

SKRIPSI

ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA DINAS PARIWISATA, KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN SUMEDANG

Disusun oleh:

NAMA : WINNA FAUZIAH HARTATI
NOMOR POKOK : E. 1735223072
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam
Menyelesaikan Program Sarjana (S-1)
STIA Sebelas April Sumedang



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG
2021**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

LEMBAR PERSETUJUAN

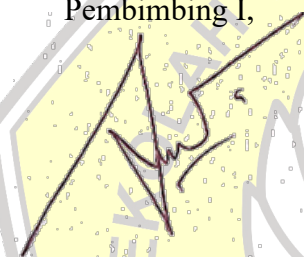
Judul Skripsi:

**ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA DINAS
PARIWISATA, KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA
KABUPATEN SUMEDANG**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

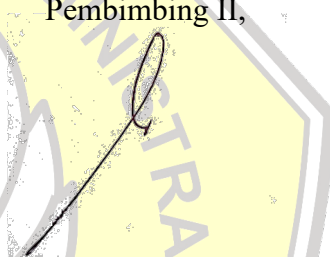
Pembimbing:

Pembimbing I,



Dr. H. Akadun, M.Pd
NIDN. 00-3008-6401

Pembimbing II,



Lalas Sulastris, S.Sos., M.Si
NIDN. 04-0111-8802

Mengetahui,

Ketua STIA Sebelas April Sumedang



Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si
NIDN. 04-3012-7102

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : WINNA FAUZIAH HARTATI
 NOMOR POKOK : E. 1735223072
 PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA
 JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA
 MANUSIA PADA DINAS PARIWISATA,
 KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN
 DAN OLAHRAGA KABUPATEN SUMEDANG

Telah mempertahankan Skripsi ini dihadapan Panitia Penguji Skripsi
 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang

Hari : Sabtu
 Tanggal : 21 Agustus 2021
 Pukul : 08.00 WIB s.d Selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS

Panitia Penguji Skripsi:

Ketua Sidang	: Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si.	(.....)
Sekretaris	: Lalas Sulastri., S.Sos., M.Si.	(.....)
Pembimbing I	: Dr. H. Akadun, M.Pd.	(.....)
Pembimbing II	: Lalas Sulastri., S.Sos., M.Si.	(.....)

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI

Judul Skripsi:

**ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA DINAS
PARIWISATA, KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA
KABUPATEN SUMEDANG**

Telah dilakukan perbaikan sesuai dengan saran dan koreksi Dosen Penguji
pada Ujian Sidang Skripsi

Tim Penguji Skripsi:

Penguji I	: Lalas Sulastri., S.Sos., M.Si.	(.....)
Penguji II	: Edi Setiawan, S.Sos., M.Si.	(.....)
Penguji III	: Hj. Fepi Febianti M.I Kom	(.....)



PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA DINAS PARIWISATA,**

KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KABUPATEN

SUMEDANG” ini, sepenuhnya karya saya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya

yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan

penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika

keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada

saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika

keilmuan dalam karya saya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Sumedang, 21 Agustus 2021

Yang membuat pernyataan,

WINNA FAUZIAH HARTATI

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI NEGARA (STIA)
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

ABSTRAK

**ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA DINAS PARIWISATA, KEBUDAYAAN, KEMUDAAN DAN
OLAHRAGA KABUPATEN SUMEDANG**

Disusun Oleh:

NAMA : WINNA FAUZIAH HARTATI
NOMOR POKOK : E. 1735223072
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

311 Halaman, 5 Bab, 69 Tabel, 5 Gambar, 6 Lampiran,
Daftar Pustaka: 16 Buku, 4 Jurnal dan 8 Dokumen

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM dimasa yang akan datang. Secara sederhana analisis kebutuhan pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya, yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan deskripsi dan analisis data tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia, hambatan serta upayanya pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *deskriptif* dengan menggunakan pendekatan studi analisis kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan langkah-langkah observasi, wawancara mendalam, studi kepustakaan dan dokumentasi. Sedangkan prosedur pengolahan data menggunakan analisis data model Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, *conclusion drawing verification* dan triangulasi. Informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu sebanyak 6 orang dengan informan penelitian yaitu Sekretaris Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, Kepala Bidang Ekonomi Kreatif, Kepala Bidang Kebudayaan, Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga, Kepala Bidang Pariwisata, dan Kepala Sub Bagian Program.

Dari penelitian ini diperoleh hasil yakni didapatnya faktor-faktor yang menunjang Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yaitu dengan adanya hubungan perencanaan dengan analisis jabatan, hubungan perencanaan

dengan penarikan tenaga kerja, hubungan perencanaan dengan seleksi, hubungan perencanaan dengan perencanaan karier, hubungan perencanaan dengan pelatihan. Secara keseluruhan perencanaan sumber daya manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang dapat dikatakan cukup baik. Namun ada beberapa hambatan yang dihadapi dalam proses perencanaan sumber daya manusia yaitu spesifikasi jabatan dan analisis pekerjaan yang kurang efektif.

Upaya untuk mengatasi hambatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan menyesuaikan spesifikasi jabatan dan analisis pekerjaan yang ada dengan mengevaluasi posisi jabatan pegawai, melakukan promosi dan mutasi, melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai baru maupun pegawai yang sudah lama bekerja.

Kata kunci: Perencanaan Sumber Daya Manusia



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT, yang melimpahkan rahmat dan karunianya. Sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dengan judul **“Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang”**.

Penelitian ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program Studi Strata 1 (S1) pada Jurusan Administrasi Negara Sebelas April Sumedang.

Dalam penyusunan telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak untuk penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah membantu diantaranya:

1. Yth. Bapak Drs., H. Yuyun Hidayat, selaku Ketua Yayasan Pendidikan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si selaku Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.
4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, S.Pd., M.Pd selaku Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanty, S.Pd., M.Si selaku Pembantu Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Bapak Dr. H. Akadun, M.Pd. sebagai Dosen pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan skripsi penelitian ini.
7. Yth. Ibu Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si sebagai Dosen pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan skripsi penelitian ini.

8. Yth. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
9. Yth. Seluruh Staff Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang yang telah membantu penulis selama penelitian.
10. Yth. Bapak Hari Tri Santota, A.P., MM. Selaku Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yang telah memberikan ijin penelitian.
11. Yth. Bapak/Ibu seluruh pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang Kabupaten Sumedang yang telah membantu penulis selama penelitian.
12. Orang tua tercinta yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik moril maupun materil serta do'a yang tidak pernah putus untuk keberhasilan penyusunan proposal penelitian ini.
13. Teman-teman tercinta yang selalu memberikan dorongan semangat motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini sangat jauh dari sempurna. Karena disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan penulis.

Akhir kata semoga amal kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Sumedang, Agustus 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Permasalahan	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Hakekat Administrasi Negara	9
1. Pengertian Administrasi	9
2. Pengertian Administrasi Negara	10
3. Ruang Lingkup Kajian Administrasi Negara	12
4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian	14
B. Manajemen	16
1. Pengertian Manajemen	16
a. Fungsi-fungsi Manajemen	17
b. Prinsip-prinsip Manajemen	18
c. Bidang-bidang Manajemen	19
C. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	22
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	22
a. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	23
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	26
c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	27
d. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia ..	28
e. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Perencanaan Sumber Daya Manusia	29
D. Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
1. Pengertian Perencanaan	31

2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
a. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	35
b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	37
c. Keuntungan Perencanaan Sumber Daya Manusia	38
d. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia	40
e. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	40
f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	41
g. Dimensi Perencanaan Sumber Daya Manusia	45
E. Kajian Penelitian Terdahulu	47
F. Kerangka Pemikiran dan Kisi-kisi Penelitian	50
1. Kerangka Pemikiran	50
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	53

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	55
B. Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian	58
1. Penentuan Sasaran	58
2. Informan Penelitian (Key Informan)	61
C. Teknik Pengumpulan Data	62
D. Prosedur Pengolahan Data	64
E. Lokasi dan Jadwal Penelitian	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Disparbudpora Kabupaten Sumedang	67
1. Sejarah Disparbudpora Kabupaten Sumedang	67
2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Disparbudpora Kabupaten Sumedang	68
a. Tugas Pokok	69
b. Fungsi	69
c. Kaitan Antara Tupoksi dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	70
3. Visi dan Misi Disparbudpora Kabupaten Sumedang	71
a. Kaitan Antara Visi dan Misi dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	73
4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	75
a. Struktur Organisasi	75

b. Uraian Tugas Pokok dan Fungsi pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	76
c. Kaitan Antara Struktur Organisasi dan Uraian Tugas dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	86
5. Keadaan Pegawai Disparbudpora Kabupaten Sumedang.....	87
a. Keadaan Pegawai Berdasarkan Pendidikan	88
b. Keadaan Pegawai Berdasarkan Jabatan	89
c. Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan.....	89
d. Keadaan Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
e. Keadaan Pegawai Berdasarkan Usia	91
f. Kaitan Antara Keadaan Pegawai dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	92
6. Keadaan Fasilitas Kerja Disparbudpora Kabupaten Sumedang	93
a. Keadaan Fasilitas Kerja Berdasarkan Sarana dan Prasarana	93
b. Kaitan Antara Fasilitas Kerja dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang	94
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang	96
1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	96
a. Spesifikasi jabatan.....	96
b. Evaluasi posisi jabatan	106
2. Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja.....	114
a. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>)	114
b. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>).....	123
3. Hubungan Perencanaan dengan Seleksi.....	130
a. Evaluasi persyaratan	130
b. Pengujian seleksi calon pegawai.....	137
4. Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier	143
a. Rotasi pekerjaan.....	143
b. Promosi dan Mutasi	150
5. Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	155
a. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman	155
b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga kerja yang sudah dipilih dengan baik.....	163

C. Faktor Penghambat Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	171
1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	171
a. Perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif	171
b. Evaluasi posisi jabatan	178
2. Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja.....	183
a. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>)	183
b. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>).....	188
3. Hubungan Perencanaan dengan Seleksi.....	194
a. Evaluasi persyaratan	194
b. Pengujian seleksi calon pegawai.....	200
4. Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier.....	205
a. Rotasi pekerjaan.....	205
b. Promosi dan Mutasi	212
5. Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	218
a. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman	218
b. Pendidikan dan pelatihan	224
D. Upaya-Upaya Mengatasi Hambatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang	229
1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	229
a. Perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif	229
b. Evaluasi posisi jabatan	234
2. Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja.....	240
a. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>)	240
b. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>).....	246
3. Hubungan Perencanaan dengan Seleksi.....	252
a. Evaluasi persyaratan	252
b. Pengujian seleksi calon pegawai.....	258
4. Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier.....	264
a. Rotasi pekerjaan.....	264
b. Promosi dan Mutasi	270
5. Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	276
a. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman	276
b. Pendidikan dan pelatihan	281

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	311
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	311
2. Faktor Penghambat dalam proses Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	312
3. Upaya yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang untuk mengatasi hambatan.....	314
B. Saran.....	318

DAFTAR PUSTAKA	67
----------------------	----

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Isu Strategis Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang	2
Tabel 1.2	Jabatan, Kualifikasi Pendidikan, Alokasi Formasi, dan Penempatan Unit Kerja	4
Tabel 2.1	Kajian Penelitian Terdahulu	45
Tabel 2.2	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	51
Tabel 3.1	Sasaran Penelitian	57
Tabel 3.2	Informan Penelitian	60
Tabel 3.3	Jadwal Kegiatan Penelitian	64
Tabel 4.1	Keadaan pegawai Disparbupora Kabupaten Sumedang berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	83
Tabel 4.2	Keadaan pegawai Disparbupora Kabupaten Sumedang berdasarkan Jabatan	84
Tabel 4.3	Keadaan pegawai Disparbupora Kabupaten Sumedang berdasarkan Golongan.....	85
Tabel 4.4	Keadaan pegawai Disparbudpora Kabupaten Sumedang berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
Tabel 4.5	Keadaan pegawai Disparbudpora Kabupaten Sumedang Berdasarkan Usia	86
Tabel 4.6	Keadaan Fasilitas Disparbudpora Kabupaten Sumedang berdasarkan Sarana Prasarana.....	87
Tabel 4.7	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 1 Spesifikasi Jabatan.....	93
Tabel 4.8	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Spesifikasi Jabatan.....	97
Tabel 4.9	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 2 Evaluasi Posisi Jabatan....	102
Tabel 4.10	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Evaluasi Posisi Jabatan.....	104
Tabel 4.11	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 3 Analisis Pekerjaan	110
Tabel 4.12	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Analisis Pekerjaan.....	114
Tabel 4.13	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 4 Perluasan Pekerjaan.....	118
Tabel 4.14	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Perluasan Pekerjaan	121
Tabel 4.15	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 5 Evaluasi Persyaratan.....	125
Tabel 4.16	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Evaluasi Persyaratan.....	128
Tabel 4.17	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 6 Pengujian Seleksi Calon Pegawai.....	132

Tabel 4.18	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Pengujian Seleksi Calon Pegawai.....	133
Tabel 4.19	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 7 Rotasi Pegawai	138
Tabel 4.20	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Rotasi Pegawai.....	141
Tabel 4.21	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 8 Promosi dan Mustasi	145
Tabel 4.22	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Promosi dan Mutasi	146
Tabel 4.23	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 9 Merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman	151
Tabel 4.24	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman	154
Tabel 4.25	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 10 Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Tenaga Kerja yang sudah dipilih dengan baik.....	159
Tabel 4.26	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Tenaga Kerja yang sudah dipilih dengan baik.....	161
Tabel 4.27	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 11 Faktor Penghambat Perancangan Spesifikasi Jabatan yang kurang Efektif.....	166
Tabel 4.28	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Perancangan Spesifikasi Jabatan yang kurang Efektif.....	169
Tabel 4.29	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 12 Faktor Penghambat Evaluasi Posisi Jabatan	172
Tabel 4.30	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Evaluasi Posisi Jabatan	174
Tabel 4.31	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 13 Faktor Penghambat Analisis Pekerjaan.....	178
Tabel 4.32	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Analisis Pekerjaan.....	178
Tabel 4.33	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 14 Faktor Penghambat Perluasan Pekerjaan	183
Tabel 4.34	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Perluasan Pekerjaan	185
Tabel 4.35	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 15 Faktor Penghambat Evaluasi Persyaratan	189
Tabel 4.36	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Evaluasi Persyaratan	191
Tabel 4.37	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 16 Faktor Penghambat Pengujian Seleksi Calon Pegawai	194
Tabel 4.38	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Pengujian Seleksi Calon Pegawai	196

Tabel 4.39	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 17 Faktor Penghambat Rotasi Pegawai	200
Tabel 4.40	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Rotasi Pegawai	203
Tabel 4.41	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 18: Faktor Penghambat Promosi dan Mutasi.....	207
Tabel 4.42	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Promosi dan Mutasi.....	209
Tabel 4.43	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 19 Faktor Penghambat dalam merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman.....	213
Tabel 4.44	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat dalam merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman	215
Tabel 4.45	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 20 Faktor Penghambat Pendidikan dan Pelatihan	218
Tabel 4.46	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Faktor Penghambat Pendidikan dan Pelatihan	220
Tabel 4.47	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 21 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Perancangan Spesifikasi Jabatan yang kurang memadai	224
Tabel 4.48	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Perancangan Spesifikasi Jabatan yang Kurang Efektif.....	225
Tabel 4.49	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 22 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Evaluasi Posisi Jabatan	229
Tabel 4.50	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Evaluasi Posisi Jabatan	231
Tabel 4.51	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 23 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Analisis Pekerjaan.....	235
Tabel 4.52	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Analisis Pekerjaan.....	237
Tabel 4.53	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 24 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Perluasan Pekerjaan	241
Tabel 4.54	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Perluasan Pekerjaan	243
Tabel 4.55	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 25 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Evaluasi Persyaratan	247
Tabel 4.56	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Evaluasi Persyaratan.....	249

Tabel 4.57	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 26 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Pengujian Seleksi Calon Pegawai.....	253
Tabel 4.58	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Pengujian Seleksi Calon Pegawai.....	254
Tabel 4.59	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 27 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Rotasi Pegawai.....	259
Tabel 4.60	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Rotasi Pegawai.....	261
Tabel 4.61	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 28 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Promosi dan Mutasi	265
Tabel 4.62	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Promosi dan Mutasi	267
Tabel 4.63	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 29 Upaya Mengatasi Hambatan dalam merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman	271
Tabel 4.64	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam merancang Kebutuhan Diklat untuk Pegawai Baru yang sudah Berpengalaman	272
Tabel 4.65	Hasil Wawancara Pertanyaan Item 30 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Pendidikan dan Pelatihan.....	275
Tabel 4.66	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data Upaya Mengatasi Hambatan dalam Pendidikan dan Pelatihan.....	277
Tabel 4.67	Hasil Penelitian Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	278
Tabel 4.68	Hasil Penelitian Faktor-faktor Penghambat Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang	287
Tabel 4.69	Hasil Penelitian Upaya Mengatasi Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang	294

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	50
Gambar 3.1	Desain Penelitian	55
Gambar 3.2	Komponen Analisis Data (Interactive Model)	63
Gambar 4.1	Letak Wilayah atau Geografis.....	68
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Disparbudpora Kabupaten Sumedang.....	72



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Jawaban Hasil Wawancara
Lampiran 3	Pedoman Observasi
Lampiran 4	Pedoman Dokumentasi
Lampiran 5	Pedoman Penelitian
Lampiran 6	Dokumentasi Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan perkiraan, pengembangan, pengimplementasian, pengendalian sumber daya manusia yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai dan penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis yang di desain untuk menjamin bahwa kebutuhan pegawai bagi suatu organisasi akan dapat terpenuhi secara tetap dan tepat, salah satunya harus dilakukan dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan Sumber Daya Manusia 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 dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan ini akan sangat menentukan perlu atau tidaknya penambahan pegawai sampai pada hasil akhir untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas. Salah satunya Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang, banyak menemui kendala dalam proses manajemen. Kendala tersebut berupa ketersediaan sumber daya manusia yang kurang memadai, dan mutu pelayanan yang belum optimal.

Beberapa diantaranya dapat digambarkan melalui isu strategis yang terdapat dalam Rencana Strategis Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang tahun 2018-2023 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Isu Strategis Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang

No	Lingkungan Strategis Internal	Lingkungan Strategis Eksternal
1.	Kuantitas sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai	Masih rendahnya penciptaan produk unggulan dari para pelaku ekonomi kreatif (EKRAF).
2.	Kualitas sumber daya manusia (SDM) belum memadai dan belum sesuai dengan kebutuhan	Masih kurangnya sarana dan prasana kepariwisataan, kebudayaan, kepemudaan dan olahraga.
3.	SOTK masih belum sesuai	
4.	SOP belum semuanya dipenuhi	
5.	Kurangnya inovasi dan kreativitas dalam pelayanan	
6.	Kurangnya sarana dan prasana yang memadai	

Sumber: Rencana Strategis Disparbudpora Kabupaten Sumedang, 2018-2023

Berdasarkan uraian tabel di atas terlihat jelas bahwa masalah yang terjadi pada Kantor Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang, adanya beberapa kendala yang terdapat dalam lingkungan strategis internal dan eksternal, salah satunya meliputi kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang belum memadai serta SOTK yang masih belum sesuai. Oleh karena itu, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan.

Dengan demikian Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia dimulai dengan mengenali kapasitas yang dimiliki oleh instansi terkait, mengenai pegawai yang masih aktif, jumlah pegawai yang akan pensiun dan informasi jumlah pegawai yang dibutuhkan. Pemetaan ini bisa memberikan kontribusi untuk diadakannya Perencanaan Sumber Daya Manusia berdasarkan data kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki dan yang dibutuhkan melalui perkiraan kebutuhan yang dilakukan dengan membuat penyebaran kuesioner. Lalu memperkirakan kebutuhan tenaga kerja untuk rencana kerja dinas 5 tahun kedepan sesuai dengan Rencana Strategis dan kebutuhan objektif melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Langkah selanjutnya melakukan pengembangan tenaga kerja. Tahap ini dimulai dengan perekrutan tenaga kerja yang dibuka melalui formasi penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) untuk menentukan kebijakan yang sesuai, dengan tujuan untuk mengisi formasi yang lowong. Pengadaan CPNS ini diajukan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumedang (BKD) melalui rincian formasi kebutuhan pegawai sebagai berikut.

Tabel 1.2
Jabatan, Kualifikasi Pendidikan, Alokasi Formasi, dan
Penempatan Unit Kerja

No	Nama Jabatan	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah Alokasi Formasi	Penempatan Unit Kerja
1.	Pengadministrasian Perencanaan dan Program-Sub Bagian Program	S-1 Ilmu Politik/ S-1 Administrasi Negara/ S-1 Ekonomi/ S-1 Manajemen	2	Bidang Sekretariat
2.	Analisis Objek Wisata	S-1 Ilmu Politik/ S-1 Ekonomi/ S-1 Manajemen/ S-1 Sistem Informasi	2	Bidang Pariwisata
3.	Pengadministrasian Kesenian dan Budaya Daerah-Seksi Seni dan Budaya	S-1 Ekonomi/ S-1 Seni / S-1 Manajemen	1	Bidang Kebudayaan
4.	Analisis Ekonomi Kreatif	S-1 Ilmu Politik/ S-1 Seni/ S-1 Ekonomi	2	Bidang Ekonomi Kreatif
5.	Pengadministrasian Umum-Seksi Pemuda	S-1 Ilmu Politik/ S-1 Administrasi Negara/ S-1 Ekonomi	1	Bidang Pemuda dan Olahraga
Jumlah			8	

Sumber: Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, 2021

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan adalah sebanyak 8 formasi dengan jabatan dan penempatan unit kerja yang telah ditentukan. Setelah rincian formasi ini diajukan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumedang (BKD), maka langkah selanjutnya yang dilakukan BKD adalah menerima pengajuan formasi CPNS tersebut dengan menetapkan surat keputusan bahwa Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang mengadakan perencanaan sumber daya manusia melalui formasi CPNS yang di informasikan melalui *platform* online pada

portal pendaftaran sistem seleksi CPNS, bahwa instansi terkait sedang membutuhkan tambahan tenaga kerja. Penetapan formasi CPNS ini merupakan tahap awal dari proses Perencanaan Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, pengadaan tenaga kerja tersebut dilaksanakan atas dasar kebutuhan penambahan pegawai, baik dalam arti jumlah, kualitas serta kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Seleksi CPNS dilakukan dalam beberapa tahapan yang meliputi, seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar (SKD), seleksi kompetensi bidang (SKB), integrasi nilai, pengumuman kelulusan, dan pemberkasan.

Setelah pegawai dinyatakan lulus tahap seleksi CPNS, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan perhitungan formasi CPNS yang akan dialokasikan kepada instansi terkait. Selanjutnya memetakan formasi dan alokasi penempatan sesuai dengan kebutuhan yang telah disediakan pada setiap bidang dengan diberi petunjuk atau bimbingan oleh pimpinan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang untuk menyesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.

Namun berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan fenomena masalah yang dapat menghambat dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang antara lain sebagai berikut:

1. Kuantitas sumber daya manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang tidak sebanding dengan beban kerja. Hal ini dibuktikan dari Staff Bagian Program yang bertugas untuk mengolah data yang hanya berjumlah 2 orang saja sedangkan proses

pengolahan data membutuhkan waktu yang cukup lama dalam penyelesaiannya. Dengan kurangnya tenaga kerja pada setiap SOTK, sehingga berdampak buruk pada efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

2. Belum optimalnya kualitas sumber daya manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya tugas yang belum terselesaikan salah satunya yang terjadi pada Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian. sehingga terjadinya perangkapan tugas yang menyebabkan beban kerja bertambah hingga akhirnya mengganggu kinerja dan produktivitas pegawai.
3. Penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan tupoksi, hal ini dibuktikan dalam pelayanan yang diberikan oleh Bidang Sekretariat terjadi penyerahan wewenang karena kurang mampunya dalam menangani pelayanan kepada masyarakat, sehingga berdampak buruk pada kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang pada saat ini kinerja dan pengelolaan sumber daya manusia aparatur terus memperoleh pembenahan secara komprehensif dan bertahap dengan mengedepankan atau berbasis pada kompetensi.

Berdasarkan uraian fenomena permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang”**.

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi fokus permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam Perencanaan Sumber Daya pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang?
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam Perencanaan Sumber Daya pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini, adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

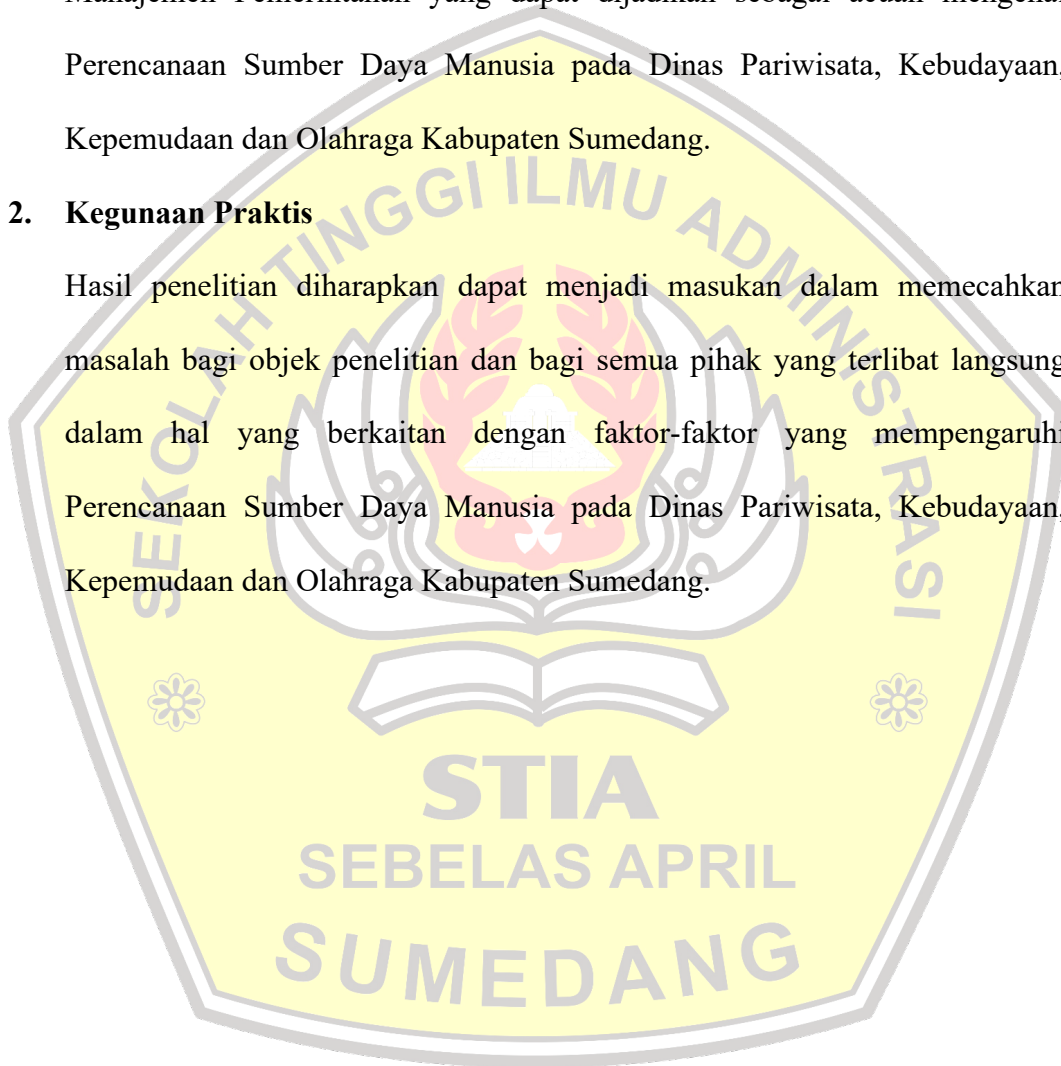
D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep-konsep dan teori-teori Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Pemerintahan yang dapat dijadikan sebagai acuan mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan dalam memecahkan masalah bagi objek penelitian dan bagi semua pihak yang terlibat langsung dalam hal yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hakekat Administrasi

1. Pengertian Administrasi

Administrasi diartikan sebagai suatu proses pegorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apapun dapat dilaksanakan dengan baik. Proses administrasi akan melaksanakan tiga fungsi utama yang berhubungan erat dengan tiga tingkatan umum dalam hierarki formal. Di tingkat atas yaitu, fungsi pengarahan organisasi, di tingkat menengah fungsi manajemen organisasi, di tingkat bawah fungsi pengawasan. Istilah administrasi secara etimologis berasal dari bahasa latin *administration* yang dapat berarti “pemberian bantuan, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, pengelolaan. Istilah ini berkembang menjadi *administrazion* di Italia, *administration* di Perancis, Inggris dan Jerman.

Menurut Akadun (2011: 18), mendefinisikan bahwa Administrasi antara lain sebagai berikut:

Administrasi dapat dipahami secara sempit maupun luas. Secara sempit, administrasi diartikan sebagai pekerjaan-pekerjaan klerikal atau ketatausahaan. Secara luas administrasi adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan keorganisasian. Bahkan administrasi juga dapat diartikan sebagai pendayagunaan atau pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan keorganisasian.

Menurut Siagian dalam (Akadun, 2019: 37), menyatakan bahwa “Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih

yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih ditentukan sebelumnya”.

Menurut Tead dalam (Akadun, 2019: 37), mendefinisikan Administrasi sebagai berikut:

Administrasi meliputi kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan dan menyediakan fasilitas usaha kerjasama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditujukan.

Sementara itu, White dalam (Anggara, 2019: 21), menyatakan bahwa “Administrasi adalah suatu proses yang terdapat secara umum dalam segala usaha kelompok manusia, usaha negara atau swasta, usaha kecil ataupun besar”.

Berdasarkan uraian di atas, maka secara etimologis administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan memberi bantuan dalam mengelola informasi, mengelola manusia, mengelola harta benda ke arah suatu tujuan yang terhimpun dalam organisasi selain itu administrasi adalah proses keseluruhan kegiatan organisasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan awal dan tujuan akhir.

2. Pengertian Administrasi Negara

Administrasi negara merupakan kombinasi yang sangat beragam serta tidak berpola antara teori dan pelaksanaan. Administrasi negara dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya serta meningkatkan responsibilitas kebijakan negara terhadap berbagai kebutuhan sosial, dan juga melembagakan praktik-praktik manajerial agar lebih efektif dan efisien.

Sebagaimana dicatat Bailey dalam (Anggara, 2019: 357), Administrasi Negara adalah atau seharusnya menyangkut perkembangan empat macam teori, yaitu:

1. Teori *deskriptif*, atau deskripsi struktur bertingkat dan berbagai hubungan dengan lingkungan kerjanya.
2. Teori *normatif*, Atau nilai-nilai yang menjadi tujuan bidang ini, alternatif keputusan yang seharusnya diambil oleh penyelenggara administrasi negara (praktisi) dan apa yang seharusnya dikaji dan dianjurkan para pelaksana kebijakan.
3. Teori *asumtif*, pemahaman yang benar terhadap realitas seorang administrator, suatu teori yang tidak mengambil asumsi model *setan* atau model *malaikat* birokrat.
4. Teori *instrumen*, atau peningkatan teknik-teknik manajerial dalam rangka efisiensi dan elektivitas pencapaian tujuan negara.

Menurut Waldo dalam (Anggara, 2019: 134), mendefinisikan Administrasi negara sebagai berikut:

Administrasi Negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Selanjutnya Dimock dan Dimock dalam (Anggara, 2019: 134), mengemukakan bahwa Administrasi Negara sebagai berikut:

Administrasi Negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakkan, dan dikemudikan. Administrasi negara juga merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses.

Sejalan dengan pendapat di atas, Thoha dalam (Anggara, 2019: 134), mengemukakan bahwa “Administrasi Negara diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik. Dengan demikian, pengetahuan administrasi yang diterapkan dalam kegiatan politik atau negara atau pemerintah itulah administrasi negara”.

Sementara itu, menurut Anggara (2019: 136), menyatakan bahwa Administrasi Negara mempunyai tiga pengertian pokok, yaitu:

1. Administrasi negara sebagai fungsi/ tugas pemerintah
2. Administrasi negara sebagai aparat/ aparatur pemerintah
3. Administrasi negara sebagai proses teknis pengerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi negara merupakan rangkaian kegiatan penyelenggaraan kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dilingkup pemerintahan atau sebuah negara yang membahas tentang kenegaraan untuk mengejar tujuan bersama.

3. Ruang Lingkup Kajian Administrasi Negara

Ruang lingkup atau cakupan Administrasi Negara sangat kompleks tergantung perkembangan kebutuhan dan dinamika masalah yang dihadapi masyarakat. Harus diakui bahwa cakupan atau ruang lingkup administrasi negara sangat kompleks tergantung dari perkembangan kebutuhan atau dinamika masalah yang di hadapi masyarakat. Untuk mengetahui ruang lingkup administrasi negara maka bisa dikaji dari tulisan-tulisan teoritis dan praktisi administrasi negara yang populer dan dapat dijadikan dasar.

Menurut Keban dalam (Rahman, 2017: 25) ruang lingkup Administrasi Negara yaitu meliputi:

1. Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, serta cara bertindak (tentang perintah, organisasi, dan sebagainya)
2. Organisasi adalah sistem yang berkelanjutan atas kegiatan manusia yang bermacam-macam dan terkoordinasi berupa pemanfaatan, perubahan, dan penyatuan segenap sumber manusia, materi, modal, gagasan dan sumber alam untuk memenuhi kebutuhan manusia

tertentu dalam interaksinya dengan sistem-sistem kegiatan manusia dan sumber-sumbernya yang lain, dalam lingkungan tertentu.

3. Manajemen adalah rangkaian tindakan yang ditujukan untuk mencapai suatu kerja sama yang rasional dalam sistem administrasi .
4. Moral dan etika, moral merupakan pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab, moral juga berarti ajaran yang baik dan buruk perbuatan dan kelakuan (akhlak). Sedangkan etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab.
5. Lingkungan merupakan segala aspek yang terdapat di sekitar dan seluruh kehidupan dari manusia tidak akan pernah bisa lepas dari pengaruh lingkungan di sekitarnya.
6. Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban pertanggungjawaban seseorang (pimpinan atau pelaksana) atau suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan terkait kinerja atau tindakan dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi dalam bentuk pelaporan yang telah ditetapkan secara periodik.

Sementara itu, menurut Kencana dalam (Rahman, 2017: 25), menguraikan ruang lingkup Administrasi Negara sebagai berikut:

Dalam Bidang Hubungan, Peristiwa dan Gejala Pemerintahan, meliputi:

1. Administrasi pemerintahan pusat
2. Administrasi pemerintahan daerah
3. Administrasi pemerintahan kecamatan
4. Administrasi pemerintahan keseluruhan
5. Administrasi pemerintahan desa

Dalam Bidang Kekuasaan meliputi:

1. Administrasi politik luar negeri
2. Administrasi dalam negeri
3. Administrasi partai politik negeri
4. Administrasi kebijakan pemerintahan

Dalam Bidang Peraturan Perundang-undangan, meliputi:

1. Landasan idiil
2. Landasan konstitusional
3. Landasan operasional

Dalam Bidang Kenegaraan, meliputi:

1. Tugas dan kewajiban negara
2. Hak dan kewenangan negara
3. Tipe dan bentuk negara
4. Fungsi dan prinsip negara
5. Unsur-unsur negara
6. Tujuan negara
7. Tujuan nasional

Dalam Bidang Hakiki, meliputi:

1. Etika administrasi publik
2. Estetika administrasi publik
3. Logika administrasi publik
4. Hakekat administrasi publik

Dalam Bidang Ketatalaksanaan, meliputi:

1. Administrasi pembangunan
2. Administrasi perkantoran
3. Administrasi kepegawaian
4. Administrasi kemiliteran
5. Administrasi kepolisian
6. Administrasi perpajakan
7. Administrasi pengadilan

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa ruang lingkup administrasi negara sangatlah luas dengan keseluruhan proses penyelenggaraan pemerintahan negara yang meliputi tata nilai, organisasi, sumber daya aparatur negara, hukum administrasi negara dan lain sebagainya.

4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian

Administrasi Negara meliputi seluruh kegiatan mulai dari menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara. Sedangkan administrasi merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerja sama secara formal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu kenyataan bahwa setiap proses penyelenggaraan dan setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, ditunjang oleh perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Nawawi (2017: 45), mengatakan bahwa “Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan

kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa depan”. Pada dasarnya perencanaan sumber daya manusia itu sifatnya lebih luas karena perencanaan sumber daya manusia tidak sekedar diartikan untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan sebuah organisasi, tetapi menekankan juga mengenai cara memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang potensial setelah dipekerjakan sebagai hasil suatu perencanaan sumber daya manusia yang akurat.

Dalam sebuah organisasi perencanaan sumber daya manusia yang efektif harus mampu menetapkan keputusan mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain tujuan perencanaan sumber daya manusia harus mampu mendukung tujuan organisasi dalam arti harus terarah pada pengadaan dan mempertahankan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas secara efektif dan efisien karena perencanaan sumber daya manusia harus di mulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (*restaffing/replacement*).

Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia merupakan faktor sentral karena berfungsi sebagai faktor penggerak organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa sumber daya manusia secara pasti sebuah organisasi tidak akan berfungsi seperti dalam halnya sumber daya material, keuangan, informasi, dan teknologi menjadi benda mati yang tidak berarti.

Dari uraian-uraian di atas diketahui bahwa dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari sumber daya aparturnya. Karena administrasi merupakan ilmu kerjasama antara berbagai pihak, dalam kerjasama tersebut tidak terlepas dengan

sumber daya manusia. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia memiliki arti penting, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas ada keterkaitan atau ada hubungan antara administrasi negara dengan perencanaan sumber daya manusia, dimana administrasi merupakan unsur terpenting dari pelaksana kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Tanpa adanya perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang baik, maka penyelenggaraan tugas-tugas dalam pelayanan masyarakat tidak akan terwujud karena pegawai merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan berbagai program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan.

B. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*To Manage*", dalam Bahasa Inggris yang berarti "mengelola dan mengatur". Dalam arti manajemen ditunjukkan sebagai pelaksanaan tujuan pokok dan kebijaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh administrator.

Manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Hasibuan (2017: 1-2) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Kemudian menurut Stoner dalam (Silalahi, 2011: 6), mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Terry dalam (Silalahi, 2011: 6) mengatakan bahwa:

Manajemen adalah suatu proses khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrolan yang dilakukan dalam menentukan serta mencapai target yang sudah ditetapkan lewat pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat dikatakan sebagai kegiatan penggunaan sumber daya yang terdapat di dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

a. Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut pendapat Johan dikutip oleh Hasibuan (2017: 3), membagi fungsi manajemen menjadi empat yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Motivating* (Pemberian Motivasi)
4. *Controlling* (Pengawasan)

Menurut Siagian dalam (Hasibuan, 2017: 3), membagi fungsi manajemen dalam lima bagian, diantaranya:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian

3. Pemberian motivasi
4. Pengawasan
5. Penilaian

Menurut pendapat Fayol dalam (Hasibuan, 2017: 3) fungsi manajemen dikelompokkan ke dalam lima fungsi, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Commanding* (Pemberian Komando)
4. *Coordinating* (Pengkoordinasian)
5. *Controlling* (Pengawasan)

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas tersebut, jelas menunjukkan bahwa klasifikasi maupun urutan mengenai fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan diatas oleh para ahli, terdapat perbedaan satu dengan yang lainnya, akan tetapi dari perbedaan tersebut apabila ditelaah lebih mendalam terdapat beberapa fungsi manajemen dimana mengemukakan hal yang sama, yaitu adanya fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengendalian.

b. Prinsip-prinsip Manajemen

Menurut Fayol dalam (Hasibuan, 2012: 5-7), terdapat 14 prinsip manajemen antara lain, sebagai berikut:

1. **Pembagian Kerja**
Spesialisasi meningkatkan output dengan menjadikan karyawan lebih efisien.
2. **Wewenang**
Manajer harus mampu memberikan perintah dan wewenang mmeberi hak untuk itu.
3. **Disiplin**
Karyawan harus mematuhi dan menghormati aturan yang ditetapkan organisasi.
4. **Kesatuan perintah**
Setiap karyawan harus menerima perintah dari satu arahan.
5. **Kesatuan arah**

Organisasi harus memiliki rencana kerja tunggal untuk memandu manajer dan karyawan.

6. Subordinasi kepentingan individu dan kepentingan umum
Kepentingan karyawan atau kelompok tidak harus didahulukan daripada kepentingan organisasi.
7. Penggajian
Pekerja harus dibayar dengan upah yang adil sesuai dengan layanan mereka.
8. Sentralisasi (*centralization*)
Sentralisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan konsekuensi dalam suatu organisasi..
9. Skala hirarki (*scalar chain*)
Mata rantai adalah hubungan dari tingkat kekuasaan paling atas hingga paling bawah secara hirarki atau berjenjang.
10. Tata tertib (*order*)
Keteraturan (*order*) dalam menempatkan individu-individu pada tempat atau posisi yang sesuai akan lebih akrab dengan pekerjaannya.
Keadilan (*equity*)
Persamaan (*equity*) menunjukkan rasa keadilan dalam organisasi. Dan juga manajer harus bertindak seimbang terhadap bawahannya.
11. Stabilitas dari pada jabatan (*stability of tenure*)
Stabilitas jabatan atau pekerjaan (*stability of tenure*) merupakan stabilitas seseorang melakukan pekerjaan atau tugasnya.
12. Inisiatif (*initiative*)
Inisiatif (*initiatif*) artinya bawahan diberi kebebasan memikirkan dan memberi pendapat tentang pekerjaannya, bahkan juga dalam menilai hasil kerjanya.
13. Solidaritas antar kawan sekerja (*esprit de corps*)
Prinsip *esprit de corps* (rasa kebanggaan korps) menekankan perlunya “team work” dan hubungan antar individu serta semangat persatuan yang mendorong rasa bersatu dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas tersebut dapat penulis simpulkan bahwa prinsip-prinsip manajemen terdiri dari 14 yang di dalamnya mencakup semua ketentuan tentang manajemen.

c. Bidang-bidang Manajemen

Penerapan manajemen disesuaikan dengan bidang kerja yang ada dalam organisasi Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang-bidang manajemen itu dikhususkan berdasarkan tujuan masing-masing. Bidang-

bidang manajemen tersebut diantaranya manajemen produksi, keuangan, , personalia, sumber daya manusia dan administrasi.

Menurut Arifin dan Hadi (2007: 72-75), Bidang-bidang manajemen yaitu sebagai berikut:

1. Bidang Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya manusia organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka menciptakan serta menambah kegunaan suatu barang jasa. Beberapa aspek yang perlu di perhatikan dalam manajemen produksi, yaitu sebagai berikut:

- a) Seleksi dan desain produk berhubungan dengan upaya untuk mengembangkan produk melalui penelitian terus-menerus.
- b) Manajemen persediaan berhubungan dengan penetapan jumlah produk.
- c) Pengendalian mutu, berhubungan dengan penetapan kualitas.

2. Bidang Manajemen Akuntansi

Kegiatan manajemen akuntansi adalah mengumpulkan, mencatat, menganalisis, dan melaporkan keuangan perusahaan sebagai bahan pengambilan keputusan. Tahapan dalam bidang manajemen akuntansi adalah sebagai berikut:

- a) Pengumpulan data, data yang dikumpulkan dapat berbentuk data harian, mingguan, dan bulanan.
- b) Pencatatan data, data yang telah dikumpulkan dicatat secara sistematis, berurutan, dan terperinci.
- c) Pelaporan, dilakukan secara periodik agar terdapat kesinambungan dan manajemen dapat membandingkan laporan untuk mengetahui kemajuan atau kemunduran perusahaan.
- d) Penafsiran data, data yang telah ditafsirkan kemudian dibandingkan dengan kondisi perusahaan periode sebelumnya atau kondisi perusahaan.

3. Bidang Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah salah satu bidang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud agar tujuan perusahaan tercapai. Secara umum, tugas Manajemen Personalia yaitu sebagai berikut :

- a) Melakukan seleksi pada tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan dan memastikan calon karyawan yang direkrut berada di posisi yang tepat.
- b) Merancang suatu anggaran tenaga kerja.
- c) Membuat sebuah *job description*, *job specification* dan *job analysis*.

- d) Menentukan dan memberikan sumber daya manusia pada suatu perusahaan.
 - e) Mengurus, mendidik, dan mengembangkan sebuah sumber daya manusia. Ini juga meliputi proses pendidikan sumber daya manusia.
 - f) Mengurus segala hal tentang pensiun dan pemberhentian tenaga kerja.
 - g) Mengurus kesejahteraan para karyawan.
4. Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia
- Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Fungsi yang dilakukan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya:
- a) Memilih tenaga kerja sesuai jabatan.
 - b) Melakukan pelatihan terhadap tenaga kerja yang sudah dipilih dengan baik.
 - c) Menciptakan kondisi kerja yang menunjang moral pekerja dan produktivitas tinggi.
 - d) Memberikan balas jasa yang seimbang dengan tugas.
 - e) Menyusun job description, yaitu rumusan tertulis yang didasarkan pada analisis jabatan tertentu.
5. Bidang Manajemen Administrasi
- Manajemen administrasi merupakan bagian dari bidang manajemen yang memberikan informasi layanan administrasi untuk melaksanakan kegiatan secara efektif, serta mempengaruhi kelancaran bidang lainnya sebagai bahan pengambilan keputusan. Tujuan manajemen administrasi dapat tercapai, apabila fungsi-fungsi dari manajemen administrasi tersebut di atas dijalankan dengan benar. Tujuan manajemen administrasi diantaranya adalah :
- a) Membantu organisasi untuk memelihara dan memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan administrasi.
 - b) Mengelola seluruh data dan keterangan secara lengkap, melindungi dan menyimpan serta memberikan informasi kepada yang membutuhkan.
 - c) Memberikan laporan yang relevan dan terbaru.
 - d) Menampilkan laporan dan catatan penting dengan rincian biaya yang sesuai.
 - e) Pemberian pelayanan oleh tata usaha kepada mitra kerja dan pelanggan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang dalam manajemen terdiri dari bidang manajemen produksi, bidang manajemen akuntansi, bidang manajemen personalia, bidang manajemen sumber daya manusia dan bidang manajemen administrasi.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi dan harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Sumber daya memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan-tujuan suatu organisasi, sebagai penggerak utama suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus diperhatikan, mengingat sumber daya manusia adalah pihak yang menjalankan kegiatan kerja di dalam suatu organisasi dengan dukungan oleh sarana lain seperti keuangan, sumber daya materi, metode kerja dan pasar. Sarana-sarana tersebut tidak akan memberikan kontribusi yang optimal bagi suatu organisasi apabila tidak dikelola secara baik oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan (2017: 10) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan, menurut Jucius dalam (Hasibuan, 2017: 11-12), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa, sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efektif dan efisien.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Sementara itu, Schuler dalam (Marjuni, 2015: 9), mengartikan Manajemen

Sumber Daya Manusia yaitu:

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

a. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2017: 24) sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian
5. Pengadaan
6. Pengembangan
7. Kompensasi
8. Pengintegrasian

9. Pemeliharaan
10. Kedisiplinan
11. Pemberhentian

Sedangkan Moekijat dalam (Hasibuan, 2017: 24), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Perencanaan
2. Penilaian prestasi
3. Seleksi
4. Pengembangan dan latihan
5. Administrasi gaji dan upah
6. Lingkungan kerja
7. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan
8. Hubungan perburuhan
9. Kesejahteraan sosial
10. Penilaian dan riset

Selanjutnya Flippo memberikan pendapatnya mengenai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam (Hasibuan, 2017: 24) sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Directing* (Pengarahan)
4. *Controlling* (Pengawasan)
5. *Procurement* (Pembelian)
6. *Development* (Pengembangan)
7. *Compensation* (Kompensasi)
8. *Integration* (integrasi)
9. *Maintenance* (Pemeliharaan)
10. *Separation* (Pemberhentian).

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2017: 24) menjelaskan secara singkat mengenai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*)
Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*)
Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Pengembangan (*Development*)
Proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*Compensation*)
Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*Integration*)
Kegiatan untuk mempersatukan kegiatan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*)
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
10. Kedisiplinan (*Discipline*)
Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)
Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di atas, pada dasarnya hampir serupa, yakni adanya perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, penilaian kerja, pengembangan dan

kompensasi. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas saling mempengaruhi satu sama lain.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Cara memahami dan mengidentifikasi tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau manajemen personalia akan lebih mudah dilakukan jika memahami fungsi manajemen. Jika organisasi menerapkan MSDM, apa sebenarnya manfaat yang akan diperoleh. Menurut Mathis dan Jackson dalam (Riniwati, 2016: 37), mengatakan bahwa “Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi SDM melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial”.

Sedangkan, menurut Cushway dalam (Marjuni, 2015: 10-11), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai manajemen SDM.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2017: 14) Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requitmen, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penearikan, seleksi, dan penempatan tenaga karyawan berdasarkan atas *the right man in the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Monitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutase karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia memimpin unsur manusia ini sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur

manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga kalah pentingnya kamauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dann efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

d. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia biasa melakukan tiga metode pendekatan, diantaranya pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial ketiga metode pendekatan tersebut tidak ada yang sempurna. Untuk lebih jelasnya Batjo dan Shaleh (2018: 8-10), menjelaskan metode pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Pendekatan Mekanis
Pendekatan mekanis atau biasa disebut mekanisasi merupakan penggantian fungsi tenaga kerja dari manusia dengan tenaga mesin dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendekatan ini biasanya dengan pertimbangan efektivitas, ekonomis, dan produktivitas yang lebih tinggi. Pendekatan mekanis menekankan analisis pada spesialisasi, standarisasi, produktivitas dan memandang manusia sama dengan mesin. Pendekatan mekanis dapat menimbulkan masalah diantaranya pengangguran teknologis, keamanan ekonomis, organisasi buruh, kebanggaan dalam pekerjaan.
2. Pendekatan Paternalistis
Pendekatan paternalistis merupakan pendekatan, dimana manajer berperilaku sebagai seorang ayah dalam mengarahkan bawahannya. Bawahan memperoleh perlakuan yang sangat baik, dimana fasilitas diberikan tanpa pertimbangan matang atas urgensi dari fasilitas tersebut. Contohnya: karyawan diberikan pinjaman uang, pendirian toko karyawan yang memungkinkan karyawan dapat membeli secara kredit di toko tersebut.
3. Pendekatan Sistem Sosial
Pendekatan sistem sosial merupakan pendekatan yang memandang bahwa organisasi yang memiliki sistem yang kompleks, dan organisasi yang berjalan di lingkungan yang kompleks, dan organisasi yang berjalan di lingkungan yang kompleks juga.

e. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia diperlukan pelaksanaan salah satu kegiatannya yang disebut perencanaan sumber daya manusia. Dengan kata lain kegiatan manajemen, manajemen sumber daya manusia dan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan secara terintegrasi di lingkungan sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memerlukan strategi, agar pendayagunaan SDM (tenaga kerja) untuk mencapai tujuan organisasi berlangsung efektif dan efisien. Strategi manajemen sumber daya manusia memiliki lima komponen pokok yang terdiri dari filsafat (*philosophy*), kebijaksanaan (*policy*), program (*programe*), kegiatan (*practical*) dan proses (*process*) manajemen sumber daya manusia.

Sehubungan dengan itu secara tegas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia termasuk juga perencanaan sumber daya manusia hanya dapat dilaksanakan secara profesional, apabila filsafat dan kebijaksanaan di lingkungan suatu organisasi didasari nilai-nilai demokratis.

Menurut Nawawi (2017: 52), nilai-nilai demokratis yang mendukung pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia dan kegiatan perencanaan sumber daya manusia profesional, antara lain sebagai berikut:

1. Menghargai perbedaan kemampuan pekerja (SDM) sebagai individu.
2. Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing.
3. Memberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerja bagi setiap pekerja.

4. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bekerja sama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja.
5. Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karier dan pengupahan, berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang pair.

Pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan terdapat kegiatan perencanaan sumber daya manusia sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia, yang terkait dengan kegiatan analisis pekerjaan (*job analysis*) yang mendahuluinya. Selanjutnya terkait pula dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia berikutnya, terutama kegiatan rekrutmen dan seleksi dalam rangka penerimaan pekerja baru.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan kegiatan membantu meningkatkan pendayagunaan SDM di lingkungan suatu organisasi, agar berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia yang berangkai itu menunjukkan kegiatan yang satu sangat erat hubungannya dengan kegiatan yang lain, bahkan di antaranya terdapat yang satu mempengaruhi yang lain, sehingga menjadi satu paket kegiatan analisis pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi. Selanjutnya langsung atau tidak langsung ternyata kegiatan perencanaan sumber daya manusia berpengaruh juga terhadap kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya. Diantaranya adalah pada kegiatan orientasi, pelatihan, perencanaan dan pengembangan karier, karena melalui perencanaan sumber daya manusia perlu dikembangkan prediksi dan penetapan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan potensial yang tinggi di bidang kerjanya.

Dari uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia hanya akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, apabila dengan mempergunakan prediksi jumlah dan kualifikasi SDM di dalam perencanaan SDM dihasilkan para pekerja baru yang memiliki *potential ability* yang memungkinkannya untuk memberikan kontribusi terbaik sekarang dan dimasa mendatang. Sebaliknya perencanaan sumber daya manusia hanya akan berhasil memprediksi jumlah (kuantitas) dan kualifikasi (kualitas) SDM yang dibutuhkan organisasi secara akurat dengan memperhatikan dan dibantu oleh berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya, baik sebelum maupun sesudah dilakukan kegiatan perencanaan.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan

Secara etimologis, perencanaan berasal dari kata rencana, yang berarti rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan. Dari pengertian sederhana tersebut, dapat diuraikan beberapa komponen penting, yaitu tujuan (apa yang hendak dicapai), kegiatan (tindakan untuk merealisasikan tujuan), dan waktu (kapan kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apa yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan pada masa depan. Dengan demikian, suatu perencanaan bisa dipahami sebagai respon atau reaksi terhadap masa depan.

Secara empiris, perencanaan pada dasarnya merupakan salah satu fungsi manajemen yang digunakan oleh orang, unit atau lembaga untuk mengkaji dan memecahkan suatu persoalan. Adapun fungsi perencanaan dapat dirumuskan,

pertama, sebagai pedoman pelaksana; *kedua*, dapat mengadakan perkiraan pelaksanaan yang akan dilalui; *ketiga*, memilih alternatif; *keempat*, alat standar untuk mengadakan pengawasan; *kelima*, menjawab kebutuhan masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Terry dalam (Mukarom dan Laksana, 2018: 102-103), mengemukakan bahwa “*planning* berarti memiliki dan menghubungkan dengan kenyataan, dalam membayangkan dan merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Sementara itu, menurut Siagian dalam (Mukarom dan Laksana, 2018: 103), mendefinisikan “*planning* sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang untuk hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan”.

Lebih spesifik, Mintzberg dalam (Mukarom dan Laksana, 2018: 103), mendefinisikan perencanaan sebagai berikut:

- a. Perencanaan berarti pemikiran maju
- b. Perencanaan berarti pengambilan keputusan
- c. Perencanaan berarti pengambilan keputusan terintegrasi
- d. Perencanaan berarti proses terformulasi untuk menghasilkan hasil yang terartikulasi, dalam bentuk sistem yang terintegrasi dalam keputusan-keputusan yang ada.

Selanjutnya, Salam dalam (Mukarom dan Laksana, 2018: 103), berpendapat “Perencanaan adalah usaha membuat suatu pilihan tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan tindakan yang berada di awal proses pengambilan keputusan dengan

melakukan pengkajian yang mendalam terhadap konsep ataupun fakta (pilihan alternatif) secara komprehensif dan dapat dirumuskan dalam bentuk kebijakan atau program yang kemudian dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (pada waktu yang akan datang). Perencanaan tidak hanya diidentikan dengan penyusunan program. Oleh karena itu, penekanan dalam mencapai suatu program yang baik adalah proses perencanaan itu sendiri.

2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia 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 yang telah ditetapkan.

Menurut Sikula dalam (Hasibuan, 2017: 249), mengatakan bahwa: “Perencanaan Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi”.

Menurut Werther dan Davis dalam (Marjuni, 2015: 15), mendefinisikan Perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu sebagai berikut:

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Sedangkan menurut Schuler dalam (Marjuni, 2015: 16), mengemukakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu:

Perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional. Perencanaan sumber daya manusia, perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Namun demikian, perencanaan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan sumber daya manusia harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan.

Sementara itu, Sherman dan Bohlander dalam (Nawawi, 2017: 43), mendefinisikan bahwa:

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses mengantisipasi dan membantu ketentuan/persyaratan untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja kedalam (pekerja baru), di dalam (promosi, pindah dan demosi) dan keluar (pensiun, berhenti, diberhentikan) di lingkungan sebuah organisasi.

Sedangkan Menurut Steiner dalam (Nawawi, 2017: 44) mengatakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu:

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah rangkaian kegiatan peramalan (prediksi atau estimasi) kebutuhan atau permintaan (*demand*) tenaga kerja di masa depan pada sebuah organisasi, yang mencakup pendayagunaan SDM yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan.

Selanjutnya Nawawi (2017: 45), mengatakan bahwa “Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa depan”.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat di simpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses peramalan sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa kepegawaianya memadai, berkualitas, dan cukup

kompeten untuk mencapai tujuan organisasinya. Perencanaan Sumber Daya Manusia menjadi elemen organisasi yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengurangi pergantian pegawai.

a. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan dilakukannya perencanaan Sumber Daya Manusia adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh *supply* dan *demand* dalam konteks Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi.

Menurut Nawawi (2017: 69-70) ada beberapa tujuan dari Perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menetapkan keputusan mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain tujuan perencanaan sumber daya manusia harus mampu mendukung tujuan organisasi dalam arti harus terarah pada pengadaan dan mempertahankan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas (pekerjaan) secara efektif dan efisien dalam bidang organisasi yang mempekerjakannya.

2. Tujuan Khusus

Perencanaan Sumber Daya Manusia menyangkut prediksi kebutuhan SDM di masa datang di lingkungan sebuah organisasi, maka tujuan khususnya terkait pula dengan waktu, yang terdiri dari:

- a) Tujuan perencanaan sumber daya manusia jangka pendek (perspektif tahunan) adalah menetapkan prediksi posisi/jabatan dan pekerjaan yang kosong satu tahun mendatang yang harus diisi, baik jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan sebuah organisasi.
- b) Tujuan perencanaan sumber daya manusia jangka sedang/panjang adalah menetapkan prediksi permintaan (*demand*) SDM selama 2-3 tahun atau lebih (maksimal 5 tahun mendatang), agar organisasi memiliki kemampuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya melalui kemampuan meraih laba secara berkelanjutan.

Sedangkan, menurut Hasibuan (2017: 250), mengemukakan tujuan Perencanaan Sumber Daya, yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

Sementara itu, Batjo dan Shaleh (2018: 20) setidaknya terdapat 7 (tujuh) tujuan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Untuk menentukan kuantitas dan kualifikasi karyawan yang akan mengisi jabatan yang akan lowong di organisasi.
2. Untuk lebih menjamin tersedianya karyawan baik saat ini maupun dimasa yang akan datang, sehingga lebih menjamin setiap jabatan ada yang mengisinya.
3. Untuk menghindari salah kelola dan tumpang tindih pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Untuk memudahkan kordinasi, sinkronisasi dan integrasi tugas, sehingga produktivitas dapat meningkat.
5. Untuk mencegah kekurangan ataupun kelebihan karyawan.
6. Untuk pedoman dalam pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.
7. Untuk pedoman dalam penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, peneliti dapat simpulkan bahwa Kedua tujuan khusus perencanaan sumber daya manusia tersebut mengharuskan organisasi menetapkan prediksi jumlah dan kualifikasi Sumber Daya Manusia secara akurat, agar memperoleh SDM yang potensial sebagai Sumber Daya Manusia kompetitif dan berkualitas, yang tidak sama antara organisasi yang satu dengan yang lain.

b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sejalan dengan tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia di lingkungan sebuah organisasi, terdapat beberapa manfaatnya jika pelaksanaannya berlangsung secara obyektif. Beberapa manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Nawawi (2017: 70-71) yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan sumber daya manusia. Pendayagunaan sumber daya manusia akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan sumber daya manusia harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali penempatan ulang (*restaffing/replacement*) sumber daya manusia yang dimiliki.
2. Menyelenggarakan aktivitas sumber daya manusia berdasarkan potensinya masing-masing dengan tugas-tugas yang sasarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
3. Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan (*cost*) dan tenaga dalam kecermatan dan penghematan rekrutmen dan seleksi, rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti Perencanaan Sumber Daya Manusia harus di dahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, meng pensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing.
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi sumber daya manusia agar selalu akurat siap pakai untuk berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.
5. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan koordinasi antar manajemen unit kerja/departemen, yang akan berkelanjutan juga dalam melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Sementara itu, Batjo dan Shaleh (2018: 20-21) terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat diambil dalam perencanaan sumber daya manusia yang matang, di antaranya adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat memaksimalkan fungsi SDM yang ada.
2. Perencanaan yang matang, meningkatkan efektivitas kerja di organisasi.
3. Perencanaan yang berbasis data SDM, tentang pengetahuan dan keterampilan karyawan, dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

4. Peramalan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang, baik dari segi kuantitas, kualifikasi karyawan untuk mengisi jabatan yang akan dibutuhkan.
5. Pemanfaatan sistem informasi manajemen, dimana sistem ini makin diperlukan untuk pengolahan data berbasis komputer.
6. Perencanaan merupakan penelitian, dimana perencanaan SDM adalah penentuan Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang berdasarkan data yang ada dan pengalaman yang pernah terjadi.
7. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan pondasi pembuatan program kerja, utamanya di bagian departemen SDM.
8. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat memproyeksikan data tentang pasar tenaga kerja.
9. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan acuan program pengembangan SDM.

Berdasarkan uraian di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang sangat *essential* bagi kelangsungan sebuah organisasi, oleh karena itu penting sekali untuk memperhatikan proses perencanaan sumber daya manusia yang baik untuk kelangsungan organisasi di masa depan.

c. Keuntungan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Di samping tujuan dan manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia, terdapat pula beberapa keuntungannya, seperti yang di kemukakan oleh Nawawi (2017: 71-74), sebagai berikut:

1. Mendorong perilaku proaktif dan terhindar dari perilaku reaktif dalam melaksanakan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang akan berdampak positif pada pelaksanaan kegiatan organisasi.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia berfungsi untuk memantapkan tujuan organisasi.
Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam menetapkan kualifikasi SDM akan menghadirkan sejumlah sumber daya manusia yang memiliki *know-how* yang berkualitas tinggi dalam melaksanakan tujuan organisasi.
3. Merangsang pemikiran kritis dalam menguji asumsi bisnis.
Sumber daya manusia potensial yang dihasilkan dari perencanaan sumber daya manusia yang akurat selalu terangsang untuk berpikir kritis dalam menghadapi lingkungan organisasi yang mudah berubah,

dengan menghasilkan berbagai asumsi baru secara operasional dan realistik, yang harus diuji dalam usaha pengembangan eksistensi organisasi.

4. Mendorong partisipasi tenaga profesional dalam proses produksi.
Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam menetapkan kualifikasi sumber daya manusia produk lini, dapat dilakukan dengan tidak sekedar mempersyaratkan tingkat keterampilan dan/atau keahlian yang dikuasai sesuai bidang kerjanya, tetapi mempersyaratkan juga kemampuan bekerjasama dalam tim kerja.
5. Menjabatani jurang pemisah antara organisasi sekarang dengan visi organisasi di masa depan.
Dari satu perencanaan sumber daya manusia harus mengidentifikasi kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan berdasarkan kondisi sekarang sedang di sisi lain harus memprediksi juga kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan berdasarkan prediksi kondisi organisasi di masa mendatang.
6. Memantapkan alokasi sumber daya manusia.
Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dipekerjakannya. Untuk itu melalui perencanaan sumber daya manusia harus ditetapkan kualifikasi sumber daya manusia sesuai dengan pilihan organisasi dan dalam jumlah atau alokasi sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan, untuk melaksanakan operasional organisasi secara efektif, efisien, produksi dan berkualitas.
7. Menciptakan suasana kebersamaan.
Dalam menetapkan kualifikasi sumber daya manusia untuk semua jenjang jabatan dan Semua jenis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia dapat mempersyaratkan mengenai sikap, kematangan emosi, penguasaan nilai-nilai, dan sifat-sifat kepribadian yang positif untuk mewujudkan pergaulan yang harmonis dalam bekerja. Kehadiran pekerja baru, harus dapat diterima, dihargai dan dihormati oleh pekerja yang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa keuntungan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mendorong perilaku proaktif dan terhindar dari perilaku reaktif dalam melaksanakan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang akan berdampak positif pada pelaksanaan kegiatan organisasi.

d. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Jackson dan Schuler dalam (Marjuni, 2015: 17) Perencanaan Sumber Daya Manusia yang tepat membutuhkan beberapa tahapan tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia organisasi modern.

Langkah langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspetasikan lagi perencanaan organisasi di masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

e. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Marjuni (2015: 18-19) teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Adapun tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpanan dapat dilakukan.
2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lini sesuai standar penggunaan yang meliputi, prosedur total kualitas, prosedur investasi manusia, pendekatan analitis bagi utilitasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil.
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survey sikap manusia.
4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:

- a) Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja.
 - b) Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - c) Dalam pengawasan pencapaian *equal opportunity* target dalam hal gender atau ras.
 - d) Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench-marking komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan outcome dalam bagian lain di organisasi yang sama.
5. Melakukan *review* atau penilaian individu.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi perencanaan sumber daya manusia sangat penting dilakukan karena untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan.

f. Dimensi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu dimensi yang menentukan baik atau tidaknya perencanaan sumber daya manusia berjalan, Menurut Marjuni (2018: 22-24) dimensi perencanaan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan
Analisis jabatan mempunyai peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam menilai kebutuhan organisasi, perencanaan sumber daya manusia menggunakan data analisis jabatan untuk membandingkan kecakapan karyawan yang sesungguhnya terdapat dalam organisasi.
2. Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja
Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting dan dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang.
3. Hubungan Perencanaan dengan Seleksi
Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama menunjukkan suatu strategi perencanaan sumber daya manusia yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier
Perencanaan sumber daya manusia melengkapi dan mendukung perencanaan karier dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan.
5. Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan
Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan oleh organisasi, misalnya: perencanaan sumber daya manusia memproyeksikan kebutuhan jenis tenaga kerja yang langka, maka anggaran kompensasi akan menjadi tinggi dikarenakan untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi. Program-program pelatihan merupakan akibat dari pada usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia. Program-program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan-jabatan kosong oleh karyawan yang sudah ada.

Sedangkan menurut Batjo dan Shaleh (2018: 21-22), dimensi perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Penggambaran dan Perwakilan atas Rencana Strategis sebuah Organisasi.
Langkah ini harus memperhatikan visi dan misi organisasi, sehingga perencanaan SDM menerjemahkan secara utuh strategis organisasi yang tertuang dalam visi dan misi organisasi. Sehingga perencanaan SDM tersebut telah merancang fungsi jabatan dan kualifikasi pejabatnya, serta pengintegrasian seluruh departemen dalam organisasi.
2. Analisis dan Spesifikasi Tugas Jabatan.
Langkah ini, akan merencanakan pekerjaan disertai dengan spesifikasi tugas yang akan diemban oleh karyawan yang mendudukinya. Dalam analisis ini, terdapat tiga hal utama yang dapat dilakukan, yaitu: analisis jabatan yang dibutuhkan, penggambaran pekerjaan, dan spesifikasi tugas yang akan dikerjakan pada jabatan tersebut.
3. Analisis Tenaga Kerja
Analisis ini merupakan penggambaran tentang jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang akan dibutuhkan untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang. Analisis ini juga membahas program, promosi, demosi, transfer, dan program pemberhentian karyawan.
4. Analisis Inisiatif/Alternatif
Langkah ini, akan merancang ketersediaan, perputaran, dan pemberhentian karyawan dari waktu ke waktu serta rancangan kebutuhan tenaga kerja setiap periodiknya.

Sementara itu, menurut Nawawi (2017: 186), terdapat dua dimensi dalam perencanaan sumber daya manusia, diantaranya adalah:

1. Perencanaan Kuantitatif

Perencanaan kuantitatif digunakan untuk memprediksi jumlah SDM yang diperlukan di masa depan. Metode ini hanya dapat digunakan apabila organisasi memiliki data kuantitatif yang lengkap sesuai dengan variabel yang akan dipergunakan dalam memprediksi jumlah sumber daya manusia selama beberapa tahun. sebagai prediktor atau Prediksi tentang jumlah (kuantitatif) berupa permintaan (*demand*) melalui perhitungan statistika.

2. Perencanaan Kualitatif

Perencanaan kualitatif merupakan proses memprediksi permintaan (*demand*) SDM di masa mendatang dengan mempergunakan pengalaman, keyakinan, intuisi, keahlian mengestimasi jumlah dan kualifikasi SDM tanpa menggunakan data kuantitatif, dalam arti tidak di analisis melalui perhitungan statistika/matematika. Perencanaan kualitatif digunakan dalam menetapkan kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi calon pekerja untuk mengisi jabatan kosong. Baik dari sumber internal maupun eksternal sebuah organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi perencanaan sumber daya manusia terdiri dari beberapa dimensi yang meliputi penggambaran dan perwakilan atas rencana strategis sebuah organisasi, analisis dan spesifikasi analisis tenaga kerja, analisis inisiatif/alternatif serta penggunaan metode kuantitatif dan metode kualitatif untuk meningkatkan keakuratan prediksi permintaan (*demand*) SDM yang akan dipekerjakannya.

g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

Hasibuan (2017: 255-256) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia, meliputi:

1. Standar Kemampuan Sumber Daya Manusia

Standar kemampuan sumber daya manusia yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan (*prediction*) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam perencanaan

sumber daya manusia untuk menghitung potensi sumber daya manusia secara pasti, seperti informasi energi mesin. Jadi, perencanaan sumber daya manusia di bidang kemampuannya sulit sekali, sehingga perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar menghadapi kendala.

2. Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

3. Situasi Sumber Daya Manusia

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

4. Kebijakan Perubahan Pemerintah

Kebijakan perburuan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

Sedangkan Menurut Marjuni (2015: 20-21) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia, yang meliputi:

1. Faktor Internal

Adapun berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti:

- a) Rencana strategis
- b) Anggaran
- c) Estimasi
- d) Kegiatan baru
- e) Rencana organisasi dan tugas pekerjaan
- f) Sistem informasi manajemen
- g) Sistem informasi keuangan
- h) Sistem manajemen pelaksanaan

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangan berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu:

- a) Situasi ekonomi
- b) Sosial budaya
- c) Politik
- d) Peraturan perundang-undangan
- e) Teknologi
- f) Pesaing

Sementara itu, Nawawi (2017: 148-172), membagi faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia kedalam beberapa faktor yaitu:

1. Faktor Internal Sebagai Sebab Permintaan (*Demand*) SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi dalam melaksanakan pencapaian organisasi pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya di masa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan sumber daya manusia di dalam organisasi untuk melaksanakan tujuannya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM alasan ini terdiri dari:

- a) Faktor rencana strategik (RENSTRA) dan rencana operasional (RENOP)
- b) Faktor prediksi
- c) Faktor pembiayaan (*cost*)
- d) Faktor pengembangan
- e) Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan
- f) Faktor keterbukaan dan keikutsertaan para manajer

2. Faktor Eksternal Sebagai Sebab Permintaan (*Demand*) SDM

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berda di luar kendali organisasi, yang berpengaruh pada Renstra dan Renop, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pula pada perencanaan sumber daya manusia. Faktor eksternal yang berpengaruh tersebut, pada dasarnya dapat di kategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan (*demand*) SDM di lingkungan sebuah organisasi. Sebab atau alasan ini terdiri dari:

- a) Faktor ekonomi nasional dan internasional (Global)
- b) Faktor sosial, politik dan hukum
- c) Faktor teknologi
- d) Faktor pasar tenaga kerja dan pesaing.

3. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki organisasi sekarang dan prediksinya di masa depan karena berpengaruh pada permintaan (*demand*) tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan sistem informasi SDM sebagai bagian dari sistem informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi. Beberapa faktor ini adalah:

- a) Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus di cari penggantinya.
- b) Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan kesepakatan

kerja bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus di prediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.

- c) Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki sistem informasi SDM yang akurat. Prediksi SDM yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi di luar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relatif masih muda.

Sementara itu, menurut Batjo dan Shaleh (2018: 16-19) terdapat beberapa faktor yang sangat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, diantaranya:

1. Perubahan Demografi
Sumber daya manusia yang diperkirakan muncul di waktu mendatang, sangat berguna sebagai informasi kependudukan dan perlu dianalisis. Terdapat beberapa faktor demografi yang sangat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia diantaranya jumlah penduduk, peluasan tenaga kerja, tenaga kerja perempuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja.
2. Perubahan Ekonomi
Perubahan ekonomi yang terjadi telah disadari akan sangat mempengaruhi manajemen SDM. Dimana inflasi yang sudah menyatu dengan kehidupan saat ini dapat mengganggu perencanaan biaya hidup. Resesi ekonomi mengharuskan perubahan dalam manajemen SDM yang selalu menyebabkan ketidakstabilan dalam organisasi.
3. Perubahan Teknologi
Perubahan teknologi ke arah produktivitas yang lebih tinggi, menuntut para manajer untuk mengikuti perkembangan teknologi dengan perangkat lama keperangkat yang berteknologi baru. Penggunaan perangkat berteknologi baru sangat berpengaruh terhadap operasional manajemen SDM. Perkembangan teknologi di bidang komunikasi, komputer, transportasi, pengobatan, dan perkembangan ilmu sosial dan alam, sangat mempengaruhi fungsi-fungsi organisasi di sebuah organisasi.
4. Kondisi Peraturan dan Perundang-Undangan
Perundangan-undangan sangat mempengaruhi operasional manajemen SDM. Undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang perpajakan, undang-undang kesehatan menjadi pembatas ruang gerak operasional manajemen SDM karena bersifat mengikat dan memaksa, sehingga harus dipatuhi.
5. Perubahan Perilaku terhadap Karier dan Pekerjaan

Fakta di lapangan menyatakan bahwa peraturan yang bersifat mengikat dan memaksa akan mempengaruhi SDM utamanya mempengaruhi perilaku karyawan, manajemen, dan pemerintah. Perubahan yang berdampak pada perilaku pekerjaan dan karir, diantaranya:

- a) Peningkatan jumlah wanita karir dalam dunia kerja.
- b) Perubahan pola penempatan dan perputaran karyawan.
- c) Perubahan perilaku terhadap pekerjaan.
- d) Perspektif karyawan terhadap karir.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa

faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia meliputi faktor internal, eksternal dan faktor ketenagakerjaan.

h. Upaya-upaya dalam Mengatasi Hambatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Upaya-upaya yang dapat mengatasi hambatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia yang menentukan baik atau tidaknya perencanaan sumber daya manusia berjalan, Menurut Marjuni (2018: 22-24) upaya-upaya dalam mengatasi hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan
Analisis jabatan, mempunyai peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam menilai kebutuhan organisasi, namun dalam perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif dan evaluasi posisi jabatan kurang baik. Namun hal ini dapat diatasi dengan melakukan penyesuaian pekerjaan dengan pendidikan formal untuk menduduki suatu jabatan, memberikan arahan baik berupa penerapan standar operasional prosedur.
2. Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja
Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting dalam analisis pekerjaan dan perluasan pekerjaan, yang dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang namun adanya hambatan dalam analisis pekerjaan dikarenakan penilaian subyektif melibatkan kesukaan dan ketidaksukaan para pegawai, dan dalam perluasan pekerjaan banyak pegawai yang mengalami stress kerja karena meningkatnya beban kerja. Namun hal ini dapat diatasi dengan melakukan kegiatan untuk menyediakan informasi terkait data dan tugas yang akan dikerjakan oleh pegawai dan juga mengontrol bagaimana cara pegawai menangani

tugas yang sangat banyak dalam menentukan prioritas kerja dengan memfokuskan terhadap pekerjaan.

3. Hubungan Perencanaan dengan Seleksi

Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama menunjukkan suatu strategi perencanaan sumber daya manusia yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan namun masih adanya hambatan dalam proses evaluasi persyaratan yang kurang efektif dan pengujian seleksi calon pegawai yang tidak adanya nilai standar untuk mengukur kualifikasi seleksi, terlalu mengabaikan informasi penting pegawai dan hanya fokus pada sebagian informasi yang dibutuhkan. Namun hal ini dapat diatasi dengan mengambil informasi yang akurat dan komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia, menentukan secara spesifik standar penilaian calon pegawai dalam kualifikasi dasar standar ukuran yang terdapat pada spesifikasi jabatan pegawai yang telah ditentukan sesuai dengan uraian pekerjaan.

4. Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier

Perencanaan sumber daya manusia melengkapi dan mendukung perencanaan karier dengan ramalan mengenai rotasi pekerjaan, promosi dan mutasi jabatan yang diperkirakan. Namun dalam kegiatan rotasi pegawai masih adanya hambatan dalam penyesuaian tugas baru, terlebih bagi posisi yang membutuhkan keahlian khusus dan membutuhkan waktu lama untuk mempelajarinya serta dalam promosi dan mutasi yang disebabkan karena sulit menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan ditempat pekerjaan yang baru. Namun hal ini dapat diatasi dengan dengan melakukan strategi perputaran pekerjaan, dan dengan menyesuaikan diri untuk melakukan upaya ekstra agar pegawai belajar kembali, dengan mendorong keterampilan dan pengetahuan pegawai dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat mengasah kreativitas dalam berinovasi

5. Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan

Jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan misalnya, perencanaan sumber daya manusia memproyeksikan kebutuhan jenis tenaga kerja yang langka, maka anggaran kompensasi akan menjadi tinggi dikarenakan untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi. Program-program pelatihan merupakan akibat dari pada usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia. Program-program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan-jabatan kosong oleh karyawan yang sudah ada.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya dalam mengatasi hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia dapat

dilakukan melalui hubungan Perencanaan dengan analisis jabatan, penarikan tenaga kerja, seleksi, perencanaan karir, dan pelatihan.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini peneliti sajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berupa skripsi ataupun jurnal sesuai dengan judul yang peneliti ajukan, hal tersebut untuk mempermudah peneliti dalam menyusun dan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang dilakukan sekarang ini yang penulis sajikan dalam bentuk tabel seperti dibawah ini.

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Nama: Debby Larassati Jurnal: Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Pusat Penelitian Geoteknologi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Kota Bandung. Tahun: 2014 Perguruan tinggi: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Bandung.	Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode wawancara dan dokumentasi Subjek: sama-sama mengenai kegiatan pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia.	Lokus: Pusat Penelitian Geoteknologi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Kota Bandung.	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada Pusat Penelitian Geoteknologi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Kota Bandung masih belum dilaksanakan sesuai dengan sistem perencanaan sumber daya manusia. Masih ditemukan kekurangan terutama menyangkut kegiatan evaluasi dan monitoring. Masih banyaknya kekurangan sumber daya manusia dan belum tercapainya solusi untuk masalah tersebut.
2.	Nama: Ishak Kiu Jurnal: Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan	Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan	Lokus: Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Pohuwato.	Dari hasil analisis data diperoleh bahwa pada dasarnya Perencanaan Sumber Daya Manusia pada kantor Dinas

	Kabupaten Pohuwato. Tahun: 2012 Perguruan tinggi: Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Gorontalo.	metode wawancara dan dokumentasi Subjek: sama- sama mengenai kegiatan pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia.		Pendidikan Kabupaten Pohuwato. masih perlu ditingkatkan, hal ini didasarkan dengan masih terdapat berbagai macam kendala yakni, seleksi, promosi dan pelatihan. Oleh sebab itu harus ada usaha yang maksimal yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Pohuwato.
3.	Nama: Mirna Mailiya Jurnal: Perencanaan Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta Tahun: 2018 Perguruan tinggi: Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.	Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode wawancara dan dokumentasi Subjek: sama- sama mengenai kegiatan pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia.	Lokus: SMA Muhamadiyah 3 Yogyakarta	Dari hasil penelitian ini melalui perencanaan sumber daya manusia, kebutuhan organisasi terhadap SDM baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal sehingga mencegah masalah kelebihan karyawan ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan atau organisasi.
4.	Nama: Ellius Enambe Jurnal: Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusi Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua. Tahun: 2015 Perguruan tinggi: Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Sam Ratulangi Manado.	Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode wawancara dan dokumentasi Subjek: sama- sama mengenai kegiatan pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia.	Lokus: Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan sumber daya manusia baru dilaksanakan dengan optimal dalam seleksi penerimaan pegawai baru dan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan serta penempatan pegawai baru yang telah diterima selanjutnya ditempatkan di beberapa unit kerja sesuai dengan

				latar belakang bidang ilmu yang diperolehnya tetapi sering tidak sesuai apa yang diharapkan.
--	--	--	--	--

Dari keempat kajian terdahulu di atas dapat penulis simpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia ini layak untuk diteliti karena masih banyaknya masalah-masalah yang disebabkan oleh kurang optimalnya pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia misalnya masih ditemukan kekurangan terutama menyangkut kegiatan evaluasi dan monitoring. Lalu masih belum tercapainya solusi untuk masalah-masalah tersebut, sehingga masih perlu ditingkatkan lagi, hal ini didasarkan dengan masih banyaknya berbagai macam kendala, yakni dalam proses seleksi, promosi, dan pelatihan.

Namun berbeda dengan penelitian perencanaan sumber daya manusia yang penulis teliti pada saat ini, karena mempunyai perbedaan yang mendasar dengan keempat hasil penelitian perencanaan sumber daya manusia terdahulu di atas. Dengan demikian, dalam penelitian ini perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan proses seleksi calon pegawai negeri sipil (CPNS).

Hal ini untuk meminimalisir kebutuhan akan tenaga kerja yang akan pensiun dan penarikan tenaga kerja yang baru untuk mengisi posisi jabatan yang lowong yang terdapat pada setiap SOTK di Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang. Kemudian terkait dengan pengadaan pegawai yang dibuat dengan kebijakan seleksi CPNS ini karena untuk lebih mudah menarik pegawai yang mempunyai kualitas yang baik melalui seleksi CPNS. Sehingga ketika di tempatkan dalam bidang tertentu pegawai tersebut

mampu mengerjakan tugas yang telah ditentukan dan mencegah terjadinya ketidak sesuaian antara pekerjaan dengan keahlian pegawai. Oleh karena itu penelitian ini masih layak untuk diteliti.

F. Kerangka Pemikiran dan Kisi-kisi Penelitian

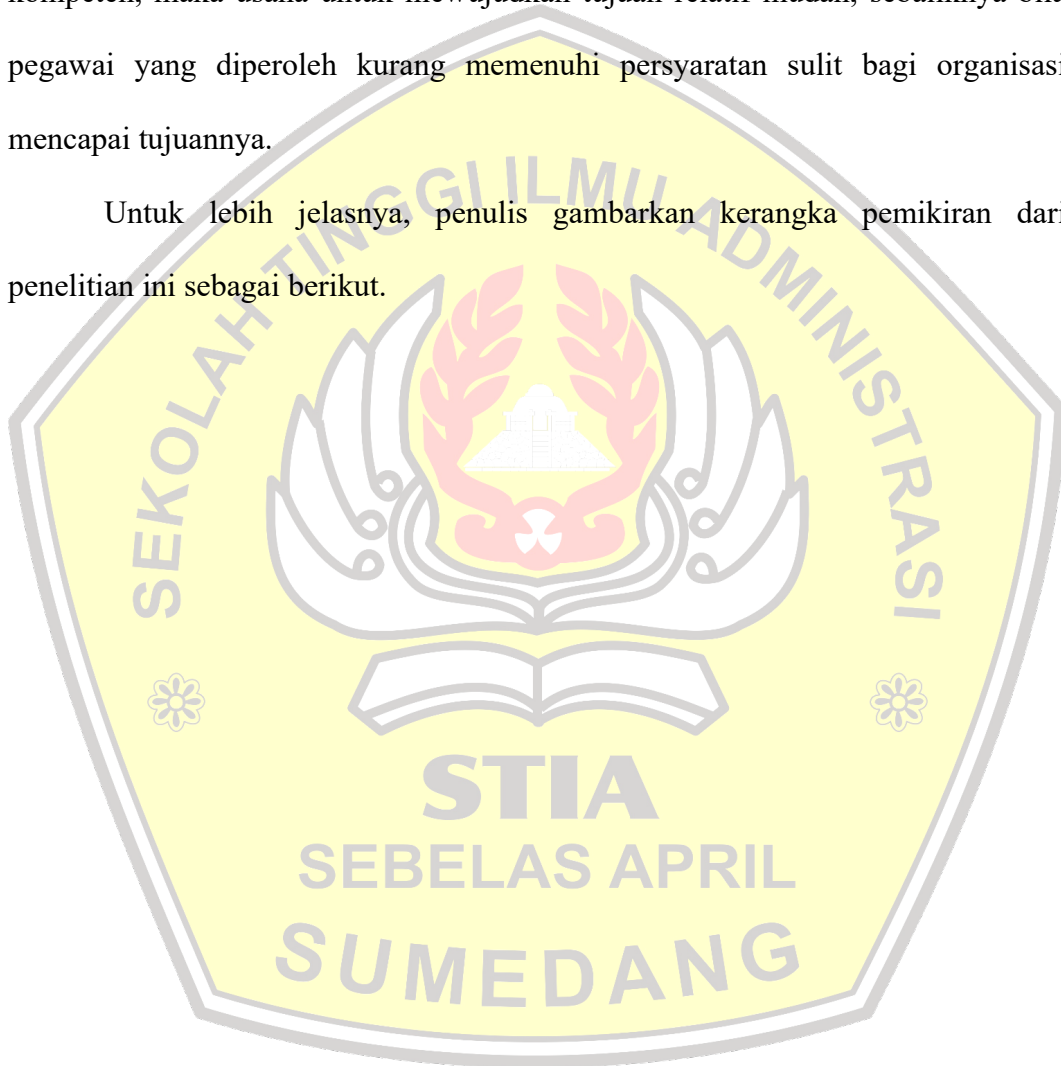
1. Kerangka Pemikiran

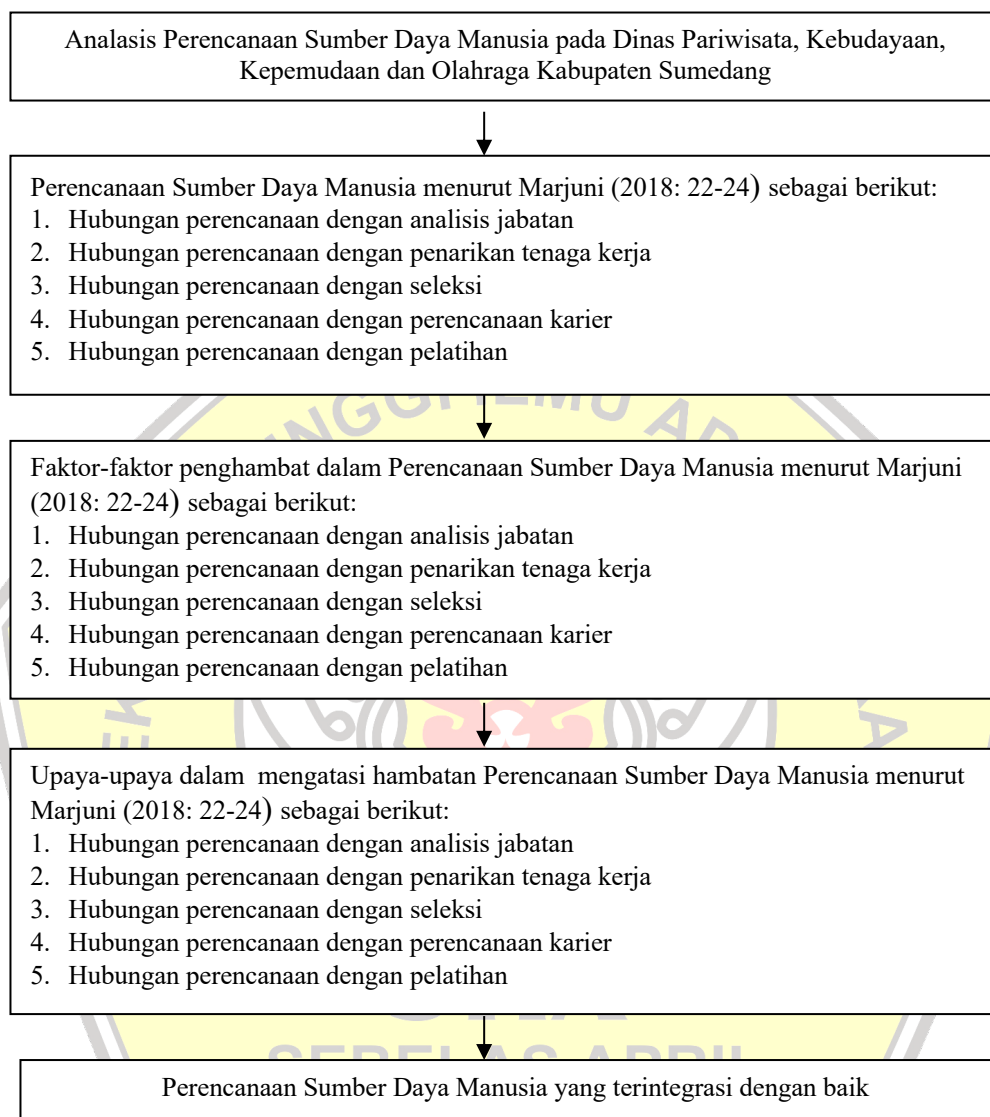
Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian Adalah Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang. Penulis berpedoman pada teori yang di kemukakan oleh Marjuni (2018: 22-24) yang mengatakan bahwa “hubungan Perencanaan dengan analisis jabatan, penarikan tenaga kerja, seleksi, perencanaan karir, dan pelatihan.

Bagi sebuah organisasi perencanaan sumber daya manusia merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai. Karena untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi serta berkembang ke arah yang lebih baik diperlukan perencanaan-perencanaan yang matang dan terarah. Tanpa adanya proses perencanaan sumber daya manusia sebuah organisasi akan mengalami kesulitan untuk menentukan arah dan tujuan organisasi. Secara makro perencanaan sumber daya manusia haruslah terarah dan terencana, sedangkan secara mikro perencanaan sumber daya manusia hakekatnya untuk merencanakan, meningkatkan kemampuan kepegawaian dalam proses peningkatan pelayanan.

Dari uraian di atas terlihat jelas bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia ini merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu kinerja Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, untuk mencapai tujuannya. Jika pegawai yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila pegawai yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan sulit bagi organisasi mencapai tujuannya.

Untuk lebih jelasnya, penulis gambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut.





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang
 Sumber: Sukmawati Marjuni 2015, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Adapun dimensi yang dikembangkan dari Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Marjuni (2018: 22-24) kemudian dijadikan acuan sebagai kata kunci dan indikator penelitian yang dapat di lihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Dinas Pariwisata,
Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang

Fokus Permasalahan	Fokus Teori	Indikator	Item
Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Marjuni (2018: 22-24)	Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	1. Spesifikasi jabatan 2. Evaluasi posisi jabatan	1 2
	Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja	1. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>)	3
		2. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>)	4
	Hubungan Perencanaan dengan Seleksi	1. Evaluasi persyaratan 2. Pengujian seleksi calon pegawai	5 6
	Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier	1. Rotasi pekerjaan 2. Promosi dan Mutasi	7 8
	Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	1. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman 2. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga kerja yang sudah dipilih dengan baik.	9 10
Faktor Penghambat Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Marjuni	Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	1. Perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif 2. Evaluasi posisi jabatan	11 12
		1. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>) 2. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>)	13 14

(2018: 22-24)			
	Hubungan Perencanaan dengan Seleksi	1. Evaluasi persyaratan 2. Pengujian seleksi calon pegawai	15 16
	Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier	1. Rotasi pekerjaan 2. Promosi dan Mutasi	17 18
	Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	1. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman 2. Pendidikan dan pelatihan	19 20
Upaya-upaya Mengatasi Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Marjuni (2018: 22-24)	Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan	1. Perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif 2. Evaluasi posisi jabatan	21 22
	Hubungan Perencanaan dengan Penarikan Tenaga Kerja	1. Analisis pekerjaan (<i>job analysis</i>) 2. Perluasan pekerjaan (<i>job enlargement</i>)	23 24
	Hubungan Perencanaan dengan Seleksi	1. Evaluasi persyaratan 2. Pengujian seleksi calon pegawai	25 26
	Hubungan Perencanaan dengan Perencanaan Karier	1. Rotasi pekerjaan 2. Promosi dan Mutasi	27 28
	Hubungan Perencanaan dengan Pelatihan	1. Merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman 2. Pendidikan dan pelatihan	29 30

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metodologi Penelitian Kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Generalisasi dalam penelitian kualitatif dinamakan *transferability*.

Menurut Sugiyono (2018: 9) menyatakan bahwa Metode Kualitatif, yaitu sebagai berikut:

Metode Penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Pengertian Metode Penelitian Kualitatif menurut Denzin dan Lincoln dalam (Albi dan Johan, 2018: 7) menyatakan bahwa “Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada”.

Sementara itu, menurut Erickson dalam (Albi dan Johan, 2018: 7) mengemukakan bahwa “Penelitian Kualitatif berusaha untuk menemukan dan menggambarkan secara naratif kegiatan yang dilakukan dari tindakan yang terhadap kehidupan mereka”.

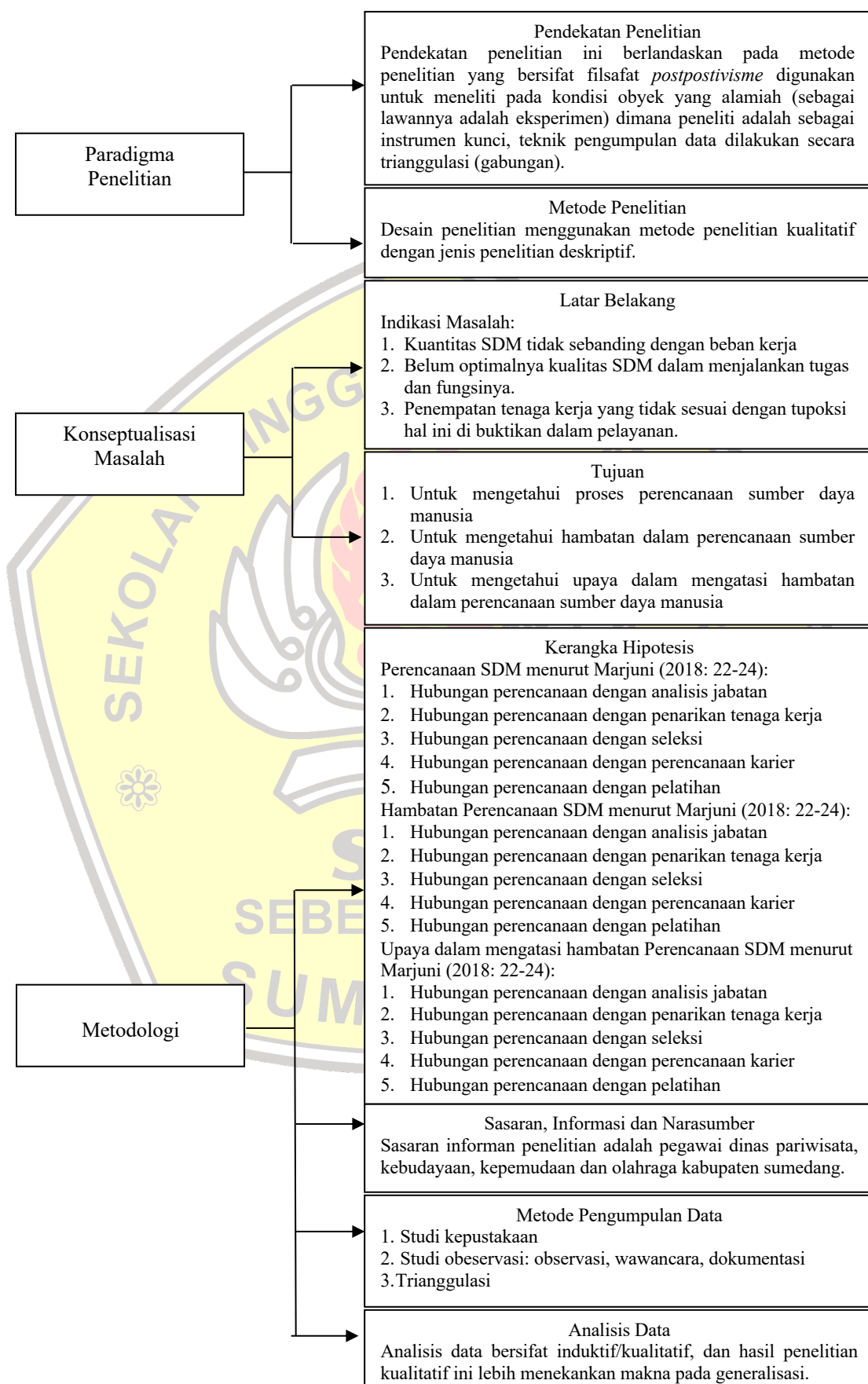
Pengertian Kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam (Albi dan Johan, 2018: 10) memiliki sejumlah karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut:

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen). Langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome*.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma *post positivisme*. Menurut Guba dalam (Heru, 2005) mengemukakan bahwa:

Paradigma *post positivisme* adalah suatu bentuk modifikasi dari *positivisme*. Secara ontologi, aliran ini bersifat *critical realism* yang memandang bahwa realitas memang dalam kenyataan sesuai dengan hukum alam, universal, *general*, akan tetapi mustahil bila suatu realitas dapat dilihat secara benar oleh manusia (peneliti) dengan mengambil jarak eksperimental melalui metode triangulation yaitu menggunakan bermacam-macam metode sumber data, peneliti, dan teori. Kemudian secara epistemologi hubungan antara pengamat dengan objek atau realitas tidaklah bisa dipisahkan seperti pada aliran *positivisme*. Aliran ini menyatakan suatu hal tidak mungkin mencapai suatu *claim* kebenaran apabila pengamat mengambil jarak dengan apa yang di teliti.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat digambarkan desain penelitian di bawah ini sebagai berikut.



Gambar 3.1 Desain Penelitian

Sumber: Panduan Penulisan Skripsi, 2021

B. Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian**1. Penentuan Sasaran**

Dalam melaksanakan penelitian, setiap kegiatan pengumpulan data selalu berhadapan dengan objek yang akan di teliti, baik berupa manusia, benda maupun aktivitas-aktivitas atau kejadian-kejadian dimana suatu masalah dapat untuk keseluruhan karakteristik objek, penelitian ini disebut objek penelitian.

Sebuah instansi pada hakekatnya adalah sebuah kelompok manusia yang salaing bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian tersebut jelaslah terlihat bahwa tercapainya organisasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas orang-orang yang menjadi anggotanya. Mereka dapat bekerja dengan baik jika dilandasi dengan komunikasi yang baik antara satu sama lain.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, namun oleh Spradey yang di kutip oleh Sugiyono (2010: 48) dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi”. *Social situation* dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Tempat (*place*), yaitu Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
2. Pelaku (*actors*), yaitu pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
3. Aktivitas (*activity*), yaitu Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Untuk menemukan informan yang tepat, peneliti menentukan kriteria sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
2. Mengetahui secara detail tentang segala kondisi kepegawaian yang ada pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
3. Memiliki banyak informan yang berguna, berkaitan dengan tujuan penelitian.
4. Bersedia menjadi informan penelitian.

Adapun sasaran penelitian dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 3.1
Sasaran Penelitian

No	Sasaran	Jumlah
1.	Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	1
2.	Sekretaris Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	1
3.	Kepala Bidang Ekonomi Kreatif	1
4.	Kepala Bidang Kebudayaan	1
5.	Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga	1
6.	Kepala Bidang Pariwisata	1
7.	Kepala Seksi Olahraga	1
8.	Kepala Seksi Sarana dan Regulasi	1
9.	Kepala Seksi Industri Wisata	1
10.	Kepala Seksi Kepurbakalaan dan Sejarah	1
11.	Kepala Seksi Objek Wisata dan Daya Tarik Wisata	1
12.	Kepala Seksi Edukasi dan Pengembangan	1
13.	Kepala Sub Bagian Keuangan	1
14.	Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
15.	Kepala Sub Bagian Program	1

16.	Kepala Seksi Seni dan Budaya	1
17.	Kepala Seksi Pemuda	1
18.	Pengelola Adan dan Kesenian Seksi Seni dan Budaya	1
19.	Analisis Objek Wisata	1
20.	Analisis Ekonomi Kreatif	1
21.	Penata Laporan Keuangan	1
22.	Pengelola Promosi dan Informasi Wisata Seksi Industri Wisata	1
23.	Verifikator Laporan Keuangan Sub Bagian Keuangan	1
24.	Pemandu Wisata Seksi Industri Wisata	1
25.	Pengelola Pendapatan Sub Bagian Keuangan	1
26.	Pengadministrasi Keuangan Sub Bagian Keuangan	1
27.	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	1
28.	Analisis Kinerja	1
29.	Pengadministrasi Umum pada Seksi Edukasi dan Pengembangan Bidang Ekonomi Kreatif	1
30.	Analisis Pengembangan Cagar Budaya dan Koleksi Museum	1
31.	Analisis Kreasi dan Produksi Musik	1
32.	Pengelola Barang Milik Negara Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
33.	Pengadministrasi Perencanaan dan Program Sub Bagian Program	1
34.	Analisis Kepemudaan	1
35.	Pemeriksa Laporan dan Transaksi Keuangan	1
36.	Pengadministrasi Kesenian dan Budaya Daerah Seksi Seni dan Budaya	1
37.	Pengelola Usaha Kepariwisata Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata	1
38.	Pelatih Atlet Seksi Olahraga	1
39.	Pengadministrasi Umum Seksi Pemuda	1
40.	Pengemudi Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
41.	Analisis Keolahragaan	1
Jumlah		41 Orang

Sumber: Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang

Berdasarkan tabel di atas peneliti mengambil sejumlah 41 orang yang menjadi sasaran dalam penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa yang bersangkutan kompeten dan bertanggung jawab mengenai pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

2. Informan Penelitian

Informan peneliti adalah orang-orang yang memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan penelitian ini disebut juga dengan informan kunci (*key informan*). Informasi kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian atau informan yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti.

Bungin (2008: 76) mengemukakan bahwa “Informan Penelitian adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian”.

Teknik *Sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono: 2018: 54). Artinya yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah mereka-mereka yang ada hubungannya dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Adapun Informan Penelitian dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 3.2
Informan Penelitian

No	Unsur/Jabatan	Jumlah
1.	Sekretaris Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	1
2.	Kepala Bidang Ekonomi Kreatif	1
3.	Kepala Bidang Kebudayaan	1
4.	Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga	1
5.	Kepala Bidang Pariwisata	1
6.	Kepala Sub Bagian Program	1
Jumlah		6 Orang

Sumber: Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang

Berdasarkan tabel di atas, peneliti mengambil sejumlah 6 orang yang menjadi informan penelitian dalam pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melalui pertimbangan.

Pegawai yang dijadikan sampel informan penelitian dikarenakan berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa sampel informan peneliti yang bersangkutan tersebut dianggap mampu, berkompeten dan bertanggung jawab terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

C. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi fakta-fakta atau informasi tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang. Oleh karena itu, diperlukan rincian data yang dikumpulkan berupa data primer maupun data sekunder. Data primer diamati adalah data yang langsung diamati dilapangan

melalui wawancara mendalam. Sedangkan data sekunder adalah data yang sudah diolah dan di publikasikan dari dokumen dan media pemberitaan resmi.

Menurut Sugiyono (2018: 285), untuk mendapatkan data yang diperlukan, disusun dengan dua jenis teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. Teknik pengumpulan data primer terdiri dari *field research*, yaitu mengadakan penelitian langsung untuk mendapatkan data.
 - a) Observasi yaitu pengambilan data atau informasi dengan mengamati langsung terhadap objek yang sedang diteliti untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya. Teknik observasi yang dilakukan adalah observasi langsung yaitu peneliti mengumpulkan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ditempat yang menjadi objek penelitian
 - b) *Interview* (Wawancara) yaitu proses atau upaya yang dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan melalui proses tanya jawab langsung dengan pihak yang bersangkutan dan berkompeten, dalam hal ini yakni para pelaksana yang terlihat dalam jaringan komunikasi formal di Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang sebagai informan untuk memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan masalah yang diteliti. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan mendalam, peneliti lebih menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang *alternative* jawabannya telah disiapkan serta didukung dengan alat bantu seperti handphone yang memiliki aplikasi perekam suara, yaitu pengumpulan data dengan meminta penjelasan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.
2. Teknik pengumpulan data sekunder, melalui studi kepustakaan (*library research*) yaitu memperoleh data secara langsung yang biasanya bersifat teoritis dengan membaca, mempelajari buku-buku, literatur, catatan-catatan, jurnal, internet, peraturan tertulis berupa kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kajian yang diteliti.
3. Dokumentasi, merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa peraturan-peraturan, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan model jaringan komunikasi formal di Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Sumedang. Studi dokumen ini merupakan pelengkap data dalam observasi dan wawancara untuk penelitian kualitatif ini.
4. Triangulasi, merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat mengabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

D. Prosedur Pengolahan Data

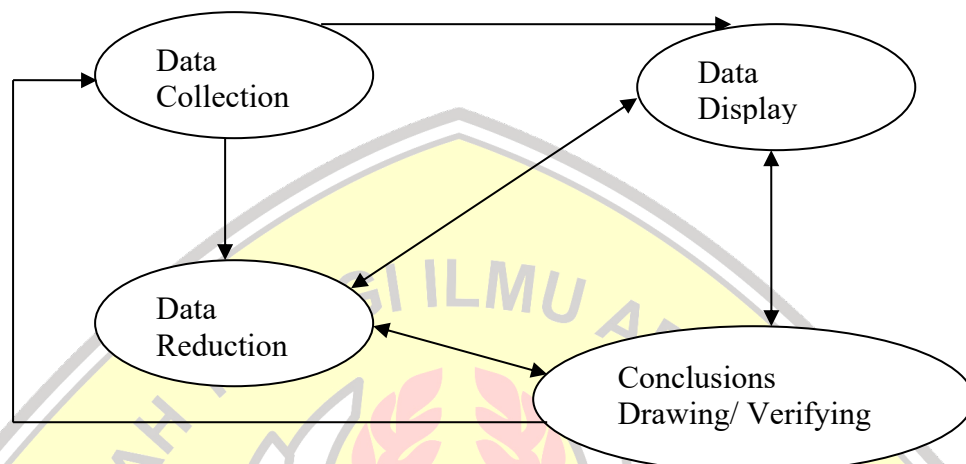
Data yang didapatkan melalui teknik pengumpulan data tersebut perlu diolah hingga mendapatkan data yang kredibilitasnya tinggi. Untuk mengolah data ini, peneliti menggunakan analisis data model Miles dan Hiburmen dalam (Sugiyono, 2018: 247-252) dengan tahapan sebagai berikut:

1. *Data reduction* (Reduksi data)
Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.
2. *Data Display* (Penyajian Data)
Dalam Penelitian Kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan chart.
3. *Conclusion Drawing/Verivication* (Penarikan Kesimpulan/Verivikasi)
Penarikan Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, di dukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Pada pengolahan data pun peneliti melakukan triangulasi untuk menguji kredibilitas data. Berkaitan dengan hal ini, Sugiyono (2018: 241) mengemukakan bahwa:

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Berikut peneliti sajikan gambar teknik analisis data model Miles dan Hiberman:



Gambar 3.2: Komponen Analisis Data (*Interactive Model*)

Sumber: Sugiyono 2018, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D

Untuk keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pengumpulan data yang merupakan penggabungan dari teknik-teknik pengumpulan data sebagaimana seperti yang ada pada gambar di atas tersebut (reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan/verifikasi).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada Bab empat (4) sebelumnya, setelah peneliti menguraikan dan menganalisis mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yaitu sebagai berikut:

Didapatinya faktor-faktor yang menunjang Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, secara keseluruhan dapat dikatakan baik, namun disisi lain terdapat masalah mengenai perancangan spesifikasi jabatan yang kurang efektif, evaluasi posisi jabatan, analisis pekerjaan, perluasan pekerjaan, evaluasi persyaratan pegawai, pengujian seleksi calon pegawai, rotasi pegawai, promosi dan mutasi pegawai, perancangan kebutuhan diklat untuk pegawai lama maupun pegawai yang sudah berpengalaman, serta pendidikan dan pelatihan masih kurang efektif. Sehingga terjadi ketidaksesuaian dalam menangani permasalahan dalam kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

2. Faktor Penghambat dalam proses Sumber Daya Manusia pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yaitu sebagai berikut:

- a. Hubungan perencanaan dengan analisis jabatan yang tertuang dalam spesifikasi jabatan masih kurang efektif hal ini dikarenakan banyak sekali pegawai yang ditempatkan pada SOTK masih belum sesuai dengan pendidikan dan keahliannya, sehingga ketika di beberapa bidang membutuhkan tambahan pegawai, Disparbudpora hanya merotasikan pegawai dari dalam lingkup organisasi saja, Hal ini disebabkan juga oleh penerapan metode spesifikasi jabatan yang tidak disusun terlebih dahulu melalui penyusunan deskripsi jabatan dan analisa jabatan. Dan untuk evaluasi posisi jabatan biasanya masih terjadi kesalahan dalam proses penyelesaian tugas, seperti salah dalam penetapan tujuan dan pengukuran yang kurang efektif, kurangnya bukti dalam pengumpulan data serta pelaporan dokumen kinerja tahunan yang kurang baik.
- b. Hubungan perencanaan dengan penarikan tenaga kerja yang tertuang dalam analisis pekerjaan masalah utamanya adalah sumber pengumpulan data pegawai yang sangat kecil dan informasi yang dikumpulkan dari beberapa individu biasanya masih perlu distandarisasi. Dengan kata lain, penilaian subyektifitas sulit dihindari dan perlu ada pengecekan lanjutan untuk memastikan keakuratan datanya. Dan untuk proses perluasan pekerjaan banyak pegawai mengalami stress kerja karena meningkatnya beban kerja yang harus ditanggung oleh mereka menjadi lebih banyak.

sehingga kondisi tersebut mempengaruhi proses berpikir dan ini mengancam kemampuan para pegawai dalam menghadapi lingkungan kerja.

- c. Hubungan perencanaan dengan seleksi yang tertuang dalam evaluasi persyaratan disebabkan oleh pimpinan yang hanya menilai pegawai pada satu aspek saja tidak secara keseluruhan, dan cenderung memberikan penilaian yang baik terhadap pegawai yang kelihatannya baik, serta menilai pada data yang di akhir saja sehingga menyebabkan standar prestasi dalam evaluasi persyaratan kurang baik. Dan untuk pengujian seleksi calon pegawai kesulitan yang sering muncul pada proses seleksi karena tidak adanya nilai standar untuk mengukur kualifikasi seleksi non teknis secara objektif. Misalnya, seperti kejujuran, loyalitas pegawai, dan inisiatif pegawai. Dan umumnya, bobot nilai yang diberikan pada kualifikasi-kualifikasi tersebut berdasarkan pertimbangan subjektif.
- d. Hubungan perencanaan dengan perencanaan karier yang tertuang dalam rotasi pegawai oleh penyesuaian dalam tugas yang baru, terlebih bagi posisi yang membutuhkan keahlian khusus dan membutuhkan waktu lama untuk mempelajarinya karena mereka belum cocok dengan tugas yang baru mereka pegang terlebih bagi mereka yang belum terbiasa beradaptasi dengan tugas baru tersebut. Dan untuk kegiatan promosi dan mutasi yang menjadi hambatan karena sulit menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan di tempat kerja baru, adanya faktor yang bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi serta bertambahnya tanggung jawab.

e. Hubungan perencanaan dengan pelatihan yang tertuang dalam merancang kebutuhan diklat untuk pegawai baru maupun pegawai yang sudah berpengalaman hambatan itu muncul karena tidak teranggarkan sebelumnya dan sumber dana pun dari APBN, sehingga biaya operasional pegawai ditanggung oleh Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang. Dan untuk kegiatan pendidikan pelatihan adanya penerapan kuota atau alokasi bagi pegawai dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, padahal sejauh ini Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, masih banyak pegawai yang memerlukan pelatihan.

3. Upaya yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang untuk mengatasi hambatan yaitu sebagai berikut:

a. Untuk mengatasi hambatan mengenai hubungan perencanaan dengan analisis jabatan pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan upaya sebagai berikut:

1. menyesuaikan dengan pendidikan formal yang akan dimanfaatkan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial, IT dan teknis tertentu, serta pengetahuan lainnya sesuai dengan syarat pekerjaan dengan memperhatikan fungsi pekerjaannya.

2. Memberikan arahan dari kegiatan evaluasi dan pembinaan dengan melakukan suatu proses perbandingan dan pengukuran kinerja dari hasil akhir pekerjaan para pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, apabila terdapat pekerjaan yang kurang efektif. Maka kepala dinas mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- b. Untuk mengatasi hambatan mengenai hubungan perencanaan dengan penarikan tenaga kerja Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan upaya sebagai berikut:
 1. Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, menyediakan informasi terkait data pekerjaan para pegawai mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan resiko serta bahaya tertentu yang terlibat didalamnya, seperti keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan informasi terkait persyaratan jabatan dan kualifikasi umum dan khusus yang harus dimiliki oleh seorang pegawai tersebut.
 2. Melakukan perencanaan dalam memanfaatkan waktu dengan efisien dalam menentukan prioritas kerja, hal ini berguna untuk menyelesaikan tugas Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, dan memfokuskan diri pada satu proyek yang memiliki dampak paling kuat. Dengan membuat jadwal agar dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sehingga semua pekerjaan selesai dengan cepat.

c. Untuk mengatasi hambatan mengenai hubungan perencanaan dengan penarikan seleksi, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan upaya sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, menyusun jalur karier untuk para pegawai, dengan mengambil informasi yang akurat dari komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan guna menempatkan pegawai pada bidang-bidang tertentu melalui pelatihan dan pengembangan.
2. Membuat daftar kandidat yang telah mendaftar melalui software agar lebih efektif dan melakukan penilaian dari informasi yang didapatkan agar pada tahapan penyeleksian calon pegawai ini menjadi lebih mudah. Menentukan kualifikasi dasar standar ukuran calon pegawai yang terdapat pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan sesuai dengan uraian pekerjaan, agar lebih efektif Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, dalam tahapan seleksi calon pegawai dengan menggunakan software komputer.

d. Untuk mengatasi hambatan mengenai hubungan perencanaan dengan perencanaan karier, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan upaya sebagai berikut:

1. Melakukan strategi perputaran pekerjaan, dan memberikan kesempatan waktu jeda dari tugas yang pegawai jalankan, serta mengidentifikasi posisi terbaik bagi pegawai pada bidang-bidang yang ditempati.

Dengan kata lain, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga ini bisa melihat kekuatan dan kelemahan pegawai. Sehingga pekerjaan berjalan efektif dan tentunya memiliki pegawai yang tepat untuk meduduki posisi yang tepat.

2. Menyesuaikan diri untuk melakukan upaya ekstra agar belajar kembali, mendorong keterampilan dan pengetahuan pegawai dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat mengasah kreativitas dalam berinovasi, dan lebih kreatif untuk meningkatkan lingkup dinas pariwisata, kebudayaan, kepemudaan dan olahraga sehingga dapat memotivasi pegawai yang lain, tetapi juga menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan serta minat pegawai.
- e. Untuk mengatasi hambatan mengenai hubungan perencanaan dengan pelatihan, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melakukan upaya sebagai berikut:
 1. Mengajukan dana cadangan agar dapat mengantisipasi kekurangan dana untuk kegiatan diklat.
 2. Mengajukan surat kepada pihak penyelenggara pelatihan yaitu badan kepegawaian daerah (BKD) Kabupaten Sumedang untuk meningkatkan kuota atau alokasi untuk pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

B. Saran

Bertitik tolak dari kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka pada akhir penulisan peneliti menyampaikan beberapa saran sehubungan dengan penelitian yang telah dilaksanakan pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, peneliti mencoba mengajukan beberapa saran yang kiranya dianggap perlu untuk dipertimbangkan sebagai bahan masukan kepada pihak yang berkepentingan dalam proses perencanaan sumber daya manusia ini, dan hendaknya hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia juga dapat dipecahkan sesegera mungkin sehingga pemecahan masalah tidak bersifat tambal sulam semata, mengingat pentingnya perencanaan sumber daya manusia bagi pencapaian suatu organisasi. Dengan demikian, peneliti ingin memberikan beberapa saran sehubungan dengan penelitian yang telah dilaksanakan, yaitu sebagai berikut:

1. Hendaknya penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsa juga akan berkembang.
2. Hendaknya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas, proses seleksi untuk setiap penerimaan pegawai baru harus dilakukan secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh pegawai yang berkualitas dan penempatannya pun harus tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan pegawai relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Sehingga akan sesuai dengan kebutuhan

yang diharapkan hal ini perlu dilakukan karena untuk mengurangi penggelembungan jumlah pegawai yang ada.

3. Pemerintah juga harus dapat mempertimbangkan masa pensiun para pegawai, karena selama ini penambahan masa kerja aktif justru kurang efektif dipandang dari kemampuan manusia dalam bekerja dan tidak akan mungkin dapat optimal lagi.



DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku:

- Akadun. 2011. *Teknologi Administrasi Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Akadun. 2019. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Anggara, Sahya. 2019. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Anggito, Albi dan Setiawan, Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak.
- Arifin, Imamul dan W Hadi Giana. 2007. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: PT Setia Purna Inves.
- Batjo, Nurdin dan Shaleh Mahadin. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar Sulawesi Selatan: Aksara Timur.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Juharni. 2015. *Pengantar Ilmu Adminstrasi Negara*. Makassar: CV Sah Media.
- Marjuni, Sukmawati. 2015. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: CV. Sah Media.
- Mukarom, Zaenal dan Wijaya, Muhabidin. 2018. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. 2017. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurwan, T. M. (2020). PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN SUMEDANG . *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(1), 13-24. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/44>
- Rahman, Mariati. 2017. *Ilmu Administrasi*. Makassar: CV Sah Media.

Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivis Utama dan Pengembangan SDM)*. Malang: UB Press.

STIA Sebelas April Sumedang. 2020. *Panduan Penulisan Skripsi*. Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Udaya, Jusuf. 2015. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.

Media Elektronik:

Enambe, Ellius. 2015. *Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusi pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua*. (Jurnal) Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Sam Ratulangi Manado. Manado: Program Pascasarjana [Online]. Tersedia: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jikmu/article/view/7854> [11 Oktober 2020]

Kiu, Ishak. 2012. *Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Pohuwato*. (Jurnal) Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Gorontalo. Gorontalo [Online]. Tersedia: <https://repository.ung.ac.id/skripsi/show/211407082/perencanaan-sumber-dayamanusia-pada-kantor-cabang-dinas-pendidikan-kabupaten-pohuwato.html> [11 Oktober 2020]

Larasati, Debby. 2014. *Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Pusat Penelitian Geoteknologi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Kota Bandung*. (Jurnal) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Bandung: Jurusan Administrasi Publik [Online]. Tersedia: <http://repository.unpad.ac.id/frontdoor/index/index/year/2020/docId/18567> [11 Oktober 2020]

Mailiya, Mirna. 2018. *Perencanaan Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta*. (Jurnal) Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta [Online]. Tersedia: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10997> [11 Oktober 2020]

Dokumentasi:

1. Rencana Strategis (Renstra), 2018-2023 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
2. Gambaran umum Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
3. Perjanjian Kinerja (PK) tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
4. DPA dan DPPA tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
5. LPPD tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
6. Monev Rencana Aksi Triwulan tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
7. Indikator Kinerja Individu (IKI) tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.
8. Rencana Kerja (Renja) tahun 2021 Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang



