistem informasi SDM)
2. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak
3. Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan, seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
4. Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan ke arah tujuan SDM

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Jadi perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan memepertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

1.6 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1.2
Kerangka Pikir Penelitian



1.7 Fenomena Penelitian

Organisasi pemerintah saling berlomba-lomba untuk terus melakukan perencanaan sumber daya manusia secara yang ada guna mencapai tujuan dari organisasi, termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Pada penelitian ini, fenomena yang menjadi kajian peneliti adalah proses Perencanaan sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Dalam manajemen, perencanaan merupakan salah satu fungsi utama dan pertama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kemampuan manusia pada sebuah organisasi. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia akan sangat bergantung pada kemampuan merencanakan sumber daya manusia di dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan atau memprediksi kebutuhan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia berdasarkan Soekidjo akan tetapi tidak semua kegiatan perencanaan sumber daya manusia menurut Soekidjo sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis sehingga tuga kegiatan yang saling berkaitan sebagai berikut:

- a. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia

Perkiraan ini mencakup kegiatan menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau tersedia di Sekretarat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak saat ini (tentang jumlahnya, kemampuannya, keterampilannya, dan

potensi pengembangannya), serta menganalisis penggunaan sumber daya sekarang ini.

b. Penyusunan rencana sumber daya manusia

Proses menyatukan antara kebutuhan dan penawaran sumber daya manusia yang ada di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta promosi dan mutasi. Peneliti dalam penelitian ini akan melihat pengorganisasian sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dari bagaimana pengadaan atau rekrutmen pegawai serta penyeleksian pegawai yang dilakukan.

Rekrutmen adalah sesuatu proses yang diawali dengan keinginan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia sampai pada pelamar memasukan berkas lamarannya. Jadi proses rekrutmen terpisah dari proses seleksi. Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen dilakukan. Seleksi pegawai merupakan tindak lanjut dari rekrutmen pegawai. Seleksi pegawai juga merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat.

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki organisasi dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Program mutasi dan promosi merupakan

bagian dari program pengembangan pegawai. Oleh karena itu mutasi dan promosi juga merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan karier pegawai.

c. Monitoring dan evaluasi

Proses umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut. Kegiatan pengawasan dan monitoring yang dilakukan di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak untuk mendapatkan umpan balik yaitu seperti penilaian kinerja. Penilaian kinerja pegawai adalah jumlah nilai yang didapatkan oleh setiap pegawai setelah melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja dapat dilihat berdasarkan dua hal yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

1.8 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan Sugiyono (2014:2)

Penelitian merupakan suatu proses atau upaya yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk memperoleh jawaban atas pemecahan masalah dari pertanyaan fenomena-fenomena yang ada. Di dalam sebuah penelitian sangat diperlukan suatu metode agar tujuan yang diinginkan tercapai.

1.8.1 Desain Penelitian

Di dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian diskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2015:15), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik penggabungan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.

Sugiyono (2015) metode deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu objek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum. Berbeda dengan Nawawi (2005:63), metode deskriptif yaitu dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Oleh karena itu, penekanan latar belakang struktur dan individu secara utuh dan secara deskriptif menggambarkan keadaan subjek dan obyek penelitian berdasarkan fakta yang ada.

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif karena penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.

1.8.2 Situs Penelitian

Situs penelitian merupakan tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilaksanakan. Penelitian ini mengambil lokasi di kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Penelitian dilaksanakan di kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak yang diharapkan mampu untuk memberikan informasi data baik data sekunder maupun data primer yang secara transparan sehingga dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

1.8.3 Subjek Penelitian

Menurut Moleong (2016:132) Subjek penelitian adalah informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek penelitian atau yang sering disebut sebagai informan dapat diartikan sebagai orang yang dapat memberikan informasi. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak yang meliputi:

1. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
2. Kepala Subbagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
3. Analis Kebijakan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

Penentuan subyek ini didasari pada teknik penentuan sampel yaitu *purposive*, menurut Sugiono (2015:219-219) yang berpendapat bahwa *purposive* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Perbandingan yang dimaksud adalah dengan memilih informan yang mampu memberikan informasi baik data primer maupun sekunder dan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan secara akurat.

1.8.4 Jenis Data

Menurut Sugiyono (2015), jenis data dibedakan menjadi 2, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan jenis data yang berupa kualitatif. Pengertian data kualitatif menurut Sugiyono (2015) adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

1.8.5 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2012:137) data primer merupakan sumber data yang berlangsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer adalah data langsung yang didapatkan di lokasi penelitian. Sumber data primer diperoleh melalui pengamatan di lapangan serta wawancara secara langsung dan mendalam dengan narasumber yang terpercaya di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak agar dapat memperoleh data yang benar dan akurat.

Menurut Sugiyono (2010:193) dalam buku “Metode Penelitian kualitatif dan Kuantitatif” data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari buku-buku literatur, journal baik nasional dan internasional, brosur-brosur, berita di koran maupun online, hasil survey, serta dokumen-dokumen lain yang mendukung.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian kualitatif, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai *sumber* dan berbagai *cara*. Bila dilihat dari *setting*-nya data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*). Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan keempatnya Sugiyono (2015:137). Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi/gabungan.

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Penulis menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak.

1. Observasi Partisipatif

Menurut Sugiyono (2015:145) observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara. Kalau wawancara selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terlepas pada orang, tetapi juga objek-objek alam lain. Di dalam

observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya.

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2015:231) Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Jenis interview meliputi interview bebas, interview terpimpin, dan interview bebas terpimpin (Sugiyono, 2015: 233). Interview bebas, yaitu pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan. Interview terpimpin, yaitu interview yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci. Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini secara terstruktur/ interview terpimpin dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan *interview guide* yang telah ditentukan kepada informan, data yang dikumpulkan dari hasil wawancara ini bersifat primer dari sumber data utama, yaitu pegawai yang terlibat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan manajemen pengembangan sumber daya manusia.

3. Dokumentasi

Menurut Indrawan dan Poppy (2014:139) teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi diartikan sebagai upaya untuk memperoleh data dan informasi berupa catatan tertulis/gambar yang tersimpan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dokumen merupakan fakta dan data tersimpan dalam berbagai bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia berbentuk surat-surat, laporan, peraturan, catatan harian, biografi, simbol, artefak, foto, sketsa, dan data lainnya yang tersimpan. Dokumen tak terbatas ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk menguat data observasi dan wawancara alam memeriksa keabsahan data, membuat interpretasi dan penarikan kesimpulan.

Dokumentasi yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa data yang tersimpan yang merupakan data penting yang akan digunakan peneliti sebagai acuan pembuatan laporan data, dokumentasi lain yang dibutuhkan peneliti yaitu catatan harian yang akan dilakukan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian. Peneliti juga mengambil gambar-gambar yang ada di lapangan ataupun dokumentasi eksternal yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya manusia yang dapat membantu penelitian.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Ibrahim (2015:104), analisis data adalah kegiatan yang terkait dengan upaya memahami, menjelaskan, menafsirkan dan mencari hubungan diantara data-data yang diperoleh. Menurut Nasution dalam Sugiyono (2010:336), menyatakan analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah,

sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa pada dasarnya analisis data kualitatif dapat diperinci menjadi model interaktif dan model alir. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif. Menurut Sumardjoko (2015:29), analisis model interaktif merupakan teknik analisis dimana tiga komponen dalam analisis dilakukan dengan cara aktivitas yang berbentuk interaksi antar komponen dan proses pengumpulan data sebagai proses siklus. Menurut Miles dan Huberman dalam Emzir (2016:129) menjelaskan ada tiga tahap dalam analisis model interaktif yaitu:

1. Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, abstraksi dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Model Data (*Data Display*) merupakan suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan mudah dipahami.
3. Penarikan/verifikasi kesimpulan, dimana dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan makna sesuatu, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal dan proposisi-proposisi.

1.8.8 Kualitas Data

Teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2010:330)

Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Maloeng dalam bukunya yang berjudul “Metodelogi Penelitian Kualitatif” merangkum pendapat beberapa ahli tentang triangulasi, dan menyimpulkan penggunaan triangulasi dengan membandingkan data yang diperoleh dengan sumber, metode, atau teori (Moleong 2016:331). Triangulasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Teknik triangulasi ini digunakan untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh penulis sesuai dengan pernyataan Moleong yaitu dapat dicapai dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi

3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dilakukan sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan