

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu dampak bergulirnya era reformasi sekarang ini adalah adanya tuntutan dari masyarakat yang semakin kuat terhadap terwujudnya sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Hal ini disebabkan karena adanya pengalaman era Orde Baru, dimana pada saat itu sistem pemerintahan yang diterapkan sangat sentralistik dan sarat dengan praktek KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Orientasi sistem pemerintahan yang diterapkan belum mengarah pada pentingnya kualitas pelayanan publik, namun sebaliknya lebih ditekankan pada pelestarian kekuasaan. Sehingga sistem pemerintahan dan birokrasi yang berjalan selama kepemimpinan Orde Baru tidak berjalan efektif, cenderung berbelit-belit dan tidak berorientasi pada pelayanan publik. Pelaksanaan Otonomi Daerah yang telah digulirkan oleh pemerintah sejak tahun 2001 membawa perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah. Salah satu perubahan itu adalah pemberian wewenang yang lebih luas dalam penyelenggaraan beberapa bidang pemerintahan. Seiring dengan bertambah luasnya kewenangan ini, maka aparat birokrasi pemerintahan di daerah dapat mengelola dan menyelenggaraan pelayanan publik dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Sebagaimana dikemukakan :¹

¹ Hoessein, B. 2001. "Prospek Resolusi Kebijakan dan Implementasi Otonomi Daerah dari Sudut

“Otonomi daerah merupakan wewenang untuk mengatur urusan pemerintahan yang bersifat lokalitas menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Dengan demikian desentralisasi sebenarnya menjelmakan otonomi masyarakat setempat untuk memecahkan berbagai masalah dan pemberian layanan yang bersifat lokalitas demi kesejahteraan masyarakat yang bersangkutan. Desentralisasi dapat pula disebut otonomisasi, otonomi daerah diberikan kepada masyarakat dan bukan kepada daerah atau pemerintah daerah.”

Seiring berjalannya waktu, bahwa sistem dan tata cara pemerintahan seperti itu tidak dapat lagi dipertahankan. Sebab masyarakat semakin sadar dan memahami terhadap maksud dan tujuan yang sebenarnya dari penyelenggaraan sistem pemerintahan. Adanya tuntutan yang sedemikian kuat dari masyarakat, maka pemerintah saat ini menerapkan Otonomi Daerah. Penerapan Otonomi Daerah sebagai respon atas tuntutan masyarakat tersebut mengandung banyak makna dan sebagai salah satu bentuk reformasi. Pada prinsipnya otonomi daerah dimaksudkan untuk memberikan kewenangan yang lebih luas pada daerah untuk mengatur daerahnya masing-masing. Otonomi daerah menyangkut banyak aspek, salah satunya adalah di bidang penyelenggaraan sistem pemerintahan. Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan otonomi daerah di bidang pemerintahan adalah terwujudnya sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau yang lebih sering dikenal dengan istilah *Good Government*. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan usaha perbaikan diri atau reformasi internal dalam setiap lembaga pemerintahan yang menyangkut banyak aspek didalamnya. Namun, aspek

utama dan pertama yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada setiap lembaga pemerintahan. Sebab sumber daya manusia adalah yang memegang peran utama dalam mewujudkan *good government* di era otonomi daerah. Terlebih lagi tantangan dan persoalan yang dihadapi oleh setiap lembaga pemerintah semakin berat dan kompleks. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan suatu perencanaan yang matang dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, terlebih lagi dalam menuju era globalisasi, pemerintah Indonesia dituntut agar mampu menghadapi tantangan dan permasalahan yang semakin kompleks. Salah satu cara untuk mengantisipasi hal tersebut adalah melalui peningkatan kualitas SDM yang komprehensif. Pemerintah Republik Indonesia dalam menghadapi era globalisasi telah merencanakan peningkatan kualitas SDM secara konseptual. Hal ini dituangkan dalam GBHN 1998 yang berbunyi "Peningkatan kualitas SDM sebagai pelaku utama pembangunan yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Globalisasi makin mendorong peluang terbukanya pasar internasional; bagi produk barang dan jasa (pendidikan)." Banyak pakar mengemukakan bahwa SDM abad ke-21 ditandai oleh "Salah satu segi kehidupan yang timbul ke permukaan dewasa ini dengan gaung yang lebih kuat dibandingkan masa lalu adalah peningkatan kualitas hidup umat manusia. Kualitas hidup pada

dasarnya bermuara pada pengakuan atas harkat dan martabat manusia.” Setelah menelaah beberapa uraian di atas, jelaslah bahwa untuk melaksanakan tugas di masa depan diperlukan SDM yang berkualitas. Hal ini sesuai dengan ungkapan berikut ini, yaitu “SDM berkualitas yang harus disiapkan untuk memasuki abad ke-21 adalah SDM yang mampu melakukan *life long learning*.”²

Perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan sumber daya manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Kabupaten Indramayu sebagai salah satu wilayah otonom yang berada di Propinsi Jawa Barat juga tak lepas dari tuntutan masyarakat lokal untuk segera mewujudkan *good government*. Terlebih lagi, secara geografis wilayah Kabupaten Indramayu terletak di jalur penghubung utama antara Propinsi DKI

² D. L. G. (2000). *Human Resource Management, International Edition, 9th Ed. Prentice*

Jakarta dan Jawa Barat, tentunya mengalami perubahan sosial masyarakat yang sangat cepat. Sebagai salah satu daerah transisi, Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang sangat kompleks. Sehingga usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut menjadi sesuatu yang sangat mendesak untuk segera diwujudkan. Disisi lain, Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu mengakui bahwa daerahnya masih tertinggal dengan wilayah kabupaten lain yang ada di propinsi Jawa Barat.³ Salah satu penyebabnya adalah faktor kualitas sumber daya manusia yang ada di lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu. Inilah yang menjadi alasan utama Pemda setempat menjadi program perencanaan sumber daya manusia sebagai salah satu program prioritas guna mengejar ketertinggalan dengan daerah lain. Sebagai langkah awal, kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu meliputi :

- a. Pengumpulan dan analisis data untuk mengetahui masalah utama yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia.
- b. Mengembangkan tujuan perencanaan SDM,
- c. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM,
- d. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

(Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu, 2006)

Sedangkan tujuan dari kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu adalah untuk memfasilitasi keefektifan organisasi pemerintahan daerah khususnya di era otonomi daerah seperti sekarang ini, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Sehingga tujuan terwujudnya *good government* di Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu yang berorientasi pada pelayanan publik dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan *good government* melalui peningkatan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Pemda Indramayu didasarkan atas beberapa permasalahan pokok sebagai berikut:

1. Keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
2. Perubahan sosial masyarakat yang sangat pesat sehingga meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kontrol atas kinerja pemerintah daerah.
3. Kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai untuk meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan.
4. Semakin banyaknya tantangan tugas yang harus dihadapi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu terutama dalam mengantisipasi persaingan

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pelaksanaan kebijakan perencanaan peningkatan sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu?
- b. Faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan perencanaan sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- a. Pelaksanaan kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang ada lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Penelitian ini ditujukan untuk memperluas wawasan dan pengetahuan penulis di bidang Ilmu Pemerintahan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia di suatu institusi / lembaga pemerintah.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu dalam menerapkan kebijakan peningkatan

sumber daya manusia di bidang penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

E. Kerangka Dasar Teori

1. Organisasi Pemerintah Daerah

Organisasi pemerintahan daerah dapat didefinisikan menurut Hoessein adalah sebagai berikut :⁴

“Organisasi pemerintahan daerah merupakan organisasi di lingkungan pemerintahan daerah yang terdiri dari : Bupati dan elemen perangkat dibawahnya sebagai eksekutif dan Dewan Perwakilan Daerah (DPRD) sebagai legislatif. Kedua badan ini akan bekerjasama dalam rangka menjalankan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan daerah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat daerah”.

Jadi, berdasarkan pengertian di atas maka pada intinya menjelaskan bahwa organisasi pemerintahan daerah terdiri dari Bupati dan perangkat di bawahnya sebagai eksekutif dan Dewan Perwakilan Rakyat daerah sebagai legislatif yang nantinya akan saling bekerjasama dalam melaksanakan pembangunan dan pemerintahan daerah. Dimana pembangunan tersebut bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat.

⁴ Hoessein, B. 2001. “Prospek Resolusi Kebijakan dan Implementasi Otonomi Daerah dari Sudut *Bandeng Hulum Tata Negara*”. *Seminar dan Lokakarya Nasional Strategi Resolusi Kebijakan dan*

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif. Dimensi kualitatif adalah terdiri atas prestasi tenaga kerja yang memasuki dunia kerja dalam jumlah waktu belajar, sedangkan dimensi kuantitatif mencakup berbagai potensi yang terkandung pada setiap manusia, antara lain pikiran (*ide*), pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memberi pengaruh terhadap kapasitas kemampuan manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif. Jika pengeluaran untuk meningkatkan kualitas SDM ditingkatkan, nilai produktivitas dari SDM tersebut akan menghasilkan nilai balik (*rate of return*) yang positif. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.⁵ Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pilar fungsi utama

⁵ ... dan lain-lain merupakan strategi dan kebijakan secara

terpadu. Keputusan-keputusan sumber daya manusia yang sehat harus didukung oleh informasi mengenai sumber daya manusia yang baik. Hal tersebut tercakup dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang merupakan prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, mengambil dan memvalidasi data oleh organisasi mengenai sumber daya manusia, dan kegiatan-kegiatan personalia.

Sistem Informasi Manajemen dibangun untuk mendukung proses yang berjalan dalam organisasi, dimana tercakup didalamnya antara lain : proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Secara akurat Sistem Informasi Manajemen harus dapat memberikan informasi mengenai kondisi riil organisasi. Dikemukakan SDM yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa.⁶

*Recruitment and Selection*⁷ merupakan salah satu elemen penting dan kritikal dari manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dalam paradigma manajemen sumber daya manusia, proses *recruitment and selection* bukan hanya sekedar sebuah mekanisme mengisi posisi yang lowong dalam sebuah organisasi, namun lebih kepada menjaga keseimbangan dinamika kehidupan dari organisasi tersebut. Dengan kata

⁶ Rudy C Tarumingkeng, PhD. Kuliah Perdana Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pasca Sarjana - Magister Manajemen, Universitas Kristen Krida Wacana, 14 Februari 2000. Antologi UKRIDA 7:hal 1-9 (2000).

lain, mampu untuk menampilkan performa kerja yang maksimal dengan *training* yang minimal. Padahal, ada satu hal penting yang sering terlupakan oleh para praktisi manajemen sumber daya manusia, yaitu *soft skill*. Pemahaman dari istilah *hard skill* adalah *skill* yang dapat menghasilkan sesuatu sifatnya *visible* dan *immediate*.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya aparatur pemerintahan dan birokrasi daerah diarahkan untuk menuju tata pemerintahan yang lebih baik, dengan didukung oleh profesionalisme, efisiensi, efektifitas, produktivitas, transparansi, imparial, serta bebas dari unsur KKN, sebagai unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Manajemen sumber daya manusia perlu diperbaiki dan dimodernisasi. Klasifikasi kerja yang profesional harus diperkenalkan dan seleksi dalam penerimaan dan promosi harus didasarkan kepada merit dan dibuat dalam suatu kompetisi terbuka. Pelatihan harus bersifat teknis, tidak umum seperti pelatihan yang ada sekarang. Sistem penggajian harus direformasi sehingga dapat merefleksikan tingkat tanggung jawab dan tingkat kesulitan dari pekerjaan dan dapat mempromosikan kinerja serta menyediakan transparansi. Selain itu, aparatur daerah juga dituntut untuk lebih memahami kondisi riil lingkungan dan sosial masyarakatnya, sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang optimal. Dengan demikian harapan masyarakat akan adanya perubahan pada sistem penyelenggaraan pemerintahan daerah

ke arah yang lebih baik dapat terwujud. Peramalan kebutuhan SDM di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan SDM tersebut merupakan bagian dalam perencanaan SDM yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan SDM juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menterjemahkan strategi organisasi menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Perencanaan SDM (*HR Planning*) sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*shortterm*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Sementara itu, yang dimaksud dengan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business* issue). Kegiatan strategi SDM didasarkan pada kerjasama antara SDM

dan atasan lini dalam mengelola SDM yang menekankan pada *people-related public concerns*, untuk mencapai tujuan strategi pelayanan publik yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja pelayanan publik saat ini dan masa depan. Dengan demikian, tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan strategik memudahkan organisasi melakukan keputusan dilakukannya *merger, international operations, dan corporate entrepreneurship*. Sedang hasil evaluasi dari penerapan program jangka panjang ditujukan bagi perencanaan program suksesi, yang menekankan pada kemampuan memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir yang dicapai dan kepuasan kerja. Perencanaan SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi pemerintahan dan operasional diperlukan dalam era otonomi dimana persaingan antar daerah semakin ketat. ⁸Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal. Pertama, *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan ketiga *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan SDM dalam jangka pendek dan jangka

panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Tujuan pengintegrasian perencanaan adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan SDM organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi SDM dalam praktik organisasi dilakukan dengan pertimbangan sampai seberapa jauh departemen SDM memperhatikan (1) *people related business issues* (*HR concerns*), (2) menggunakan orientasi isu dalam memutuskan mobilisasi SDM-nya (*key-issues oriented*), serta (3) melibatkan manajer lini pada masalah-masalah SDM (*involving line managers*). Hal-hal tersebut tidak lepas dari dukungan kondisi organisasional, seperti: pembuatan perencanaan strategik oleh perusahaan, memperhatikan issue dan input yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, ada tujuan spesifik dalam

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler dan Schuler & Walker mendefinisikan⁹ Perencanaan sumber daya manusia sebagai: proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*shortterm*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Sementara itu, yang dimaksud dengan strategi sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh pimpinan utama dan kepala bagian untuk menyelesaikan masalah organisasi pemerintahan yang terkait dengan manusia (*people-related public issue*). Kegiatan strategi sumber daya manusia didasarkan pada kerjasama antara pimpinan dan bawahan dalam mengelola sumber daya manusia yang menekankan pada *people-related public concerns*, untuk mencapai tujuan strategi organisasi yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja pelayanan publik saat ini dan masa depan serta mewujudkan *good government* di masa mendatang. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Integrasi perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik memudahkan

⁹ Dalam bukunya Leach, S., Stewart, J., Walsh, K. 1994. *The Changing Organization and Management of Local Government*. London: McMillan Press Ltd

organisasi melakukan keputusan dilakukannya *merger, international operations, dan corporate entrepreneurship*. Sedang hasil evaluasi dari penerapan program jangka panjang ditujukan bagi perencanaan program suksesi, yang menekankan pada kemampuan memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir yang dicapai dan kepuasan kerja. Perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi pelayanan publik diperlukan dalam era otonomi daerah saat ini. Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal. Pertama, *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan ketiga *human resources planning*,¹⁰ yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan sumber daya manusia.

Tujuan pengintegrasian perencanaan adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan

¹⁰ *Journal of Management Science*, Vol. 11, No. 1, 1986, hal. 1-10.

strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program sumber daya manusia. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang efektif didasarkan pada taksiran klasifikasi kerja secara profesional didasarkan atas kemampuan dan kualifikasi yang telah ditetapkan. Perencanaan sumber daya manusia di lembaga pemerintahan daerah meliputi sistem penerimaan, pengangkatan, transfer/perpindahan dan promosi jabatan harus berdasarkan kepada sistem merit dan keperluan institusi. Prosedur pengangkatan yang tertutup harus diubah dengan sistem kompetisi terbuka untuk pengangkatan dan promosi. Sistem penggajian harus menghargai tanggung jawab, tingkat kesulitan dan kinerja serta pengalaman. Insentif dalam penggajian harus mendukung kinerja yang baik. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan keahlian/kemampuan dalam pemerintahan harus dilihat sebagai aset pemerintahan daerah. Perancangan mekanisme penerimaan yang terbuka dan kompetitif dapat diawali dengan program

untuk penempatan ulang PNS ini ke posisi yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan. Sejalan dengan hal tersebut di atas, Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu dalam merencanakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah meliputi beberapa hal sebagai berikut :

- a. Reformasi sistem (susunan organisasi, perencanaan tenaga kerja dan pegawai, struktur pendorong, manajemen sumber daya manusia, sistem pelatihan dan keuangan).
- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintah yang tergantung kepada manajemen tata pemerintahan yang terintegrasi.
- c. Menerapkan sistem pelayanan *publik order*.

4. Implementasi Kebijakan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setelah tahap perencanaan selesai, maka dilanjutkan dengan tahap pelaksanaan atau implementasi dari tahap perencanaan. Tahap implementasi kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

- a. Proses rekrutmen pegawai yang menerapkan sistem selektif yang obyektif dan terbuka.

Model rekrutmen tersebut sangat penting untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi standar kualitas kerja yang ditetapkan. Proses

ini sangat penting untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas.

menjadi perhatian utama publik dalam rangka mewujudkan *good government*.

b. Program pendidikan dan pelatihan (diklat)

Program ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan permasalahan yang semakin kompleks.

c. Pengawasan dan pembinaan

Pimpinan di setiap unit kerja Pemda Indramayu diharapkan senantiasa memberikan bimbingan, arahan, pendampingan serta pengawasan kepada bawahannya dalam menjalankan operasional tugas di lapangan. Selain itu, pengawasan sebagai aspek yang sangat penting dalam pencapaian optimalisasi hasil kerja. model pengawasan dapat berupa pengawasan melekat, sidak dan evaluasi akhir dari setiap program kerja yang ada.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan perencanaan sumber daya manusia

Beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah sebagai berikut :

a) Tingkat perubahan kondisi lingkungan yang semakin cepat dan tidak pasti.

b) Peningkatan biaya operasional organisasi dengan tekanan lingkungan.

c) Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut *skill* baru

d) Organisasi yang semakin kompleks serta semakin *flat, lean, & flexible*

e) Faktor eksternal seperti berbagai aturan perundang-undangan

Jadi pentingnya perencanaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjawab tantangan dan hambatan yang semakin kompleks di masa mendatang.

F. Definisi Konseptual

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adalah tahapan dari perencanaan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dimana tahapan tersebut berdasarkan pada visi organisasi dan nantinya digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal.

Perencanaan sumber daya manusia (*HR Planning*) sebagai : proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*shortterm*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).

2. Implementasi Kebijakan

Pelaksanaan rumusan kebijakan yang telah dibuat sehingga hasil dari kebijakan tersebut dapat terlihat secara nyata. Berkaitan dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Pemda Indramayu

implementasi kebijakan tersebut diwujudkan dalam bentuk program-program pengembangan sumber daya manusia yang diawali dari sistem seleksi penerimaan pegawai, program pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan dan pelaksanaan pengawasan atas kinerja pegawai.

G. Definisi Operasional

1. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tahap perencanaan sumber daya manusia pada lingkungan organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut adalah sebagai berikut :

- a. Reformasi sistem (susunan organisasi, perencanaan tenaga kerja dan pegawai, struktur pendorong, manajemen sumber daya manusia, sistem pelatihan dan keuangan).
- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintah yang tergantung kepada manajemen tata pemerintahan yang terintegrasi.
- c. Menerapkan sistem pelayanan *publik order*.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lembaga pemerintah daerah Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas organisasi (lembaga), kualitas manajemen, dan kualitas kepemimpinan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan perencanaan sumber daya manusia yang ada.
- b. Sarana dan prasarana pendukung. Hal ini sangat penting dalam rangka menjamin kelancaran program-program pengembangan sumber daya manusia. Terutama yang berkaitan dengan dukungan teknologi informasi yang menjadi kebutuhan mendasar dalam mewujudkan *e-government* serta tersedianya anggaran yang memadai. Tidak bisa dipungkiri bahwa tanpa adanya dukungan dana yang cukup tidak mungkin suatu program dapat berjalan dengan lancar. Begitu pula dengan program pengembangan sumber daya manusia yang tidak bisa lepas dari adanya dukungan dana yang cukup.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memahami fenomena sosial dari pandangan pelakunya. Penulis berusaha menggambarkan secara jelas dan mendetail tentang obyek/kajian penelitian berdasarkan data-data yang terkumpul di lapangan dan diperkuat dengan studi literatur. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang benar sebagai jawaban akhir atas

2. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini di instansi pemerintah yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu, Jawa Barat.

3. Jenis Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lapangan melalui wawancara ataupun observasi.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan meliputi : dokumentasi, laporan-laporan, buku-buku kepustakaan, serta kumpulan lainnya dari instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu, Jawa Barat.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data, penulis menggunakan cara-cara sebagai berikut :

a. Observasi

Data diperoleh melalui pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti dengan melakukan wawancara terhadap narasumber dan responden guna memperoleh keterangan atau gambaran nyata mengenai permasalahan dalam penelitian ini.

b. Dokumentasi

Data diperoleh dengan cara membaca, mengkaji, atau menelaah buku-buku, peraturan perundang-undangan, koran, internet, maupun literatur dan sumber lain yang relevan dan layak untuk digunakan.

c. Wawancara

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan tanya dan jawab, dimana sebelumnya penulis telah menyediakan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden secara lisan. Dalam penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan pejabat terkait di Kabupaten Idramayu, yaitu Pejabat Sekretariat Daerah, Pejabat Badan Perencanaan Daerah dan Pejabat dinas terkait.

5. Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif yaitu suatu analisis terhadap data tidak dinyatakan dalam bentuk angka tetapi dalam uraian yang disusun secara sistematis dari apa yang dinyatakan oleh narasumber atau responden secara lisan melalui wawancara dan tertulis. Tahapan analisis data adalah sebagai berikut :

- a. *Editing*, yaitu membuang data-data yang tidak perlu dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi sehingga mendapatkan data yang akurat.
- b. *Coding*, yaitu mengklasifikasikan data dan mendistribusikan data ke dalam kelompok masalah yang diteliti.
- c. Interpretasi, yaitu memberikan uraian rinci baik secara kualitatif maupun kuantitatif (numerik).