

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan informasi yang sangat beragam pada saat ini menuntut media untuk aktif dalam memberikan informasi yang *update* kepada masyarakat. Teknologi pun sudah sangat maju dan mampu membuat produk-produk yang inovatif untuk memenuhi tuntutan dari masyarakat. Banyak media informasi yang beredar dikalangan masyarakat, baik media cetak seperti majalah dan koran, media elektronik seperti televisi, radio, internet dan lain sebagainya.

Televisi adalah salah satu media elektronik yang sudah tidak tabu lagi dikalangan masyarakat, hampir seluruh penduduk Indonesia menjadikan televisi sebagai barang primer. Dalam Undang-undang nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran, disebutkan bahwa:

*“Penyiaran televisi adalah media komunikasi massa dengar pandang yang menyalurkan gagasan dan informasi dalam bentuk suara dan gambar secara umum, baik terbuka maupun tertutup, berupa program yang teratur dan berkesinambungan”*.<sup>1</sup>

Perkembangan dalam dunia pertelevisian di Indonesia pun sudah sangat pesat. Sampai saat ini telah banyak perusahaan stasiun-stasiun televisi yang berdiri, baik itu stasiun televisi swasta sampai stasiun televisi lokal.

---

<sup>1</sup> Undang-undang nomor 32 tahun 2002 tentang *Penyiaran*, BAB I, Pasal 1 poin 4.

Semakin beragamnya stasiun televisi yang ada bisa memberikan dampak positif bagi dunia pertelevisian, karena semakin banyaknya stasiun televisi maka tiap-tiap stasiun televisi akan berusaha untuk menyajikan program-program terbaik yang dapat menarik minat masyarakat untuk menonton.

Pada dasarnya lembaga penyiaran merupakan sebuah komunikasi massa yang mempunyai fungsi sebagai media informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial. Untuk itu, kualitas dari program yang disiarkan oleh stasiun televisi juga sangat penting, karena akan mempengaruhi sikap, dan pola pikir masyarakat.

Sebagai lembaga penyiaran publik, stasiun-stasiun televisi yang ada di Indonesia dituntut untuk bisa memberikan program siaran yang mencerdaskan masyarakat, memberikan hiburan, kontrol sosial, menjadikan perekat bagi kesatuan bangsa Indonesia, serta dituntut untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2002 tentang penyiaran juga disebutkan bahwa:

*“Lembaga Penyiaran adalah penyelenggara penyiaran, baik lembaga penyiaran publik, lembaga penyiaran swasta, lembaga penyiaran komunitas, maupun lembaga penyiaran berlangganan yang dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku”.*<sup>2</sup>

Televisi Republik Indonesia (TVRI) merupakan sebuah lembaga penyiaran yang berdiri pertama kali di Indonesia dan bersifat publik atau

---

<sup>2</sup> Ibid ., poin 9.

dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. TVRI sudah didirikan sejak tahun 1962, dengan memiliki visi “Terwujudnya TVRI sebagai media utama penggerak pemersatu bangsa”. Adapun maksud dari Visi adalah bahwa TVRI di masa depan menjadi aktor utama penyiaran dalam menyediakan dan mengisi ruang publik, serta berperan dalam merekatkan dan mempersatukan semua elemen bangsa”.<sup>3</sup>

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik menjelaskan tugas TVRI sebagai lembaga penyiaran publik adalah:

*“Memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol, dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.”*<sup>4</sup>

Untuk itu, TVRI mendirikan stasiun-stasiun TVRI daerah yang berkedudukan di ibukota provinsi dan/atau di ibukota kabupaten/kota. Adanya perluasan jangkauan TVRI pada tiap-tiap daerah juga bisa dijadikan sebagai alat untuk menggali potensi yang ada di suatu daerah. Melalui program-program yang berbeda pada tiap-tiap daerah, maka diharapkan TVRI dapat menjadi lembaga penyiaran yang banyak diminati oleh masyarakat.

---

<sup>3</sup>Anonim, *Visi dan Misi*, diakses dari [www.tvri.co.id/page/tentang-kami](http://www.tvri.co.id/page/tentang-kami) pada tanggal 04 mei 2015 pukul 15:00.

<sup>4</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2005 tentang *Lembaga Penyiaran Publik*, BAB II Pasal 4.

Dikutip dari Ainin Sinta dalam Jurnal Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Kreativitas Pada Karyawan TVRI Yogyakarta, pendirian TVRI lokal dimulai di beberapa wilayah di Indonesia dalam kurun waktu 1962 sampai dengan 1999, yakni TVRI Jakarta(1962), Stasiun TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta (1965), TVRI Medan (1970), TVRI Ujung Pandang (1972), TVRI Banda Aceh (1973), TVRI Palembang (1974), TVRI Denpasar (1978), TVRI Surabaya (1978), TVRI Manado (1978), TVRI Bandung (1987), TVRI Samarinda (1993), TVRI Ambon (1993), TVRI Semarang (1996), dan TVRI Padang (1997).<sup>5</sup>

TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yang menjadi stasiun daerah pertama milik TVRI dan sampai saat ini menjadi salah satu stasiun televisi yang banyak diminati oleh masyarakat Yogyakarta, karena memiliki program-program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta harus mampu bersaing dengan berbagai macam stasiun lokal yang ada di Yogyakarta.

Pola siaran yang ada di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yakni mengacu pada pola siaran TVRI Nasional, atau disebut pola acara terpadu. Hal ini dikarenakan seluruh stasiun TVRI Daerah harus mengikuti pola acara terpadu dari Pusat. Acara yang diproduksi TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta disebut pola acara harian. Pola acara harian ini disusun berdasarkan pola acara tahunan

---

<sup>5</sup> Ainin Sinta, *Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Kreativitas Pada Karyawan Tvri Jogja*, 2007, hlm 17.

dari TVRI Pusat (Jakarta). Setelah diterima oleh TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta, pola acara tersebut disebut pola acara tahunan. Hal ini diartikan bahwa pola acara tahunan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta merupakan hasil kombinasi antara pola acara Pusat dengan daerah. Karena Sistem ini wajib, maka siaran *relay* dari Pusat selalu ada. Disamping itu, apabila terjadi kekosongan produksi siaran maka stasiun TVRI daerah bisa langsung *merelay* dari TVRI Nasional.<sup>6</sup>

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun, hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place,*

---

<sup>6</sup> Ibid., hlm 21

akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.<sup>7</sup>

Tata kelola sumber daya manusia merupakan salah satu upaya dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi publik atau perusahaan. Tata kelola sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan pegawai untuk memenuhi kebutuhan itu dan mengoptimalkan pegawai yang dimiliki dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi sesuai dengan penempatan pegawai yang ada.<sup>8</sup>

Dalam tata kelola sumber daya manusia memiliki beberapa kegiatan yakni perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Dalam pelaksanaan perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia terlebih dahulu dilaksanakan analisis jabatan untuk mengetahui spesifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sedangkan dalam kegiatan pemberian kompensasi serta pemberhentian dapat dilaksanakan analisis beban kerja untuk mengetahui jumlah beban kerja masing-masing pegawai dan

---

<sup>7</sup> DR.Edy Sutrisno, M.Si , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2011, hlm 2.

<sup>8</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo,M.M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm 2.

menyesuaikan dengan penerimaan kompensasi atau pemberhentian. Dalam kegiatan pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan pengembangan atau pelatihan yang diberikan kepada pegawai agar dapat meningkatkan pengetahuan dan *skill* para pegawai sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan saat ini.

Sebagai lembaga penyiaran milik pemerintah, para pegawai yang ada di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta bersatus Pegawai Negeri Sipil dan sebagian berstatus kontrak<sup>9</sup>. Tentunya semua proses pelaksanaan dari rekrutmen hingga mutasi ditentukan oleh kebijakan Pemerintah Pusat. Proses seleksi juga dilaksanakan oleh pemerintah pusat, tentunya hal ini menjadi pertanyaan bagaimanakah pengelolaan sumber daya manusia di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta dan apakah semua sumber daya manusia yang ada di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sudah sesuai dengan kualitasnya. Sebagai lembaga penyiaran publik milik pemerintah seharusnya TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta memiliki sumber daya manusia yang tepat, agar kinerja dalam organisasi pun dapat maksimal.

Dikutip dari Jurnal Penelitian Satya Rahariska, kualitas sumber daya manusia dalam organisasi sangat berperan penting untuk perkembangan organisasi tersebut. Kualitas sumber daya manusia sangat berpengaruh

---

<sup>9</sup>Satya Rahariska. *Kinerja Televisi Republik Indonesia (Tvri) Stasiun D.I. Yogyakarta Sebagai Lembaga Penyiaran Publik (Lpp)* 2010, hlm 56

terhadap kinerja suatu organisasi secara keseluruhan. Pada saat ini kualitas sumber daya manusia TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta dinilai masih rendah.<sup>10</sup>

Jumlah sumber daya manusia yang ada di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sudah memadai, tetapi kualitasnya dinilai menurun karena kurangnya tenaga-tenaga ahli yang kompeten di bidangnya sehingga sangat berpengaruh pada proses produksi acara. Sumber daya manusia TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Kontrak. Dari segi kualitas, pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta dinilai kurang berkualitas. Hal ini dapat dilihat selain dari kurangnya tenaga ahli juga banyaknya sumber daya manusia TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yang hanya lulusan SLTA.<sup>11</sup>

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pihak TVRI Pusat selalu memberikan penawaran untuk dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, kemudian dari lembaga menunjuk kepada karyawan apakah bersedia atau tidak.<sup>12</sup> Jumlah pegawai juga dinilai mempengaruhi kinerja organisasi, ketepatan jumlah pegawai dalam organisasi juga penting. Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki struktur yang sedikit namun kaya akan fungsi. Jumlah karyawan yang banyak juga menyebabkan ketidakefektifan.

---

<sup>10</sup> Satya Rahariska, *Kinerja Televisi Republik Indonesia (Tvri) Stasiun D.I. Yogyakarta Sebagai Lembaga Penyiaran Publik (Lpp)*, 2010, hlm 68.

<sup>11</sup> Ibid., hlm 63

<sup>12</sup> Ibid., hlm 64

TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta memiliki kurang lebih 266 karyawan yang terdiri dari 190 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 23 orang Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan 53 orang pegawai Kontrak.<sup>13</sup> Jumlah karyawan juga bisa mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sampai saat ini memang memiliki karyawan yang sangat banyak namun tetap saja dinilai kurang efektif, karena tidak semua karyawan bekerja secara optimal. Ada karyawan yang sangat bersemangat dalam bekerja namun ada pula karyawan yang hanya mengutamakan uang saja. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja TVRI secara keseluruhan, selain itu pula bisa menyebabkan kurang optimalnya dalam proses produksi.<sup>14</sup> Untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi maka harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi dan juga ketepatan dalam jumlah kebutuhan sumber daya manusia itu sendiri.

Berdasarkan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 56 menyatakan bahwa :

*“Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.”Penyusunan kebutuhan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun, dengan perincian dalam 1 (satu) tahun menyesuaikan prioritas kebutuhan dari suatu organisasi pemerintah”.*<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Rekap Jumlah Pegawai Per 1 Maret 2015.

<sup>14</sup> Satya Rahariska, op.cit. hlm 82

<sup>15</sup> Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*,

Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja sangat diperlukan untuk merestrukturisasi organisasi, khususnya TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yang memiliki permasalahan terhadap sumber daya manusia. Biasanya analisis jabatan dan analisis beban kerja dilakukan secara mandiri oleh organisasi, namun tidak menutup kemungkinan untuk dilaksanakan dengan menggunakan jasa konsultan, sehingga validitas dari hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak perlu diragukan. Hasil dari pelaksanaan analisis jabatan akan menempatkan seorang pegawai pada posisi yang tepat berdasarkan kompetensi yang dimiliki, serta pelaksanaan analisis beban kerja nantinya akan memberikan hasil pada ketepatan kuantitas pegawai yang dimiliki dalam sebuah organisasi. Dengan ketepatan penempatan sumber daya manusia atau kualitas sumber daya manusia dan kuantitas sumber daya manusia maka akan memberikan dampak pada kinerja sebuah organisasi tersebut.

Untuk itu kualitas dari sumber daya manusia yang ada juga perlu ditingkatkan agar dapat memberikan inovasi dan gagasan-gagasan terbaru, karena kualitas dari sumber daya manusia dapat mempengaruhi dari kualitas program yang disiarkan. Tujuannya adalah agar TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta dapat menyajikan program siaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada saat ini, sehingga tetap menjadi siaran televisi favorit bagi masyarakat dan dapat bersaing dengan televisi-televisi swasta.

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yang meliputi perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi sebuah proses manajemen tidak dapat mengukur bagaimana kondisi obyek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan, serta hasilnya. Evaluasi sebagai sebuah proses untuk mengetahui hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.<sup>16</sup> Untuk itu peran dari evaluasi sangat penting untuk melihat sejauh mana efektivitas dari sebuah program atau kegiatan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut terkait dengan evaluasi tata kelola sumber daya manusia khususnya dalam aspek analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS yang ada di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana evaluasi tentang analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta?
- 2) Apakah faktor-faktor penghambat dan pendukung analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta ?

---

<sup>16</sup>Prof. Dr. Suparno Eko Widodo,M.M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm 389

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mengetahui evaluasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.
- b) Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dan pendukung analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Praktis**

- 1) Dapat mengetahui evaluasi tentang analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.
- 2) Dapat mengetahui faktor-faktor penghambat dan pendukung analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta

#### **b. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi yang positif terhadap pengembangan studi tata kelola sumber daya manusia khususnya mengenai evaluasi analisis jabatan, analisis beban kerja, dan pengembangan PNS .

## **D. Kerangka Dasar Teori**

Dikutip dari Sugiyono dalam buku memahami penelitian kualitatif, Kerlinger (1978) mengemukakan bahwa teori

*“Teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.”<sup>17</sup>*

Berdasarkan teori yang dijelaskan, maka penulis akan menguraikan teori yang digunakan dalam penelitian ini:

### **1) Evaluasi**

#### **a) Pengertian evaluasi**

Istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Arti evaluasi secara spesifik berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.<sup>18</sup>

#### **b) Sifat evaluasi**

Ada beberapa karakteristik evaluasi yang membedakannya dari metode kebijakan analisis lainnya:

1. Fokus nilai : evaluasi berbeda dengan pemantauan karena evaluasi lebih fokus kepada nilai dari suatu kebijakan dan program. Evaluasi

---

<sup>17</sup> Prof. Dr.Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2005, hlm 41.

<sup>18</sup> William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik : Edisi Kedua*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2003, hlm 608.

menentukan manfaat atau kegunaan sosial suatu program, bukan hanya sekedar suatu kumpulan informasi mengenai hasil aksi kebijakan.

2. Interdependensi fakta nilai : tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. Dalam evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu kebijakan atau tinggi rendahnya ketercapaian program diperlukan tidak hanya hasil kebijakan tersebut berharga bagi sejumlah individu, kelompok atau seluruh masyarakat, untuk itu harus didukung bukti bahwa hasil-hasil kebijakan secara aktual merupakan konsekuensi dari aksi-aksi yang dilakukan untuk memecahkan masalah tertentu.
3. Orientasi masa kini dan masa lampau : evaluasi bersifat retrospektif dan setelah aksi-aksi dilakukan (*ex post*). Rekomendasi yang juga mencakup premis-premis nilai, bersifat prospektif dan dibuat sebelum aksi-aksi dilakukan (*ex ante*).
4. Dualitas nilai : nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena dipandang sebagai tujuan sekaligus cara.<sup>19</sup>

Berdasarkan teori William N Dunn beberapa fungsi evaluasi adalah sebagai berikut:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid., hlm 609.

<sup>20</sup> Ibid., hlm 609.

1. Evaluasi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui kebijakan publik.
2. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
3. Evaluasi memberikan sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Evaluasi juga dapat memberikan alternatif kebijakan atau gambaran mengenai kelayakan suatu kebijakan sehingga apabila suatu kebijakan tidak sesuai maka kebijakan tersebut dapat diganti atau dihapus.

**c) Dimensi dan Tahapan Evaluasi kebijakan Publik <sup>21</sup>**

Direktorat Pemantauan dan Evaluasi Bappenas Beni setiawan dalam Dyah Mutiarin, berpendapat bahwa tujuan evaluasi program adalah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dapat dan dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan program dimasa yang akan datang.

Menurut Beni Setiawan, dimensi utama diarahkan kepada hasil, manfaat, dan dampak dari program. Pada prinsipnya yang perlu dibuat perangkat evaluasi yang dapat diukur melalui empat dimensi:

---

<sup>21</sup> Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin, *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan: Penelusuran Konsep dan Teori*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm 13.

- a) Indikator masukan (*Input*).
- b) Proses (*Process*).
- c) Keluaran (*Output*).
- d) Indikator dampak (*outcome*).

**d) Kriteria Evaluasi<sup>22</sup>**

Menurut William N Dunn ada beberapa kriteria evaluasi suatu kebijakan, yakni :

1) Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas adalah suatu ukuran untuk menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas, dan waktu) yang dicapai oleh tata kelola, dan apakah hasil yang diinginkan tersebut telah dicapai.

Efektivitas berasal dari kata efektif, berarti terjadinya suatu efek yang dikehendaki dalam pekerjaan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi. Efektivitas juga disebut efektif, apabila tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Drucker menyatakan bahwa efektivitas berarti melakukan sesuatu yang benar atau sejauh mana kita mencapai tujuan.

Menurut Campbell J.P, pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah :

---

<sup>22</sup> William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik : Edisi Kedua*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003, hlm 610.

- a) Keberhasilan program,
  - b) keberhasilan sasaran,
  - c) kepuasan terhadap program,
  - d) tingkat input dan output, dan
  - e) pencapaian tujuan menyeluruh.<sup>23</sup>
- 2) Efisiensi (*Efficiency*)

Efisiensi adalah ketepatan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada maupun ketepatan dalam penggunaan biaya dengan manfaat yang didapatkan.

Efisiensi harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan. Efisiensi lebih melihat bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai dengan membandingkan antara *inputnya* dengan *outputnya*.

Efisiensi dalam menggunakan masukan (*input*) akan menghasilkan produktivitas tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun dalam bidang kegiatannya. Hal yang paling rawan adalah apabila efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan, karena bisa mengganggu operasi atau pelaksanaan suatu kebijakan, sehingga akan berakibat pada hasil akhir, karena sasarannya tidak tercapai dan produktivitasnya tidak sesuai harapan.<sup>24</sup>

### 3) Kecukupan

---

<sup>23</sup> Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin, *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan: Penelusuran Konsep dan Teori*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm 97

<sup>24</sup> *Ibid.*, hlm 15

Kecukupan adalah kriteria untuk menilai apakah pencapaian hasil yang diinginkan dapat memecahkan masalah.

4) Perataan

Perataan adalah kriteria untuk mengukur ketepatan penggunaan biaya dan manfaat apakah didistribusikan secara merata kepada kelompok-kelompok sasaran.

5) Responsivitas

Responsivitas adalah untuk mengukur kesesuaian antara program dan kegiatan apakah sesuai dengan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu.

6) Ketepatan

Ketepatan adalah kriteria untuk mengukur hasil (tujuan) yang diinginkan apakah benar-benar berguna atau bernilai.

**Tabel 1.1**

**Kriteria Evaluasi berdasarkan Teori William N.Dunn**

No.	Tipe Kriteria	Pertanyaan
1.	Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?
2.	Efisiensi	Seberapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?
3.	Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?
4.	Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang

		berbeda?
5.	Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu?
6.	Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?

Sumber : William N.Dunn (2003)

e) **Standar Evaluasi**<sup>25</sup>

Dikutip dari Umar dalam Suparno bahwa standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu:

1) *Utility* (Manfaat)

Hasil evaluasi hendaknya bermanfaat bagi tata kelola untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.

2) *Accuracy* (Akurat)

Informasi dari hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi.

3) *Feasibility* (Layak)

Hendaknya proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak.

---

<sup>25</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm 362

## **2) Tata Kelola Sumber Daya Manusia**

### **a) Pengertian Tata Kelola Sumber Daya Manusia**

Tata Kelola sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Dikutip dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Schuler (1992) mengartikan tata kelola sumber daya manusia atau tata kelola sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang 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 sumber daya manusia tersebut telah digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang, dengan memperhatikan :

- 1) Persediaan sumber daya manusia sekarang.
- 2) Peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia.
- 3) Rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang, dengan memperhatikan :

- 1) Persediaan sumber daya manusia sekarang.
- 2) Peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia.
- 3) Rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.

**b) Manfaat Tata Kelola Sumber Daya Manusia<sup>26</sup>**

- 1) Mempekerjakan orang agar sesuai dengan pekerjaannya.
- 2) Mengalami perputaran karyawan.
- 3) Menemukan orang melakukan yang terbaik.
- 4) Tidak ada tindakan diskriminasi.
- 5) Mengimplementasikan undang-undang keselamatan kerja dan kesehatan kerja.
- 6) Pemberian kompensasi yang adil dan relatif sama dengan yang lain dalam organisasi.
- 7) Mengadakan pelatihan untuk menekankan efektivitas dan efisiensi departemen.
- 8) Bertanggung jawab atas praktik tenaga kerja yang adil.

**c) Lingkup Kegiatan Tata Kelola Sumber Daya Manusia**

Lingkup kegiatan tata kelola sumber daya manusia sesuai dengan kelompok fungsinya, mencakup kegiatan-kegiatan berikut ini:

---

<sup>26</sup> Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama Bandung , 2014, Hal 105

- 1) Dalam fungsi perencanaan (*planning*) : merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai yang meliputi kegiatan pemahaman tujuan dan sasaran organisasi, analisis pekerjaan atau jabatan, penentuan kebutuhan sumber daya manusia, dan perencanaan untuk pemenuhannya serta pengedaliannya.
- 2) Dalam fungsi pengorganisasian (*organizing*) : merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk kedalam pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab. Kegiatannya mencakup rekrutmen (pengadaan), seleksi dan orientasi (pengenalan).
- 3) Dalam fungsi pengarahan (*directing*) : merupakan fungsi pemberian dorongan kepada para pekerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Kegiatannya mencakup pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan karir.
- 4) Dalam fungsi pengendalian (*controlling*) : merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian tujuan rencana yang telah ditetapkan khususnya bidang tenaga kerja. Pemeliharaan personel mencakup kegiatan pengaturan kompensasi, pengaturan tunjangan, pembinaan motivasi, pembinaan kesehatan dan keselamatan, serta hubungan perburuhan, dan pemberhentian.

#### **d) Fungsi Tata Kelola Sumber Daya Manusia**

##### 1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

##### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

##### 3) Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai yang dilakukan oleh pemimpin, agar dapat bekerjasama secara efektif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

##### 4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Pengendalian ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa secara langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar para pegawai tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi tata kelola sumber daya manusia agar terwujudnya tujuan organisasi.

## 10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau penyebab lainnya.

### 3) Analisis Jabatan

#### a. Pengertian

*“Analisis jabatan adalah suatu prosedur melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat-syarat perseorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.”*<sup>27</sup>

Sedangkan definisi lain dari analisis jabatan adalah :<sup>28</sup>

*“Proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu.”*

*“Proses sistematis menentukan ketrampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dan organisasi.”*

Prosedur sistematis mengidentifikasi:<sup>29</sup>

a) Tugas yang diperlukan dalam jabatan,

---

<sup>27</sup> Drs Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Manajemen Kepegawaian*, Mandar Maju, Bandung, 1999, hlm 14.

<sup>28</sup> Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama Bandung, 2014, hlm 145.

<sup>29</sup> Ibid., hlm 146.

b) kondisi lingkungan (fisik dan sosial) tempat tugas dijalankan.

Analisis jabatan menghasilkan dua informasi yakni:

#### 1. Deskripsi jabatan

Deskripsi jabatan adalah dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu pekerjaan/ jabatan.

Deskripsi jabatan memuat informasi tentang:

- a) Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, kode jabatan).
- b) Tanggal analisis jabatan.
- c) Ringkasan jabatan.
- d) Tugas yang dijalankan.

#### 2. Spesifikasi jabatan

Spesifikasi jabatan : kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu.

Spesifikasi jabatan berisi informasi tentang :

- a) Persyaratan pendidikan
- b) Pengalaman
- c) Sifat kepribadian

**b. Kemampuan fisik.**

**c. Tujuan dan metode analisis jabatan :**

Tujuan analisis jabatan adalah untuk memperoleh jawaban :<sup>30</sup>

- 1) Tugas fisik dan mental apa yang dilakukan karyawan,
- 2) kapan pekerjaan harus diselesaikan,
- 3) dimana pekerjaan harus dilakukan,
- 4) bagaimana karyawan melakukan pekerjaan,
- 5) untuk apa pekerjaan dilakukan, dan
- 6) persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan.

**d. Hubungan antara Analisis jabatan dan fungsi Tata kelola Sumber Daya Manusia.<sup>31</sup>**

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan berguna bagi perencanaan dan implementasi fungsi atau aktivitas tata kelola sumber daya manusia yang lain. Beberapa kegunaan analisis jabatan :

- 1) Rancangan dan struktur organisasi,
- 2) perencanaan sumber daya manusia,
- 3) evaluasi jabatan dan balas jasa,
- 4) rekrutmen,
- 5) seleksi,
- 6) penempatan,
- 7) orientasi, pelatihan, dan pengembangan
- 8) penilaian kinerja,

---

<sup>30</sup> Ibid., hlm 146

<sup>31</sup> Ibid., hlm 147

- 9) perencanaan jalur karier,
- 10) hubungan pekerja,
- 11) perencanaan peralatan dan perbaikan metode kerja,
- 12) perancangan jabatan atau pekerjaan, dan
- 13) keselamatan kerja.

**e. Langkah pokok dalam tata kelola sumber daya manusia berdasarkan informasi analisis jabatan:**

- 1) Mengevaluasi pengaruh lingkungan terhadap pekerjaan,
- 2) menghilangkan persyaratan jabatan yang tidak perlu, yang dapat menciptakan deskriminasi dalam pengadaan tenaga kerja,
- 3) merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan,
- 4) menyesuaikan pelamar dengan lowongan yang tersedia,
- 5) menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan baru dan karyawan berpengalaman,
- 6) membuat rencana pengembangan potensi karyawan,
- 7) menetapkan standar kinerja realistis, dan
- 8) menempatkan karyawan pada pekerjaan yang memungkinkan menggunakan ketrampilan secara efektif.<sup>32</sup>

**f. Fungsi dari analisis jabatan adalah untuk :<sup>33</sup>**

- 1) Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi,

---

<sup>32</sup> Ibid., hlm 147.

<sup>33</sup> Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.M., *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm 72.

- 2) mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu,
- 3) menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan sumber daya manusia,
- 4) merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang,
- 5) memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada,
- 6) mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial,
- 7) menetapkan standar prestasi kerja yang realistik,
- 8) menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya,
- 9) membantu revisi struktur organisasi,
- 10) memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka,
- 11) memperbaiki alur kerja, dan
- 12) menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

**g. Metode Analisis Jabatan :**

1) Angket Terstruktur

Para pekerja disajikan daftar tugas-tugas, daftar perilaku kinerja (misalnya, melakukan negosiasi, mengkoordinasikan, menggunakan kedua tangan). Ini merupakan pendekatan berorientasi pada pekerjaan (*job oriented approach*). Disisi lain perilaku kerja berfokus pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan ini merupakan (*worker oriented approach*).

## 2) Pengamatan

Pengamatan ini dilakukan melalui analisis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan pekerjaannya. Tanpa intervensi apapun yang mencakup tentang apa, mengapa, dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan.

## 3) Wawancara

Kegiatan ini dilaksanakan pada pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk dilakukan analisis misalnya penerbangan atau pekerjaan yang tidak dimungkinkan untuk dilakukan pengamatan misalnya arsitek. Maka analisis deskripsi perlu dilakukan terhadap suatu pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan, mengapa dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan.

## 4) Catatan Karyawan

Metode ini berasal dari analisis informasi yang berasal dari catatan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tentang apa, bagaimana ia melakukan pekerjaan.



#### 4) Analisis Beban Kerja

##### a. Pengertian

*“Analisis beban kerja adalah suatu teknik tata kelola yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja”*.<sup>34</sup>

##### b. Manfaat

Manfaat pelaksanaan analisis beban kerja adalah :

- 1) Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi,
- 2) penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit,
- 3) bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja,
- 4) sarana peningkatan kinerja kelembagaan,
- 5) penyusunan standar beban kerja jabatan / kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural,
- 6) penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi,
- 7) program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan,
- 8) program promosi pegawai,
- 9) *reward* dan *punishment* terhadap unit atau pejabat,

---

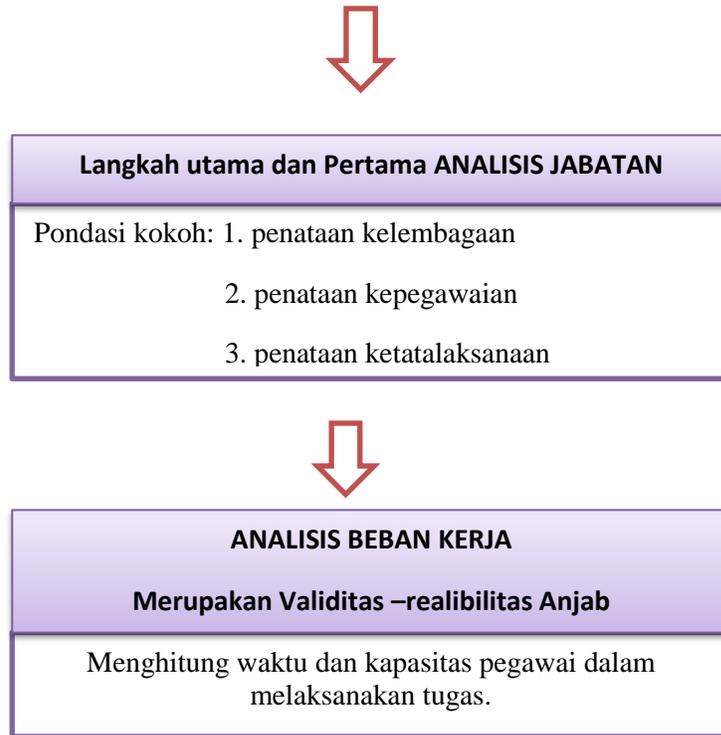
<sup>34</sup> Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang *Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah* Pasal 1 ayat 2.

- 10) bahan penyempurnaan program diklat, dan
- 11) bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.<sup>35</sup>

**c. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek sebagai berikut:**

- 1) Norma Waktu (variabel tetap),
- 2) volume kerja (variabel tidak tetap), dan
- 3) jam kerja efektif.

**Gambar 1.2**  
**Analisis Beban Kerja (ABK) Sebagai Validitas Dan**  
**Realibilitas Analisis Jabatan**  
Penyempurnaan dan Pendayagunaan Aparatur Negara



**Sumber : Modul Kuliah Tata kelola Sumber Daya Manusia (2015)**

<sup>35</sup> Ibid., Pasal 21.

**d. Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan:**

- 1) Pengumpulan data,
- 2) pengolahan data,
- 3) penelaahan hasil olahan data, dan
- 4) penetapan hasil analisis beban kerja.

**e. Analisis beban kerja menghasilkan informasi berupa:**

- 1) Efektivitas dan efisiensi jabatan serta efektivitas dan efisiensi unit kerja,
  - 2) prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit,
  - 3) jumlah kebutuhan pegawai atau pejabat,
  - 4) jumlah beban kerja jabatan dan beban kerja unit, dan
  - 5) standar norma waktu kerja.
- f. Untuk menghitung beban kerja pada unit organisasi dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Beban kerja} = \text{Volume} \times \text{Norma Waktu}$$

**Keterangan :**

Norma Waktu : Waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu tugas/kegiatan

Volume : Target dari pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja

**5) Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**a. Pengertian**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang.

Pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi.

**b. Tujuan pelatihan dan pengembangan :<sup>36</sup>**

Beberapa nilai pelatihan yang penting adalah :

- 1) *Increased productivity in terms of both quantity and quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu).
- 2) *Reduced accidents* (mengurangi kecelakaan).
- 3) *Reduced supervision* (mengurangi pengawasan).
- 4) *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi).
- 5) *Heightened moral* (mempertinggi moral).

Tujuan umum program pelatihan dan pengembangan harus diarahkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tujuan umum ini dapat tercapai apabila tujuan khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu. Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan dan pengembangan digambarkan sebagai berikut.<sup>37</sup>

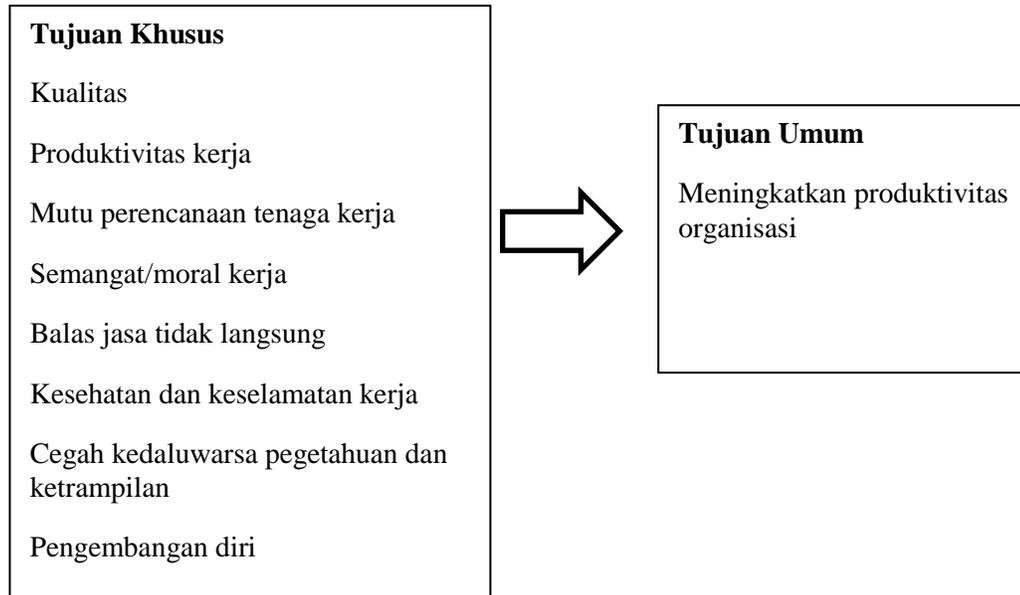
---

<sup>36</sup> Ibid., hlm 169.

<sup>37</sup> Ibid., hlm 170.

**Gambar 1.3**

**Tujuan Umum dan Khusus Pelatihan dan Pengembangan**



**Sumber : Sedarmayanti (2014)**

Apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan dalam organisasi, akan menyebabkan :<sup>38</sup>

- 1) Sering berbuat kesalahan dalam bekerja,
- 2) tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja, seperti tuntutan pada uraian pekerjaan,
- 3) mempunyai pola pikir sempit,
- 4) tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja,
- 5) produktivitas kerja tidak meningkat,
- 6) kesinambungan organisasi akan sulit dipertahankan,
- 7) rasa kepedulian rendah di kalangan sumber daya manusia terhadap organisasi,

---

<sup>38</sup> Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama Bandung, 2014. Hlm 168

- 8) organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia terus menerus, dan
  - 9) organisasi ketinggalan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.
- c. Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

**Tabel 1.2**  
**Tujuan dan Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Tujuan Pengembangan	Sifat Pengembangan	Proses Pengembangan	Metode Pengembangan
Memperbaiki tingkat efektivitas kinerja karyawan dalam mencapai hasil yang ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pengetahuan</li> <li>- Pengembangan ketrampilan</li> <li>- Perubahan sikap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan intelektualisasi</li> <li>- Latihan/praktek</li> <li>- Perubahan sikap untuk membangkitkan kemauan/ kerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sekolah, kuliah, ceramah, audio-visual, instruksi terprogram</li> <li>- Diskusi kasus, memainkan peran dalam bisnis, proyek studi.</li> <li>-Konsultasi proyek, memainkan peran, latihan sensitivitas</li> </ul>

**Sumber : Sedarmayanti (2014)**

### **E. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual merupakan batasan istilah yang ada pada pokok permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

- 1) Evaluasi Kebijakan adalah metode untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu kebijakan atau program yang telah disusun. Untuk itu evaluasi bisa juga dikatakan penilaian terhadap suatu kebijakan, untuk mengukur kesesuaian antara rencana dengan hasil.
- 2) Tata kelola Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan untuk mengatur atau mengelola sumber daya manusia atau karyawan yang ada pada suatu

organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif sehingga dapat mencapai tujuannya.

- 3) Analisis Jabatan adalah suatu proses yang dilaksanakan dengan mengumpulkan data dan menganalisis data tersebut sehingga didapatkan gambaran atau informasi menyeluruh mengenai posisi suatu jabatan.
- 4) Analisis Beban Kerja adalah suatu proses pengolahan informasi volume kerja karyawan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja individu atau suatu unit kerja.
- 5) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah merupakan salah satu cara organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai metode contohnya diklat, kursus, ceramah, *roleplay* dan metode lainnya agar dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

#### **F. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan indikator-indikator untuk mengukur variabel penelitian yang diturunkan dari kerangka teori.

- 1) Evaluasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta peneliti merujuk pada teori evaluasi William N.Dunn, yakni diukur melalui kriteria evaluasi sebagai berikut :

- a. Efektivitas

- 1) Analisis Jabatan :

- a) Penyederhanaan rancangan organisasi
- b) Perencanaan sumber daya manusia
- c) Perencanaan karier

- 2) Analisis Beban Kerja

- a) Jumlah kebutuhan pegawai atau pejabat
    - b) Meningkatkan prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
  - 3) Pengembangan PNS
    - a) Meningkatkan pengetahuan para pegawai
    - b) Meningkatkan produktivitas organisasi
- b. Efisiensi
  - 1) Waktu yang dibutuhkan untuk proses analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS.
  - 2) Biaya yang dibutuhkan dalam proses analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS.
- c. Kecukupan
  - 1) Analisis jabatan
    - a) Memperbaiki alur kerja
  - 2) Analisis beban kerja
    - a) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
  - 3) Pengembangan PNS
    - b) Meng-*upgrade* skill dan pengetahuan pegawai
- d. Perataan
  - 1) Analisis jabatan
    - a) Balas jasa (kompensasi)

- b) Keselamatan kerja
- 2) Analisis beban kerja
  - a) Kesesuaian jumlah beban kerja dan volume kerja
  - c) Promosi, rotasi dan mutasi
  - d) *Reward* dan *punishment* terhadap unit atau pejabat
- 3) Pengembangan PNS
  - a) Keterampilan para pegawai
- e. Responsivitas
  - 1) Analisis jabatan
    - a) Perbaikan program pelatihan dan pendidikan
  - 2) Analisis beban kerja
    - a) Perencanaan peralatan dan perbaikan metode kerja
  - 3) Pengembangan PNS
    - a) Adanya pendidikan dan pelatihan
- f. Ketepatan
  - 1) Analisis Jabatan
    - a) Rekrutmen dan Seleksi
    - b) Penempatan
  - 2) Analisis beban kerja
    - a) Jumlah beban kerja jabatan dan beban kerja unit
    - b) Standar norma waktu kerja.
  - 3) Pengembangan PNS
    - a) Kesesuaian kebutuhan pelatihan bagi tiap pegawai

- 2) Faktor-faktor penghambat dan pendukung analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS.

#### **g. Metode Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.<sup>39</sup>

Sedangkan berdasarkan orientasi penjelasan atau jenjang analisis penelitian ini merupakan penelitian evaluatif, yakni penelitian yang jenjang analisisnya berorientasi untuk memberikan penilaian mengenai kesesuaian antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang ada di lapangan.<sup>40</sup>

##### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta. Hal ini karena peneliti tertarik untuk mengevaluasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.

##### **3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>39</sup> Dra Nurul Zuriah, M.Si, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan : Teori- Aplikasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm 47.

<sup>40</sup> Dian Eka Rahmawati, *Diktat Metode Penelitian Sosial*, Ilmu Pemerintahan FISIPOL UMY, Yogyakarta, 2010, hlm 25.

### **1. Data Primer**

Data primer adalah semua informasi mengenai konsep penelitian yang diperoleh secara langsung dari unit analisis yang dijadikan sebagai obyek penelitian.<sup>41</sup>

Data Primer diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, serta analisis terhadap dokumen-dokumen yang diperoleh.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah semua informasi yang diperoleh tidak secara langsung, yakni melalui dokumen-dokumen yang mencatat keadaan konsep penelitian di dalam unit analisis yang dijadikan sebagai obyek penelitian.

Data sekunder ini didapatkan oleh peneliti dari berbagai sumber lain seperti buku, majalah, jurnal, dan lain-lain.

### **4. Unit Analisis Data**

Sesuai dengan pokok permasalahan tersebut, maka peneliti melakukan penyusunan analisis data yang relevan dengan masalah penelitian tersebut. Adapun unit analisis data tersebut adalah Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia serta beberapa karyawan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sebagai obyek dari pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS.

---

<sup>41</sup> Ibid., hlm 32.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.<sup>42</sup>

Adapun teknik-teknik yang digunakan guna memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi verbal dengan tujuan untuk mendapatkan informasi penting yang diinginkan. Dalam kegiatan wawancara terjadi hubungan antara dua orang atau lebih, di mana keduanya berperilaku sesuai dengan status dan peranan mereka masing-masing. Wawancara ialah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari wawancara adalah adanya kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (*interviewer*) dan sumber informasi (*interviewee*).<sup>43</sup>

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur (*in-depth-interview*) agar dalam mendapatkan informasi lebih mendalam karena peneliti bisa mengembangkan pertanyaan-pertanyaan seputar penelitian.

---

<sup>42</sup> Prof. Dr.Sugiyon, Op. Cit. hlm 62.

<sup>43</sup> Dra Nurul Zuriyah, M.Si, Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan : Teori- Aplikasi, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm 179.

### **b. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan berbagai dokumen atau catatan yang mencatat keadaan konsep penelitian (ataupun yang berkaitan dengannya) di dalam unit analisis yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Sumber data: dokumen resmi, arsip, media massa cetak, jurnal, biografi, dsb.<sup>44</sup>

## **6. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, dan setelah selesai di lapangan.<sup>45</sup>

### **a. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan cara mencari data penelitian di lapangan, sehingga data yang didapatkan adalah data primer dan juga dengan mengumpulkan berbagai data dari sumber yang lain atau data sekunder.

---

<sup>44</sup> Dian Eka Rahmawati, Op.cit. hlm 35.

<sup>45</sup> Prof. Dr.Sugiyono, Op. cit. hlm 88.

### **b. Reduksi Data**

Reduksi data (*data reduction*), yakni proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data dasar yang diperoleh di lapangan studi.<sup>46</sup>

### **c. Penyajian Data**

Penyajian data (*data display*), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif yang lazim digunakan adalah dalam bentuk teks naratif.<sup>47</sup>

### **d. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mencari makna dari setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas, dan proposisi.<sup>48</sup>

---

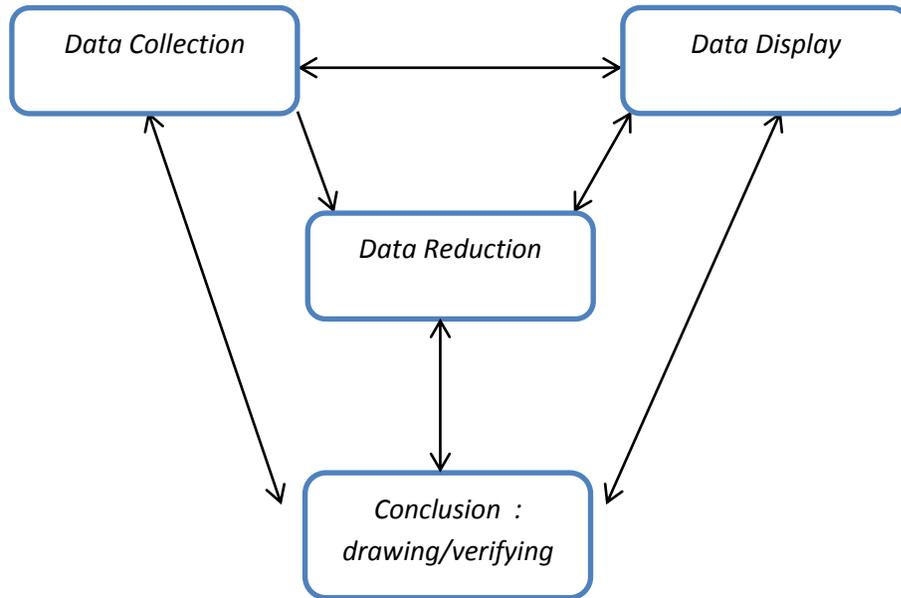
<sup>46</sup> DR.Agus Salim MS, *Teori Dan Paradigma Penelitian Sosial : Buku Sumber Untuk Penelitian Kualitatif*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 2006, hlm 22.

<sup>47</sup> Ibid., hlm 23.

<sup>48</sup> DR.Agus Salim MS, loc.cit, hlm 23.

**Gambar 1.4**

**Komponen dalam analisis data (*interactive model*)**



**Sumber : DR. Agus Salim, MS (2005)**