

**ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCES PLANNING*) PADA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA DI JAKARTA**



Agnes Madeline Esti<sup>1</sup>, Herbasuki Nurcahyanto<sup>2</sup>, Aufarul Marom<sup>3</sup>

**Jurusan Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

***ABSTRACT***

*The State Administration Agency (LAN) is an agency that has the authority to foster functional positions, especially policy analysts and improve the quality of bureaucracy government in Indonesia. The purpose of this research is to analyze human resource planning at the State Administration Institute. This study uses a qualitative descriptive approach. Data collection techniques were carried out using literature study and interview methods. Determination of informants in the interview technique is to use purposive sampling. Human resource planning at the State Administration Institute from the results of the author's research analysis, it can be concluded that the process has been running quite well. This can be seen from the application of Governmental Regulations No. 11 of 2017, Head of LAN Regulation Number 2 of 2019 concerning HR Management and Minister of Administrative and Bureaucratic Reform No. 3 of 2020. The obstacles faced in the recruitment process for LAN employees are technical problems and data integration. Suggestions that can be given by researchers are the need for making a flowchart of human resource planning in LAN and innovation in human resource development strategies for LAN employees.*

***Keywords:*** *employee's performance, work motivation, employee's ability*

<sup>1</sup>Mahasiswi Prodi S1 Administrasi Publik, Departemen Administrasi Publik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Dosen Prodi S1 Administrasi Publik, Departemen Administrasi Publik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup>Dosen Prodi S1 Administrasi Publik, Departemen Administrasi Publik, Universitas Diponegoro

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kondisi perkembangan administrasi negara yang semakin kompleks serta tuntutan yang tinggi dari masyarakat terhadap pemerintah dalam menghadapi era globalisasi yang semakin pesat. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut oleh masyarakat untuk melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya dan mengharapkan pelayanan yang diberikan pemerintah berfokus pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda nasional yang merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dalam melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan kompetensi pegawai ASN. Reformasi birokrasi dapat diimplementasikan pada sumber daya aparatur sipil negara melalui berbagai cara, antara lain adalah pelatihan, pembinaan, hingga pendampingan terhadap ASN di Indonesia. LAN dalam pendiriannya ditujukan sebagai sebuah instansi yang memiliki kewenangan untuk membina jabatan fungsional khususnya analisis kebijakan.

Jabatan Fungsional merupakan pelaksana tugas fungsi inti organisasi, berdasarkan keahlian atau keterampilan yang dimilikinya, baik keahlian sebagai *techno structure*, *supporting staf*, *operating core*, bahkan *strategic apec*. Keberadaan jabatan Fungsional memiliki peran sentral dalam menentukan kinerja organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk memberi dukungan dalam bentuk ke ahlian dan administratif. Data dari LAN menunjukkan bahwa 51,25 % ASN yang ada menduduki Jabatan Fungsional akan tetapi, mekanisme dan sistem pengelolaan untuk jabatan fungsional sendiri saat ini masih kurang optimal.<sup>1</sup> Hal ini menunjukkan adanya ketidak seimbangan pada komposisi pejabat fungsional dalam LAN.

Jumlah PNS yang menduduki Jabatan Fungsional (JF) memang lebih besar daripada PNS yang menduduki jabatan structural, tetapi hingga kini minat PNS untuk menjadi pejabat structural justru lebih tinggi dibandingkan pejabat fungsional sebagaimana dilansir dalam Kompas.com, padahal lowongan untuk jabatan strukutral lebih sedikit daripada jabatan fungsional. Komposisi pegawai LAN juga masih dirasa kurang, dilansir dari merdeka.com,

---

<sup>1</sup> <http://lan.go.id/id/berita-lan/grand-design-jabatan-fungsional-diperlukan-agar-lebih-baik>, diakses pada 11 Mei 2020, pada pukul 18.42 WIB

dikatakan bahwa jumlah analisis kebijakan hingga saat ini masih sangat kecil dibandingkan diseminasinya, berkisar 287 analisis. Uraian ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan dalam fungsi *Human Resources Planning* di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Permasalahan ini menjadikan latar belakang bagi penulis mengenai “**Analisis Perencanaan Sumberdaya Manusia (*Human Resources Planning*) Pada Lembaga Administrasi Negara Di Jakarta**”

## **B. Tujuan Penelitian**

1. Analisis proses perencanaan sumber daya manusia yang terdapat pada lembaga administrasi negara dalam upaya memaksimalkan penanganan persoalan yang masuk dalam ranah tugas dan fungsi LAN.
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat proses perencanaan sumber daya manusia di LAN.

## **C. Kajian Teori**

### **Administrasi Publik**

Wijana (dalam Suadirta, 2016:137) menjelaskan bahwa administrasi negara adalah rangkaian dari semua lembaga negara dari tingkat rendah sampai tingkat tinggi yang bertanggung jawab atas pengelolaan pemerintahan, lembaga administrasi dan kepolisian. Berdasarkan uraian pendapat ahli yang dituliskan oleh penulis, dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah suatu proses atau cara untuk mencapai suatu tujuan pemerintah melalui melayani public atau masyarakat. Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan implementasi kebijakan, formulasi kebijakan dan evaluasi.

### **Manajemen Publik**

Stoner dan Wankel dalam Harbani Pasolong (2014 :82), menjelaskan bila manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan *controlling* anggota organisasi serta cara menggunakan seluruh sumber daya organisasi dan lainnya demi akuntabilitas dan rasionalitas, perencanaan serta kontrol, keuangan dan penganggaran, produktivitas sumber daya manusia. Berdasarkan uraian pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan jika manajemen publik merupakan sebuah proses mewujudkan fungsinya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi dan pemantauan disebuah organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan pemberian layanan pada perusahaan.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)**

Nawawi (2017:44), menjelaskan bahwa “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan strategi perolehan, penggunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan organisasi / perusahaan saat ini dan perkembangan masa depan. Berdasarkan pendapat ahli yang diuraikan dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM adalah proses untuk menetapkan terkait tenaga kerja yang akan menempati posisi, jabatan, dan pekerjaan serta strategi dalam memperoleh tenaga kerja, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja atau SDM yang dimiliki demi tercapainya tujuan organisasi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Siagian (2014:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **1. Faktor-faktor Eksternal**

Faktor eksternal mengacu pada pertumbuhan dan perkembangan hal-hal di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

#### **2. Faktor-faktor Internal**

Faktor internal merupakan hambatan yang terdapat didalam organisasi tersebut. Menurut S.P. Siagian: rencana strategis, anggaran, anggaran produksi dan penjualan, bisnis atau aktivitas baru, dan desain organisasi dan distribusi pekerjaan.

## **D. Metodologi Penelitian**

### **1) Tipe Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan metode penelitian sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan kegunaan dan tujuan tertentu. Penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan bagaimana Proses perencanaan SDM pada Lembaga Administrasi Negara. Jadi secara garis besar, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif atau menggambarkan.

### **2) Situs Penelitian**

Situs penelitian ini bertempat di Lembaga Administrasi Negara (LAN), Jalan Veteran Jakarta.

### 3) **Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan informan yang memiliki informasi terkait permasalahan yang akan diteliti. Dalam menentukan informan, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pihak yang dipilih merupakan pihak yang paling tahu dan paling berkaitan dengan apa yang diteliti dimana Kepala Biro Sumber Daya Manusia merupakan penanggung jawab seluruh proses yang bersangkutan dengan pengelolaan SDM yang ada di LAN dan Deputi serta staff bidang penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang memiliki tanggung jawab berkaitan pengembangan SDM.

### 4) **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan adalah data berupa kalimat yang menjelaskan bagaimana kondisi di lapangan dan bukan merupakan data numerik berupa angka-angka.

### 5) **Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder.

#### A. Data Primer

Data utama adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian atau sumber data pertama dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data dari hasil wawancara dengan narasumber yang relevan dengan penelitian.

#### B. Data Sekunder

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua berupa undang-undang, data statistik, atau sumber lain yang relevan dengan penelitian

### 6) **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Metode Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari buku-buku referensi, laporan-laporan, atau dokumen lainnya.

#### b. Metode Wawancara

Wawancara adalah informasi yang diperoleh melalui tanya jawab langsung antara pewawancara dan yang diwawancarai untuk tujuan penelitian, terlepas dari apakah pedoman wawancara digunakan atau tidak.

#### 7) **Analisis Dan Interpretasi Data**

Analisis data dan pengumpulan data dalam penelitian kualitatif lebih terkonsentrasi pada proses. Miles dan Huberman percaya bahwa kegiatan analisis data kualitatif bersifat interaktif dan berkelanjutan hingga datanya jenuh. Kegiatan tersebut adalah reduksi data, penyajian data dan grafik kesimpulan / verifikasi.

#### 8) **Kualitas Data**

Teknik triangulasi merupakan teknik pemeriksaan kembali data yang telah didapatkan dengan menggunakan berbagai macam sumber, dimana penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan memeriksa data yang didapatkan baik dari narasumber maupun sumber lainnya.

### **PEMBAHASAN**

Dalam penelitian proses perencanaan Sumber Daya Manusia di Lembaga Administrasi Negara, proses pelaksanaan tahap-tahap dari perencanaan Sumber Daya Manusia melalui 3 (tiga) fase utama dalam proses perencanaan SDM mulai dari *requirements forecasting stage*, *job analysis*, dan pengembangan program.

#### 1) **Fase *Requirements Forecasting Stage* di Lembaga Administrasi Negara (LAN)**

Proses perencanaan manajemen sumber daya manusia di Lembaga Administrasi Negara atau LAN secara umum sudah disesuaikan dengan alur yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS yang kemudian dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 tahun 2019 tentang Manajemen SDM yang terintegrasi, dimana perencanaan didasarkan pada Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Proses pelaksanaan fase *requirements forecasting* di LAN dilaksanakan sebagai berikut:

- A. Proses persiapan dengan membentuk tim analisis jabatan
- B. Proses selanjutnya adalah proses pengumpulan data untuk keperluan isi formulir
- C. Pengolahan data dan disusun sesuai uraian jabatan serta spesifikasinya untuk selanjutnya dipetakan dalam peta jabatan
- D. Proses verifikasi yang membandingkan hasil data olahan, dengan ANJAB dan ABK.

## **2) Fase Usaha Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja Organisasi untuk Masa Mendatang pada Proses Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara**

Proses manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di LAN saat ini sudah menerapkan prinsip *human capital*, sehingga pada proses penetapan persyaratan promosi dan rekrutmen pegawai yang ada untuk menduduki posisi tertentu juga telah disesuaikan. Manajemen Sumber Daya Manusia yang terintegrasi di LAN lebih dikenal dengan istilah IHRM (*Intergrated Human Resources Management*), dimana pada sistem ini seluruh proses didasarkan pada kompetensi pegawai.

Proses IHRM sendiri terdiri dari beberapa tahapan, tahapan tersebut yaitu:

1. Perencanaan SDM
2. Seleksi SDM
3. Pengembangan Kompetensi SDM
4. Manajemen karir
5. Manajemen Kinerja
6. Penghargaan
7. Penegakkan Disiplin

Standar kompetensi yang dijadikan bahan pertimbangan tersebut, selanjutnya melahirkan persyaratan-persyaratan yang digunakan dalam merencanakan siapa saja pegawai yang akan disiapkan untuk posisi-posisi tertentu dimasa depan. 4 (empat) persyaratan pokok tersebut terdiri dari berikut:

- a. Kesesuaian jurusan yang diperlukan
- b. Tingkat pendidikan
- c. *Output* kinerja selama ini
- d. Hasil penialain sikap
- e.

Apabila persyaratan tersebut sudah ditetapkan dan dilaksanakan maka akan menghasilkan penilaian kinerja yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan untuk menempatkan pegawai-pegawai kedalam 9 (sembilan) box atau kotak. Pegawai yang menempati 9 box ini nantinya akan direncanakan untuk dipromosikan, dipindahkan, ataupun diberikan *treatment* khusus.

### **3) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Administrasi Negara**

Strategi-strategi yang disusun dalam upaya pengembangan Sumber Daya Manusia di LAN yaitu:

- A. Menerapkan sistem merit secara optimal
- B. Menerapkan sistem seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka dikarenakan hasil pelaksanaan sistem merit yang sudah baik
- C. Seleksi *open biding* yaitu seleksi yang dikhususkan untuk pegawai internal LAN yang memiliki kualifikasi untuk menduduki posisi eselon I dan II
- D. Pelaksanaan uji kelayakan bagi pegawai yang akan dipromosikan dengan melalui tes wawancara, penyusunan makalah, dan tes potensi akademik

Keseluruhan upaya yang disusun kemudian dimuat dalam program manajemen talenta untuk memastikan bahwa pegawai yang kompeten dapat menempati posisi yang dibutuhkan dimasa depan.

### **4) Faktor yang Mempengaruhi Proses Perencanaan SDM pada Lembaga Administrasi Negara**

Pada pelaksanaannya, terdapat 2 (dua) aspek yang sangat mempengaruhi pelaksanaan proses perencanaan Sumber Daya Manusia di LAN. Aspek tersebut adalah:

- A. Aspek kebijakan

Proses manajemen ASN masih menggunakan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS, sistem masih kurang spesifik terutama perihal pengembangan pegawai, namun dengan diterbitkannya PermenpanRB No.3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta maka, sistem pengembangan khususnya dalam rangka mempersiapkan pegawai yang akan dipromosikan menjadi lebih jelas, sistematis dan transparan melalui serangkaian uji coba bagi pegawai.

## B. Aspek Anggaran

LAN dengan jumlah mencapai 1.050 pegawai diharuskan mengelola seluruh pegawai tersebut dan memastikan agar setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan. Sistem Manajemen Talenta dan oleh karenanya, pada proses perencanaan, LAN terutama bagian pengelola SDM akan membuat prioritas dengan menempatkan orang-orang yang memiliki kompetensi lebih yang berada di box 9 untuk diprioritaskan mendapatkan pengembangan dengan anggaran yang ada.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

1. Proses *Fase requirements forecasting* sudah sesuai dimana identifikasi jumlah dan kebutuhan pegawai didasarkan pada Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Kemudian pegawai yang bersifat fungsional dalam bagian kelitbangan yang sudah disesuaikan Peraturan LIPI Nomor 13 tahun 2019 tentang Pedoman Penghitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Peneliti, dimana identifikasi didasarkan pada jenis kepakaran dan ruang lingkup kelompok kegiatan.
2. Fase Usaha Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja Organisasi untuk Masa Mendatang, pada fase ini LAN memfokuskan perencanaan dengan menerapkan prinsip *human capital* dalam penyusunan persyaratan bagi pegawai yang direncanakan menduduki posisi tertentu dimasa depan.
3. Proses penyusunan strategi pengembangan pegawai di LAN selama ini sudah didasarkan pada peraturan-peraturan terutama Permenpan RB No. 3 tahun 2020 dan Renstra organisasi LAN selama 5 tahun kedepan yang kemudian dipertimbangkan lagi kebutuhan dari tiap unit, dengan mempertimbangkan kesenjangan dan hasil identifikasi pegawai-pegawai yang potensial dan pada pelaksanaannya tidak ditemui kendala yang berarti.

### **2. Saran**

1. Perlu adanya pembuatan *flowchart* atau gambar yang merangkum alur perencanaan sumber daya manusia di LAN agar dapat dipahami dengan mudah oleh pegawai – pegawai LAN secara keseluruhan.
2. LAN perlu mempertahankan dan meningkatkan usaha yang telah disusun dalam upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, supaya hasil yang didapat tetap berjalan dengan baik beberapa tahun kedepan.

3. Perlu adanya inovasi dalam strategi pengembangan sumber daya manusia agar kemampuan dan kompetensi pegawai LAN terus berkembang kedepannya. Contohnya dengan strategi peningkatan kemampuan teknologi bagi pegawai melalui kegiatan pelatihan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku**

- Syafiie, Inu Kencana. (2010). *Ilmu Administrasi Publik (Edisi Revisi)*. Cet. Ke-2. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Siagian, Sondang. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet Ke-24. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet Ke-19. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari, Nawawi. 2001. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University.

### **Jurnal**

- Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2011). Strategic Human Resource Planning In Academia. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(7), 1. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i7.4123>
- Winarti, E. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan*, 3(Perenc. Manaj. Sumber Daya Mns. Lemb. Pendidik.), 335.

### **Landasan Hukum**

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS yang
- Peraturan Kepala LAN Nomor 2 tahun 2019 tentang Manajemen SDM yang terintegrasi
- Peraturan LIPI Nomor 13 tahun 2019 tentang Pedoman Penghitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Peneliti

### **Website:**

<http://lan.go.id/id/berita-lan/grand-design-jabatan-fungsional-diperlukan-agar-lebih-baik>, diakses pada 11 Mei 2020, pada pukul 18.42 WIB

<http://lan.go.id/id/2016-01-05-13-26-55/berita/lan-mencari-terobosan-penataan-jabatan-fungsional>, diakses pada 11 Mei 2020, pada pukul 18.42 WIB