

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN  
LAMPUNG TENGAH (STUDI TERHADAP PENATAAN DAN PEMERATAAN GURU  
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JENJANG SEKOLAH DASAR DI LAMPUNG  
TENGAH)**

**(Skripsi)**

**Oleh :**

**TOTO SUDIYANTO**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDARLAMPUNG  
2019**

## **ABSTRACT**

### **Human Resources Planning in the Central Lampung District Education Office (Study of the Structuring and Equation of Civil Servant Teachers at the Elementary School Level in Central Lampung).**

**By**

**TOTO SUDIYANTO**

Considering the importance of teachers as professionals in the field of education and within the framework of educational development, it must be accompanied by an appropriate, fair and equitable arrangement and distribution of teachers. However, the arrangement and distribution of teachers is currently not well implemented, because the distribution of teachers in cities and villages is still uneven. Where in urban areas there is a buildup of teachers, whereas in rural areas there is still a shortage of teachers. A similar situation is currently being faced by the Central Lampung district government, where the distribution of PNS teachers in Central Lampung is still uneven.

This study aims to analyze the process of human resource planning and identify obstacles encountered in overcoming the inequality of PNS teachers at the Elementary School Level in Central Lampung. The theory used according to Sulistiyani and Rosidah (2009: 137), Effective HR planning includes two aspects, namely employment planning and program planning. The method used is qualitative research, with data collection techniques through interviews, documentation and observation.

The results showed that the Office of Education had implemented HR Planning in accordance with what was stipulated in the Ministerial Decree 5, regarding the structuring and even distribution of Civil Servant Teachers. However, the implementation of human resource planning in the Structuring and Equality of PNS teachers at the Elementary School Level in the Central Lampung District Education Office is not optimal due to obstacles such as the lack of availability of PNS teachers, the existence of PNS moratorium policies, the refusal of teachers to be transferred assign it.

For this reason, with the availability of PNS teachers who are still lacking, it is necessary to add SD PNS teachers so that the needs of SD PNS teachers can be met for the realization of a fair distribution of PNS teachers. In addition, the Regional Government must make a legal product in the form of a Regents Regulations or Regional Regulations concerning the arrangement and distribution of PNS teachers in Central Lampung. Building good coordination with related parties for the realization of equitable distribution of PNS teachers. As well as the need for assertiveness from the Central Lampung District Government with the existence of nepotism practices that occur in the process of structuring and equating PNS teachers.

**Keywords: Human Resource Planning, Central Lampung District Education Office, Structuring and Equitable Teacher of Civil Servants at Elementary School Level.**

## **ABSTRAK**

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah (Studi Terhadap Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah).**

**Oleh**

**TOTO SUDIYANTO**

Mengingat akan pentingnya guru sebagai tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan dalam kerangka pembangunan pendidikan, tentunya diiringi dengan penataan dan pemerataan guru yang tepat, adil dan merata. Namun penataan dan pemerataan guru saat ini belum terlaksana dengan baik, dikarenakan persebaran guru di kota dengan di desa masih belum merata. Dimana di daerah perkotaan terjadi penumpukan guru, sedangkan di daerah pedesaan masih banyak kekurangan guru. Keadaan yang serupa yang saat ini sedang di hadapi pemerintah kabupaten Lampung Tengah, dimana persebaran guru PNS di Lampung Tengah masih belum merata.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa proses perencanaan sumber daya manusia serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam mengatasi ketidakmerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah. Teori yang digunakan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:137), Perencanaan SDM yang efektif mencakup dua aspek, yaitu perencanaan kepegawaian (*employment planning*) dan perencanaan program (*program planning*). Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan telah melaksanakan Perencanaan SDM sesuai dengan yang tertuang dalam SKB 5 Menteri, tentang penataan dan pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil. Namun, pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia dalam Penataan dan Pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah belum optimal disebabkan masih adanya hambatan-hambatan seperti, masih

kurangnya ketersediaan guru PNS, adanya kebijakan moratorium PNS, penolakan dari guru yang akan dipindah tugaskan.

Untuk itu, dengan kondisi ketersediaan guru PNS yang masih kurang, maka perlu adanya penambahan guru PNS SD agar kebutuhan akan PNS SD dapat terpenuhi demi terwujudnya pemerataan guru PNS yang adil. Selain itu, Pemerintah Daerah harus membuat produk hukum berupa Peraturan Bupati atau Peraturan Daerah mengenai penataan dan pemerataan guru PNS di Lampung Tengah. Membangun koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait demi terwujudnya pemerataan guru PNS yang adil. Serta perlu adanya ketegasan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Tengah dengan adanya praktik-praktik nepotisme yang terjadi dalam proses penataan dan pemerataan guru PNS.

**Kata Kunci : Perencanaan Sumber Daya Manusia, Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah, Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil pada Jenjang Sekolah Dasar.**

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN LAMPUNG TENGAH (STUDI TERHADAP  
PENATAAN DAN PEMERATAAN GURU PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PADA JENJANG SEKOLAH  
DASAR DI LAMPUNG TENGAH)**

**Oleh**

**Toto Sudyanto**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar  
SARJANA ADMINISTRASI PUBLIK**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDARLAMPUNG  
2019**

**Judul Skripsi** : **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN  
LAMPUNG TENGAH (STUDI TERHADAP  
PENATAAN DAN PEMERATAAN GURU  
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JENJANG  
SEKOLAH DASAR DI LAMPUNG TENGAH)**

**Nama Mahasiswa** : **Toto Sudiyanto**

**Nomor Pokok Mahasiswa** : **1116041093**

**Jurusan** : **Ilmu Administrasi Negara**

**Fakultas** : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Pembimbing I**

**Dra. Dian Kagungan, M.H.**  
NIP. 19690815 199703 2 001

**Pembimbing II**

**Dewie Brima Atika, S.IP., M.SI**  
NIP. 19821212 200801 2 017

**2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**

**Dr. Noverman Duadji, M.SI**  
NIP. 19691103 200112 1 002

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dra. Dian Kagungan, M.H.**



**Sekretaris : Dewle Brima Atika, S.IP., M.Si**



**Penguji Utama : Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si**



**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dr. Syarif Makhya**  
NIP. 19590803 198603 1 003

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 07 Mei 2019**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 07 Mei 2019

Yang membuat pernyataan,



**Toto Sudyanto**  
NPM. 1116041093

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Toto Sudiyanto, lahir pada hari senin 14 Desember 1992 di Lampung Tengah. Lahir dari pasangan Bapak Sudar Sudarsono dan Ibu Suwartinah, dan memiliki seorang kakak perempuan bernama Rizka Widaryanti dan memiliki satu orang adik laki-laki bernama Hikmawan Saputra serta satu

adik perempuan bernama Ulfa Annisa Rahma. Penulis memulai pendidikan formal di TK Aisyiah Sidodadi, Kec. Bandar Surabaya, Kab. Lampung Tengah pada tahun 1998 dan lulus pada tahun 1999. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SD N 2 Sumber Agung, Kec. Bandar Surabaya, Kab. Lampung Tengah pada tahun 1999 dan Lulus pada tahun 2005. Penulis melanjutkan pendidikan di SMP N 2 Bandar Surabaya, Lampung Tengah pada tahun 2005 dan lulus pada tahun 2008. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Kotagajah, Lampung Tengah pada tahun 2008 dan lulus pada tahun 2011.

Pada tahun 2011 penulis diterima sebagai mahasiswa di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN tertulis. Penulis tergabung dalam organisasi Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) FISIP Universitas Lampung.

## MOTTO

رِخَا الرَّبِّ بِرَبِّي وَرِخَا الْوَالِدِ وَسَخَطُ الرَّبِّ بِرَبِّي سَخَطُ الْوَالِدِ

Keridhaan Allah terletak kepada keridhaan kedua orang tua dan  
kemarahan Allah terletak pada kemarahan kedua orang tua  
(HR.at-Tirmidzy)

Kunci surga adalah **SABAR**

Kunci kemuliaan adalah **RENDAH HATI**

Kunci kebaikan adalah **TAQWA**

(Ali Bin Abi Thalib)

Kebahagiaan tidak bisa diukur dengan materi semata, kebahagiaan  
adalah menerima dengan ikhlas segala sesuatu yang kita dapat  
dengan hati dan fikiran yang tenang.

(Penulis)

## *PERSEMBAHAN*

Syukurku kepada ALLAH SWT. Atas segala limpahan rahmat, nikmat dan hidayah-Nya Dengan segenap hati kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang sangat ku sayangi. Terimakasih telah mendidikku dengan baik, selalu mendukung dan percaya kepadaku, dan menjadi motivasi terbesarku setiap saat

Bapakku, Sudar Sudarsono

Ibuku, Suwartinah

Kakakku, Rizka Widaryanti

Adikku, Hikmawan Saputra

Ulfa Annisa Rahma,

serta seluruh keluarga besarku

Seluruh dosen dan guruku, teman-teman serta almamaterku tercinta

Universitas Lampung

## SANWACANA

Puji Syukur penulis haturkan kehadiran ALLAH SWT yang telah melimpahkan ramhat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perencanaan Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah (Studi Terhadap Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (SAP) pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini penulis menyadari keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sehingga penulis membutuhkan bantuan dari berbagai pihak. Sehingga penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syarif Makhya selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Intan Fitri Meutia, M.A., Ph. D. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Bambang Utoyo Sutyoso, M.Si selaku dosen Pembimbing Akademik. Terimakasih atas nasehat, arahan, motivasi serta ilmu yang diberikan selama proses pendidikan hingga saat ini.
5. Ibu Dra. Dian Kagungan, M.H selaku dosen pembimbing utama penulis, terimakasih atas bimbingan, nasehat, motivasai dan waktu yang Ibu berikan.

Terimakasih banyak bu, semoga keikhlasan dan ketulusan Bu Dian dalam mendidik dan membimbing mendapatkan keberkahan dari Allah SWT.

6. Ibu Dewie Brima Atikah, S.IP, M.Si selaku dosen pembimbing kedua penulis, terimakasih atas bimbingan, nasehat dan waktu yang Ibu berikan. Terimakasih banyak bu, semoga keikhlasan dan ketulusan Bu Dewi dalam mendidik dan membimbing mendapatkan keberkahan dari Allah SWT.
7. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos, M.Si selaku dosen pembahas yang telah memberikan masukan, nasehat, motivasi dan saran yang bermanfaat bagi penulis dalam memperbaiki kesalahan dan kekurangan yang terdapat dalam skripsi ini.
8. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, terimakasih atas ilmu yang telah saya peroleh selama proses perkuliahan semoga dapat menjadi bekal yang berharga dalam kehidupan saya kedepannya. Terimakasih juga atas perhatian yang bapak dan ibu berikan, khususnya kepada Ibu Dian, Bu Dewi, Bu Devi, Bu Rahayu, Bu Selvi, Bu Ita, Bu Intan, Bu Ani, Bu Indri, Bu Novita, Pak Dedy, Pak Simon, Pak Bambang, Pak Noverman, Prof. Yuli, Pak Samsul, Pak Nana dan Pak Izzul.
9. Bapak Azhari selaku Staf Administrasi yang banyak membantu kelancaran skripsi hingga terselesaikan.
10. Bapak dan Ibu yang tersayang. Terimakasih untuk semua doa, waktu, perhatian, semangat, kesabaran, dan biaya yang selama ini bapak dan ibu berikan. Terimakasih sudah mengajarkan banyak hal dalam hidup, terimakasih sudah selalu percaya meskipun sempat beberapa kali mengecewakan Bapak dan Ibu. Terimakasih sudah menyekolahkan kami anak-anakmu hingga sampai ke tahap gelar sarjana. Semoga ALLAH selalu melimpahkan kesehatan dan keberkahan rezeki untukmu Bapak dan Ibuku.
11. Kakakku dan adik-adikku tersayang Rizka Widaryanti, Hikmawan Saputra, dan Ulfa Annisa Rahma terimakasih atas doa dan dukungannya, yang tak henti-henti memberi semangat.
12. Terimakasih untuk keluarga Besarku atas doa dan dukungan moralnya.
13. Buat para sahabatku Tian, Yudha, Eja, Adi, dan Mas Diki sukses buat kalian. Terimakasih banyak atas do'a dan motivasi-motivasinya.

14. Sahabat-sahabatku ANTIMAPIA (Angkatan Tiga Belas mahasiswa Administrasi Negara): Novi Nurkholis, Muhammad Faizal, Nurkholis Aji, Mohammad Rosyid , Ahmed Adha S, M. Deni Kurniawan, M. Rizki Satria, Yori Tirta, Panggo, Sigit, M. Iksan, Fredi Anggara, David, Devin, Widiantera, Rio, Ciko, Andi, Rano, Frendi, Rinanda, Rendi, Ibnu, Dede, Upil, Fauzi, Kristi, Vike, Popo, Okta, Esa, Alisa, Amel, Fitri, Wati, Amanda, Fatma, Juzna, Lele, Tiwi, Lisa, Ayu, Kiyo, Cindi, Eka, Lily, Purti, Leni, Novia, Danisa, Nyunyuk, Ratu, Else, Farah Ayuk, Wulan, Teteh Ninda, Raras, Laras, Silvi, Farah Galak dan Teman-teman yang lainnya yang tidak sempat disebutkan oleh penulis. Terimakasih untuk kebersamaan kita selama masa perkuliahan.
15. Abang-abang Kantin 337 , Bang Ari , Bang Surya, Mas Fiko, Bang Baim, Bang Sigit, Bang Fajrin, Bang Agung, Bang Ijul, Bang Joko, Bang Cindang, Bang Ucok, Bang Angga, Bang Nyom, Bang Ruli, Bang Guruh, Bang Fahmi, Bang Mamang, Bang Beg, Bang Aden, Bang echa, Bang Loys, Bang Rajmani, Bang Abil, Bang Desmon, Bang Woro, Bang Normi serta abang-abang lainnya yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang bermanfaat untuk penulis .
16. Adik-adik Himagara Denis, Beri, Danu, Mamad, Uda Cindang, Fajar, Mbah, Irlan, Topik, Akbar, Iksan, Kiki, Novi, Umay, Ayu Widya, Sidik Aryono, Pindo, Dinda, Leo, Dimas, Zulham, Adi, Balur, Okta, Ala, Uun, Uki, dan adik-adik Himagara lainnya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan balasan yang lebih besar untuk Bapak, Ibu dan teman-teman semua. Hanya ucapan terimakasih dan doa yang bias penulis berikan.

Bandar Lampung, 07 Mei 2019  
Penulis

Toto Sudyanto

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Organisasi .....	9
1. Pengertian Organisasi.....	9
2. Ciri-ciri dan Unsur Organisasi .....	10
3. Prinsip Organisasi .....	11
B. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
C. Tinjauan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	17
1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	17
2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	22
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	28
5. Langkah-Langkah, Prosedur dan Kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	32
6. Aspek-Aspek dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	35
7. Prediksi atau Peramalan Sumber Daya Manusia .....	38
8. Tantangan-Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	42
D. Tinjauan Guru Pegawai Negeri Sipil .....	48
1. Pengertian Guru .....	48
2. Pengertian Pegawai Negeri Sipil.....	49
3. Jenis Pegawai Negeri Sipil.....	49
4. Fungsi, Tugas dan Peran Pegawai ASN.....	50
5. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil .....	51
6. Hak Pegawai Negeri Sipil .....	52
E. Tinjauan Penataan dan Pemerataan Guru .....	52

1. Pengertian Penataan Guru PNS.....	52
2. Teknis dalam Penataan dan Pemerataan Guru PNS.....	53
3. Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan Guru.....	54
4. Pemenuhan Beban Kerja Guru.....	56

### III. METODE PENELITIAN

A. Tipe dan Pendekatan Penelitian.....	59
B. Fokuss Penelitian.....	60
C. Lokasi Penelitian.....	61
D. Jenis dan Sumber Data.....	62
E. Teknik Pengumpulan Data.....	64
F. Teknik Analisis Data.....	66
G. Teknik Keabsahan Data.....	68

### IV. GAMBARAN UMUM, HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah.....	72
1. Visi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah.....	72
2. Misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah.....	72
3. Motto Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah.....	72
4. Struktur Organisasi.....	73
5. Tugas Pokok dan Fungsi.....	75
B. Hasil Penelitian.....	93
1. Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Penataan dan Pemerataan Guru pada jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah.....	93
a. Perencanaan Kepegawaian ( <i>employment planning</i> ).....	97
1) Kondisi Ketersediaan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar Kabupaten Lampung Tengah.....	97
b. Perencanaan Program ( <i>program planning</i> ).....	103
1) Dasar Kebijakan atau Peraturan yang Digunakan Oleh Dinas Pendidikan dalam Penataan dan Pemerataan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Lampung Tengah.....	104
2) Tindakan Yang Sudah Dilakukan oleh Dinas Pendidikan Dalam Penataan Dan Pemerataan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Lampung Tengah.....	104
2. Hambatan Yang Dihadapi dalam Penataan dan Pemerataan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah.....	106
C. Pembahasan.....	108
1. Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Penataan dan Pemerataan Guru pada jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah.....	108
a. Perencanaan Kepegawaian ( <i>employment planning</i> ).....	109
b. Perencanaan Program ( <i>program planning</i> ).....	112

2. Hambatan Yang Dihadapi dalam Penataan dan Pemerataan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah .....	115
--	-----

## **V . KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	117
B. Saran .....	119

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

**DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Data jumlah guru PNS dan jumlah sekolah di Lampung Tengah .....	5
2. Daftar Kecamatan di Lampung Tengah .....	81
3. Sebaran Guru Kabupaten Lampung Tengah di Masing-Masing Kecamatan Berdasarkan Status Sekolah, Berdasarkan Gender, Berdasarkan Status Pegawai Dan Berdasarkan Kualifikasi.....	124
4. Sebaran Sekolah Antar Jenjang Perkecamatan Kabupaten Lampung Tengah	125
5. Sebaran Guru Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah Berdasarkan Jenjang Pendidikan, Berdasarkan Status Sekolah, Berdasarkan Jenis Kelamin, Berdasarkan Status Pegawai Dan Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.....	127

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya SDM dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Pengelolaan SDM ditempatkan sebagai unsur penting dalam organisasi. Dari sekian banyak aspek manajemen SDM, perencanaan SDM akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi tanpa mengenyampingkan aspek-aspek lainnya.

Perencanaan SDM merupakan bagian yang penting dalam manajemen SDM dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis organisasi, mengingat perencanaan SDM tidak hanya membantu organisasi dalam menentukan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan SDM yang tersedia. Bermula dari perencanaan SDM, maka ketersediaan karyawan dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini akan sangat menguntungkan organisasi karena mengurangi unsur ketidakpastian di masa depan (Sofyandi, 2013: 53).

Perencanaan SDM pun sangat penting untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi supaya dapat melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan secara terarah. Dimana perencanaan kebutuhan SDM dijadikan sebagai arah dalam tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM untuk menjamin organisasi akan kebutuhan pegawai yang realistis dan terpenuhi secara tetap dan tepat. Perencanaan kebutuhan SDM inilah yang kemudian memberikan pedoman dalam proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan evaluasi. Karena perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas dan kualitas. Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang dibutuhkan dalam kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan, hingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan (Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 121).

Guru merupakan suatu komponen penting dalam proses belajar mengajar di dalam dunia pendidikan. Seorang guru ikut berperan serta dalam usaha membentuk SDM yang potensial di bidang pembangunan. Pada hakikatnya “Guru” (dari bahasa sansekerta, yang secara arti harfiahnya adalah “berat”) adalah pengajar suatu ilmu. Dalam bahasa indonesia, guru umumnya merujuk pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

<http://www.e-jurnal.com/2016/04/literasi-internet-dan-partisipasi.html>. Di akses pada 28 Maret 2016.

Sedangkan berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang dimaksud dengan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Mengingat akan pentingnya guru sebagai tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan dalam kerangka pembangunan pendidikan, tentunya diiringi dengan penataan dan pemerataan guru yang tepat, adil dan merata. Namun penataan dan pemerataan guru saat ini belum terlaksana dengan baik, dikarenakan persebaran guru di kota dengan di desa masih belum merata. Dimana di daerah perkotaan terjadi penumpukan guru, sedangkan di daerah pedesaan masih banyak kekurangan guru. Keadaan yang serupa yang saat ini sedang di hadapi pemerintah kabupaten Lampung Tengah, dimana persebaran guru PNS di Lampung Tengah masih belum merata. Hal ini disampaikan oleh Kepala Dinas Pendidikan Lampung Tengah, Bapak Sarjito sebagaimana yang dikutip oleh <http://lampost.co> yang diakses pada 20 juli 2015, menerangkan bahwa Dinas Pendidikan Lampung Tengah menemui sejumlah kendala dalam proses pemerataan guru PNS ke daerah-daerah yang kekurangan guru, di antaranya domisili dan penolakan guru yang akan dipindahkan. Ia mengaku sudah memetakan daerah-daerah di Lampung Tengah yang kekurangan guru dan kelebihan (bertumpuk). Tetapi pemetaan itu baru sebatas wilayah kecamatan, sedangkan penumpukan di

kampung atau sekolah mana serta jumlahnya berapa belum terdata. Menurut beliau, di daerah barat Lampung Tengah, kecamatan yang masih kekurangan guru adalah Selagai Lingga, Pubian, Anakratuaji, Sendang Agung, Anak Tuha dan Padangratu. Sedangkan di wilayah timur, Bandar Surabaya, Seputih Surabaya, Way Seputih dan Rumbia. Sedangkan daerah yang padat adalah Terbanggi Besar, Gunung Sugih, Kotagajah, Trimurjo dan Punggur. Untuk memindahkan guru, terang sarjito, ada Surat Keputusan Bersama (SKB) Lima Menteri yang menjadi acuan. Di antaranya kedekatan dan usia. Pindahan bisa dilakukan antar sekolah dalam kampung, antar kampung dalam satu kecamatan dan antar kecamatan yang berdekatan. Selain itu guru yang dipindah yang lebih muda dan lebih pendek masa pengabdianya. Menurut Kadisdik, seharusnya setiap guru PNS bersedia ditempatkan di manapun. Kenyataannya tak semua guru yang akan dipindah bisa menerima. Kepala Dinas Pendidikan Lampung Tengah Sarjito mengatakan bahwa hal tersebut yang menjadi masalah, kalau domisilinya jauh dengan tempat tugas jadi tidak efisien. Selain itu ada juga penolakan dari yang bersangkutan. <http://lampost.co/berita/disdik-lamteng-petakan-wilayah-yang-kekurangan-guru>, di akses pada 20 juli 2015.

Berdasarkan hasil riset yang peneliti lakukan di Dinas Pendidikan Lampung Tengah menunjukkan bahwa persebaran guru PNS di Lampung Tengah belum merata. Sebagaimana sesuai dengan data persebaran guru dan sekolah di Lampung tengah pada Tahun 2014 bahwa memang benar permasalahan pemerataan guru ini dapat dilihat di beberapa kecamatan di Lampung Tengah. Untuk jumlah kecamatan di Lampung Tengah sendiri terdapat 28 kecamatan dengan jumlah sekolah secara

keseluruhan 1.409 sekolah. Sedangkan jumlah guru PNS yang terdapat di Kabupaten Lampung Tengah sejumlah 8.142 guru yang masing-masing tersebar di setiap kecamatan. Dari data yang peneliti peroleh dari Dinas Pendidikan Lampung Tengah mengenai data jumlah guru PNS dan jumlah sekolah yang terdapat di Lampung Tengah menunjukkan adanya ketidakmerataan persebaran guru PNS di masing-masing kecamatan. Adapun data jumlah guru PNS dan jumlah sekolah perkecamatan di Lampung Tengah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1 Data jumlah guru PNS dan jumlah sekolah di Lampung Tengah**

No.	KECAMATAN	JUMLAH SEKOLAH	JUMLAH GURU PNS
1.	Anak Ratu Aji	28	104
2.	Anak Tuha	41	143
3.	Bandar Mataram	59	219
4.	Bandar Surabaya	35	158
5.	Bangunrejo	72	364
6.	Bekri	32	124
7.	Bumi Nabung	38	161
8.	Bumi Ratu Nuban	36	206
9.	Gunung Sugih	69	467
10.	Kalirejo	78	483
11.	Kota Gajah	49	457
12.	Padang Ratu	53	217
13.	Pubian	56	181
14.	Punggur	48	462
15.	Putra Rumbia	19	60
16.	Rumbia	42	244
17.	Selagai Lingga	51	124
18.	Sendang Agung	50	228
19.	Seputih Agung	48	278
20.	Seputih Banyak	55	377
21.	Seputih Mataram	54	278
22.	Seputih Raman	54	423
23.	Seputih Surabaya	64	264
24.	Terbanggi Besar	105	850
25.	Terusan Nunyai	46	274
26.	Trimurjo	69	669
27.	Way Pengubuan	35	196
28.	Way Seputih	23	131
	<b>Total</b>	<b>1409</b>	<b>8142</b>

*Sumber: Profil Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah, Data Keadaan Guru dan Keadaan Sekolah Tahun 2016.*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat kecamatan dengan jumlah sekolah yang lebih sedikit namun memiliki jumlah guru PNS yang lebih banyak dari kecamatan yang lainnya yang memiliki jumlah sekolah yang sama bahkan lebih banyak. Namun sebaliknya dikecamatan yang memiliki sekolah yang lebih banyak namun jumlah guru PNSnya lebih sedikit dari kecamatan dengan jumlah sekolah yang lebih sedikit. Misalnya dikecamatan Punggur dengan jumlah sekolah 48 sekolah memiliki jumlah guru PNS sebanyak 462 guru, namun dikecamatan Pubian dengan jumlah sekolah lebih banyak yaitu 56 sekolah hanya terdapat 181 guru PNS. Selanjutnya, jika dilihat dari data diatas jumlah sekolah dikecamatan Kotagajah sebanyak 49 sekolah dengan jumlah guru PNS 457 guru. Sangat berbanding terbalik dengan kecamatan Selagai Lingga yang memiliki jumlah sekolah yang lebih banyak dari kecamatan Kotagajah namun jumlah guru PNSnya lebih sedikit yaitu 51 sekolah dengan jumlah guru PNS hanya 124 guru. Dari kedua contoh perbandingan tersebut sudah menunjukkan bahwa di Kabupaten Lampung Tengah pendistribusian guru PNSnya dapat dikatakan tidak merata. Karena masih banyak kecamatan yang jumlah sekolahnya lebih banyak namun guru PNSnya lebih sedikit dari kecamatan yang jumlah sekolahnya lebih sedikit dan sebaliknya. Hal ini dikarenakan jumlah guru PNS di Lampung Tengah tidak sebanding dengan jumlah kebutuhan guru PNS yang dibutuhkan saat ini. Selain itu, adanya penolakan dari beberapa guru PNS yang akan dipindahkan ke kecamatan yang lain untuk menyeimbangkan kebutuhan guru PNS di beberapa kecamatan yang masih sangat kekurangan guru PNS menjadi penyebab terjadinya ketidakmerataan guru PNS di Lampung Tengah.

Menyadari adanya permasalahan yang telah peneliti uraikan pada latar belakang diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah (Studi Terhadap Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah).

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang akan peneliti gunakan adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah?
2. Apasaja hambatan yang dihadapi dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar Di Lampung Tengah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Menganalisa proses perencanaan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah dalam mengatasi ketidakmerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah.
2. Teridentifikasinya hambatan yang dihadapi dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah peneliti kemukakan di atas maka penelitian ini diharapkan dapat berguna:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan bagi studi Ilmu Administrasi Negara mengenai fenomena yang terjadi dalam salah satu ruang lingkup administrasi negara yaitu organisasi dan manajemen.
2. Secara praktis, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dan keputusan. Utamanya bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Tengah dalam penatan dan pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Lampung Tengah.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Tinjauan Organisasi

#### 1. Pengertian Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Inggris, *organization*. Syamsi (1994: 13) menyatakan bahwa organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu: (1) Dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu; (2) Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Handyaningrat (1985: 42) organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan tersebut, setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Menurut Hardjito (1997: 5), organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Sedangkan menurut Robbins dalam Ndraha (2011: 235), organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan

yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok orang.

Dari pengertian yang disebutkan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama berdasarkan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya dalam upaya mencapai maksud dan tujuan dari sekelompok orang tersebut.

## **2. Ciri-Ciri dan Unsur Organisasi**

Unsur-unsur organisasi menurut Wursanto dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar Ilmu Organisasi (2003: 54) terdiri dari:

- a. *Man* (orang-orang), dalam kehidupan organisasi sering disebut dengan istilah pegawai atau personil.
- b. Kerja sama, maksudnya adalah suatu perbuatan bantu membantu atau suatu perbuatan yang dilakukan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Tujuan bersama, merupakan arah atau sasaran yang ingin dicapai dan juga menggambarkan apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.
- d. Peralatan (*equipment*), terdiri dari semua sarana yang berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/ bangunan/kantor).
- e. Lingkungan (*environment*)
- f. Kekayaan alam, misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca, flora, dan fauna.
- g. Kerangka atau konstruksi mental organisasi, berupa prinsip-prinsip organisasi.

Sedangkan ciri-ciri organisasi menurut Hardjito (1997: 12), yaitu:

- a. Adanya sekelompok orang.
- b. Antar hubungan.
- c. Kerja sama yang didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Ciri-ciri organisasi menurut Handyaningrat (1985: 43), yaitu:

- a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
- b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
- c. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya.
- d. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
- e. Adanya suatu tujuan (*the idea of goals*).

### **3. Prinsip Organisasi**

Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, pondasi, atau suatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berfikir. Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal-tolak di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dibangun dan digerakkan diatas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung suatu kebenaran, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi. Adapun prinsip organisasi yang dikemukakan Wursanto (2003: 219), yaitu:

a. Mempunyai tujuan yang jelas

Tujuan merupakan sesuatu atau sasaran yang hendak dicapai. Karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus dicapai melalui kerjasama sekelompok orang dimana tujuan tersebut harus dirumuskan dan ditetapkan dengan jelas.

b. Mempunyai kesatuan perintah

Maksud dari prinsip ini adalah bahwa setiap pegawai dalam organisasi hendaknya mempunyai atasan langsung. Hal ini berarti setiap bawahan hanya dapat diperintah secara langsung oleh satu orang atasan sehingga seorang bawahan bertanggung jawab langsung kepada seorang atasannya langsung.

c. Ada keseimbangan

Organisasi selalu membutuhkan keseimbangan. Prinsip keseimbangan di dalam organisasi dapat dibedakan beberapa macam, misalnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, keseimbangan antara pengeluaran dan penerimaan, dan kerugian yang di derita oleh suatu unit harus diimbangi dengan keuntungan yang diperoleh dari unit-unit lain.

d. Ada pendistribusian pekerjaan

Prinsip pendistribusian pekerjaan disebut juga prinsip pembagian tugas. Prinsip sebagian pekerjaan secara homogen (*distribution of work*) adalah mengelompokkan tugas atau pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Jadi dalam pembagian tugas, macam-macam tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi sedemikian rupa agar dapat dilaksanakan oleh satuan unit tertentu atau pejabat tertentu.

- e. Ada rentangan pengawasan

Rentangan pengawasan adalah seberapa jauh kemampuan seorang pemimpin mampu mengawasi para bawahannya secara cepat dan tepat.

- f. Ada pelimpahan wewenang.

Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian kekuasaan dari seorang atasan kepada pejabat bawahan atau kepada pejabat lain untuk melakukan suatu pertanggungjawaban. Jadi, pelimpahan belum tentu mengalir dari seorang atasan kepada bawahan, tetapi dapat juga terjadi dari seorang atasan kepada pejabat yang setingkat.

- g. Ada departementalisasi

Prinsip departementalisasi disebut juga dengan istilah departementasi. Departementasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok pekerjaan yang sejenis. Setiap fungsi merupakan tugas dan tanggung jawab dari suatu unit tertentu dalam organisasi.

- h. Ada penempatan pegawai yang tepat

Salah satu prinsip bidang kepegawaian adalah *the right man in the right place*, yang berarti orang yang baik ditempatkan pada tempat yang tepat atau penempatan seorang pegawai harus sesuai dengan keahliannya.

- i. Ada koordinasi

Koordinasi adalah suatu usaha untuk mendapatkan keselarasan gerak, keselarasan aktivitas, dan keselarasan tugas antar satuan organisasi yang ada di dalam organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai secara efektif apabila semua orang, semua pejabat, dan semua unit/satuan organisasi serta semua sumber daya diselaraskan dengan tujuan organisasi.

j. Ada balas jasa yang memuaskan

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan kepada seorang atas jerih payah yang telah disumbangkannya. Untuk memberikan balas jasa yang memuaskan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya dengan gaji yang menarik dan dengan pemberian jaminan sosial.

Syamsi (1994: 14) mengemukakan prinsip organisasi antara lain:

a. Perumusan tujuan dengan jelas (*formulation of the objectives*)

Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan tersebut dengan rinci dan jelas, termasuk juga jelas batas-batasnya. Perumusan tujuan tersebut dalam prakteknya dijabarkan dalam tugas pokok.

b. Pembagian tugas pekerjaan (*division of works*)

Adanya pembagian kerja bisa membantu dalam memperingan tugas koordinasi dimana pembagian tugas kerja ini dapat melancarkan pengawasan dan juga menghemat biaya.

c. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab (*delegation of authority and responsibility*)

Untuk dapat menjalankan tugas dengan baik, maka para petugas atau pejabat harus dilimpahi wewenang. Sebagai konsekuensi itu harus disertai pertanggungjawaban yang sepadan. Wewenang yang dilimpahkan itu meliputi wewenang untuk menjalankan tugasnya, wewenang untuk memerintah bawahannya dan wewenang untuk menggunakan fasilitas yang dibutuhkan.

d. Banyaknya tingkat hierarkis (*level of hierarchy*)

Yang dimaksud dengan tingkatan hierarki disini adalah banyaknya tingkatan unit kerja dalam suatu organisasi. Sebaiknya jangan terlalu banyak karena perintah dari pucuk pimpinan harus sampai juga pada unit kerja yang paling bawah.

e. Rentangan pengawasan (*span of control*)

Yang dimaksud dengan rentangan pengendalian adalah banyaknya bawahan yang sebaiknya masih bisa diawasi dengan baik.

f. Memahami akan tugas masing-masing dan kaitan tugas secara keseluruhan (*understanding by the individual of his own task and the task of the whole*)

Masing-masing unit kerja memang mempunyai tugas tertentu. Namun, jangan sampai merasa bahwa unit kerjanya saja yang paling penting sedangkan unit kerja lainnya hanya dianggap sebagai pelengkap saja.

Prinsip organisasi menurut Handyaningrat (1985: 43), yaitu:

- a. Prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas
- b. Prinsip skala Hirarkhi
- c. Prinsip kesatuan perintah/komando
- d. Prinsip pelimpahan wewenang
- e. Prinsip daripada pertanggungjawaban
- f. Prinsip pembagian pekerjaan
- g. Prinsip jenjang/rentang pengendalian
- h. Prinsip fungsional
- i. Prinsip pemisahan
- j. Prinsip keseimbangan
- k. Prinsip fleksibilitas

## 1. Prinsip kepemimpinan

Dari pendapat para ahli, prinsip-prinsip organisasi yang digunakan sebagai dasar organisasi untuk membangun dan menggerakkan organisasi yang kompleks diharapkan dapat berjalan dengan baik dimana tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi.

## **B. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2009: 10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Flippo yang dikutip oleh Handoko (1994) dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009: 13) menjelaskan bahwa MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan- kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut Herman Sofyandi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2013: 6) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan

hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Rachmawati (2008: 3) menemukan bahwa MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan- kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen, baik dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan- kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien. Dimana keseluruhan hal tersebut untuk melaksanakan strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM.

### **C. Tinjauan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM merupakan bagian yang penting dalam MSDM dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis organisasi, mengingat perencanaan SDM tidak hanya membantu organisasi dalam menentukan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan SDM yang tersedia. Bermula dari perencanaan SDM, ketersediaan karyawan dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini akan sangat

menguntungkan organisasi karena mengurangi unsur ketidakpastian di masa depan (Sofyandi, 2013: 53).

Menurut Cushway dalam Sofyandi (2013: 56) Perencanaan SDM adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah-ubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

Sedangkan Menurut Siagian (2008: 41), perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2009: 250) perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Selanjutnya pengertian Perencanaan SDM menurut Mathis dan Jackson dalam Rachmawati (2008: 58) adalah proses analisis dan identifikasi tersediannya dan kebutuhan akan SDM sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

Dari pengertian perencanaan SDM menurut para ahli di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses yang dilakukan

secara sistematis dan terus-menerus oleh manajemen dalam organisasi guna menganalisis dan mengidentifikasi akan kebutuhan-kebutuhan SDM pada organisasi tersebut. Sehingga dapat terjamin akan ketersediaan SDM yang dibutuhkan secara tepat guna dan berdaya guna untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2009: 250) terdapat delapan tujuan perencanaan SDM, yaitu:

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

Menurut Stones dalam Rachmawati (2008: 60) terdapat dua tujuan pokok dalam perencanaan SDM, yaitu:

- a) Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif.
- b) Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif SDM dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

Sedangkan menurut Sofyandi (2013: 59) tujuan perencanaan SDM dibagi menjadi tiga kepentingan sebagai berikut:

- a. Bagi kepentingan organisasi adalah sebagai berikut:
  - 1) Menarik dan mempertahankan jumlah karyawan yang cukup dengan keahlian yang memadai untuk dapat berperan secara efektif dalam menacapai tujuan organisasi.
  - 2) Menggunakan karyawan secara maksimal.
  - 3) Mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja/ peruban-perubahan SDM yang tersedia.
  - 4) Memenuhi kriteria SDM dimasa datang yang berasal dari sumber internal.
  - 5) Memastikan bahwa kesempatan yang sama dalam hal promosi dan pengembangan akan berlaku bagi semua karyawan.
  - 6) Mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi secara efektif bila terdapat biaya karyawan yang baru muncul.
  - 7) Mengintegrasikan seluruh aktivitas manajemen SDM.
- b. Bagi kepentingan pribadi karyawan, perencanaan SDM adalah sebagai alat untuk menyusun rencana pengembangan karir pribadi yaitu:

- 1) Mengetahui mengenai kemampuan pengembangan jenjang karirnya.
  - 2) Mengetahui mengenai kemampuan apa yang harus dimilikinya untuk menduduki jabatan tertentu.
  - 3) Mengetahui mengenai waktu terbaik untuk mencapai jenjang karir tersebut.
- c. Bagi kepentingan negara, perencanaan SDM memiliki tujuan sebagai berikut:
- 1) Penentuan struktur serikat pekerja yang ekonomis.
  - 2) Inventarisasi klasifikasi jabatan.
  - 3) Penempatan tingkat kepandaian dan keahlian karyawan asing dalam rangka ahli teknologi.

Dari konsep yang dikemukakan oleh 3 ahli di atas memang secara keseluruhan memiliki makna dan mempunyai inti yang hampir sama, namun dalam penyajian dan penjelasannya ada beberapa yang berbeda. Jika dilihat dari ketiga konsep tersebut dapat menutupi kekurangan dan kelebihan satu sama lain. Namun di sini peneliti melihat bahwa konsep milik Sofyandi lebih lengkap dan lebih tepat karena penjelesannya lebih mendetail.

Namun dapat digaris bawahi dari ketiga konsep tersebut keseluruhannya ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan SDM yang tepat dan efektif. Pada dasarnya kebutuhan perencanaan SDM mungkin tidak segera tampak. Sebenarnya, kebutuhan akan SDM dari suatu organisasi hampir tidak pernah dapat dipenuhi dengan cepat atau mudah. Suatu organisasi yang tidak merencanakan SDM akan melihat bahwa kebutuhan karyawannya tidak akan terpenuhi dan tujuan keseluruhan organisasi tidak akan tercapai secara efektif.

### **3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2008: 44) terdapat 6 manfaat dalam perencanaan SDM, yaitu:

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Melalui perencanaan SDM yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- 3) Perencanaan SDM yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 4) Salah satu segi MSDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
- 5) Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan, termasuk perencanaan SDM, adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
- 6) Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi.

Manfaat perencanaan SDM menurut Yani (2012: 42) adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: Rivai dalam Yani (2012: 42) menyebutkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan

inventarisasi tentang SDM yang sudah terdapat dalam perusahaan.

Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- a. Jumlah karyawan yang ada.
- b. Berbagai kualifikasinya.
- c. Masa kerja masing-masing karyawan.
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal, maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti.
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan.
- f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas kerja.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
  - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
  - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
- 2) Melalui perencanaan SDM yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki.

- 3) Produktifitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
- 4) Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 5) Salah satu segi MSDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan tepat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
- 6) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan

perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

- a. Permintaan pemakaian tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya.
  - b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
- 7) Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- 8) Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar tenaga kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
- 9) Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih

matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai suatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008: 61) secara umum, manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Fokus pada perencanaan saja akan merugikan organisasi karena mengabaikan fungsi-fungsi yang lain. Dengan demikian manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan SDM dengan fungsi-fungsi yang lain agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- 1) Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek SDM atau terhadap keputusan bisnis.
- 2) Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang mempengaruhi biaya SDM menjadi tidak terkontrol.
- 3) Manajemen dapat menempatkan "*right man on the right place*" dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Manajemen memberi kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan SDM internal organisasi.
- 5) Menambah sistem informasi menjadi lebih baik untuk mengetahui pengetahuan tentang profil karyawan, pekerjaan, keahlian, kemampuan,

kompensasi yang adil dan layak, serta dapat memprediksi kebutuhan jumlah tenaga kerja saat ini dan yang akan datang.

- 6) Memungkinkan penarikan karyawan baru secara ekonomis.
- 7) Koordinasi SDM berjalan lebih baik.

Menurut Ardana dkk (2012: 45) dengan adanya perencanaan SDM banyak manfaat yang diperoleh, antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk memenuhi tuntutan persyaratan jabatan yang sering berubah karena terjadinya perubahan teknologi yang cepat dan drastis.
- 2) Untuk mempertahankan jumlah tenaga kerja yang cukup dengan keahlian yang memadai yang dapat beroperasi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Dapat menggunakan SDM yang telah ada secara optimal.
- 4) Melakukan pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis.
- 5) Dapat memenuhi kriteria SDM dan mengantisipasi perubahan tuntutan kerja.
- 6) Untuk mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi secara efektif munculnya/bertambahnya biaya SDM yang baru.
- 7) Mengembangkan informasi dasar MSDM untuk membantu kegiatan personalia dan kegiatan unit lain dalam perusahaan.
- 8) Dapat digunakan sebagai acuan untuk menyusun program pengembangan SDM.
- 9) Dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang sudah ada melalui peningkatan disiplin dan etos kerja.

Telah diuraikan di atas manfaat perencanaan SDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli, di mana terdapat banyak sekali manfaat yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Dimana dengan adanya perencanaan SDM diperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, perencanaan yang matang akan memudahkan manajer dalam mengoptimalkan SDM yang ada di lingkungan kerjanya. Dengan perencanaan yang matang pula akan memajukan organisasi itu sendiri.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM yang dikemukakan oleh Siagian dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009: 124 dan 126) diantaranya sebagai berikut:

##### 1) Faktor internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi.

Terdapat 5 faktor internal, yaitu sebagai berikut:

- a. Rencana strategik
  - b. Anggaran
  - c. Estimasi produksi dan penjualan
  - d. Usaha atau kegiatan baru
  - e. Rancangan organisasi dan tugas pegawai
- 
- a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai hal yang berkaitan dengan situasi baik perkembangan, perubahan, maupun pertumbuhan diluar organisasi yang dapat mempengaruhi eksistensi, kemampuan organisasi dan kebijakan organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian dalam Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah (2009: 126) terdapat 6 faktor eksternal, yaitu sebagai berikut:

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

Sutrisno (2009: 37) menyebutkan 2 faktor yang berpengaruh dalam perencanaan SDM, yaitu:

1) Faktor-faktor internal

Terdapat 5 faktor internal dalam perencanaan SDM, yaitu:

- a. Rencana strategis
- b. Anggaran
- c. Estimasi produksi dan penjualan
- d. Perluasan usaha atau kegiatan baru
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

2) Faktor-faktor eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu:

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

Sedangkan Menurut Yani (2012: 40) proses perencanaan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

#### 1) Lingkungan Eksternal

- a. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan SDM melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tapi juga sulit dinilai.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan SDM organisasi.

#### 2) Lingkungan Internal

- a. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan SDM. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan SDM.
- c. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan SDM yang baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

### 3) Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan SDM dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan *trend* perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat pakar di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM. Di mana telah dipaparkan di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM. Dari ketiga pakar yang mengemukakan pendapatnya di atas semuanya menyebutkan dua

faktor yang mempengaruhi yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Namun Yani menyebutkan satu faktor lagi yaitu faktor ketersediaan karyawan yang berbeda dengan pendapat Siagian dan Sutrisno yang hanya menyebutkan 2 saja. Pada intinya dari faktor-faktor yang disebutkan oleh ketiga pakar di atas mempunyai arti yang sama. Jika dilihat dari faktor eksternal ketiganya menyebutkan hal yang sama persis, situasi ekonomi, politik, sosial budaya, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing. Begitupun dengan faktor internal, ketiganya juga menyebutkan hal yang sama seperti, rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru dan rancangan organisasi dan tugas pegawai. Walaupun ada sedikit perbedaan, secara keseluruhan ketiganya memang memiliki pemikiran yang sama, namun Yani lebih detail dengan penjelasan setiap faktor-faktor yang disebutkan olehnya.

## **5. Langkah-Langkah, Prosedur, dan Kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Burack dan Maryann dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009: 130) mengemukakan 4 langkah pokok yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.
- c. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara.
- d. Perencanaan untuk pengembangan.

Hasibuan (2009: 254) menyebutkan 6 prosedur perencanaan SDM, yaitu:

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mungumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternatif.
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Sedangkan menurut Hariandja dalam Yani (2012: 48), langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek SDM. Di mana fokus perhatian SDM ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM dimasa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Analisis beberap faktor penyebab perubahan kebutuhan SDM.
- b) Peramalan kebutuhan SDM.
- c) Penentuan kebutuhan SDM dimasa yang akan datang.
- d) Analisis kebutuhan (*supply*) SDM dan kemampuan perusahaan.
- e) Penentuan dan implementasi program.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 134) dalam rangka perencanaan SDM diarahkan pada sasaran untuk memastikan organisasi:

1. Mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan.

2. Mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan SDM.

Perencanaan ini akan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Perkiraan kebutuhan, yakni perkiraan kebutuhan SDM masa depan dengan merujuk pada rancana strategis organisasi dan perkiraan tingkat kegiatan masa datang. Kebutuhan ini diungkapkan dalam bentuk jumlah orang, keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Setiap perubahan campuran keterampilan atau kebutuhan perubahan keahlian baru akibat perubahan teknologi dan perubahan lain disatukan dalam perencanaan strategis dan dinilai, agar dapat dibuat perencanaan karyawan baru, pelatihan, pelatihan ulang dan pengembangan SDM yang dibutuhkan organisasi.
- b) Perkiraan suplai, yakni memperkirakan suplai orang dari dalam dan dari luar organisasi berdasarkan analisis.
- c) Menentukan kebutuhan SDM dengan menganalisis perkiraan kebutuhan dan suplai untuk mengenali kebutuhan atau kelebihan SDM di masa yang akan datang.
- d) Perencanaan tindakan, yakni menyiapkan dan melaksanakan rencana untuk memenuhi SDM untuk mengatasi kelebihan SDM.

Dari beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah atau prosedur perencanaan SDM membantu organisasi dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil dimasa yang akan datang. Di mana langkah-langkah atau prosedur tersebut berkaitan dengan kebutuhan SDM, keseimbangan SDM, pengembangan SDM, perekrutan atau pemberhentian sementara maupun implementasi program yang harus dianalisis, diramalkan,

ditentukan dan diimplementasikan untuk tujuan organisasi dari aspek sumber daya manusianya.

Tentunya yang tak kalah penting adalah dalam melaksanakan kegiatan perencanaan SDM ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar sasaran yang ingin dituju oleh organisasi dapat dicapai dengan tepat. Untuk itu harus mampu mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan, serta mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan SDM.

## **6. Aspek-Aspek dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM yang efektif menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 137) mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

a. Perencanaan kepegawaian (*employment planning*).

Yakni merupakan identifikasi atau penentuan jumlah SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Untuk membuat rencana kepegawaian, spesialis manajer SDM memperkirakan suplai dan permintaan terhadap SDM; apakah ada kelebihan atau kekurangan suplai atau berapa jumlah suplai SDM yang akurat untuk kategori kepegawaian tertentu. Dalam hal ini, rencana kepegawaian terkait erat dengan rencana strategik organisasi.

b. Perencanaan program (*program planning*).

c. Perencanaan program mengikuti pengembangan dari rencana kepegawaian.

Ini menyangkut pemilihan alat SDM yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan maupun kekurangan SDM.

- d. Perencanaan program mencakup pengkoordinasian program-program guna memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda dan haruslah membantu manajer mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan relatif terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan orang.
- e. Analisis SDM menyertai penyusunan strategi organisasional, yang merupakan tulang punggung dari perencanaan SDM.
- f. Sesungguhnya, perencanaan merupakan salah satu dari aktivitas-aktivitas SDM, dimana penyusunan program merupakan tahap yang paling kritis.
- g. Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- h. Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan berdasarkan empat kriteria: kemungkinannya untuk sukses, antisipasi besarnya biaya, kelayakan teknis dari tindakan, dan kemungkinan dampak tindakan tersebut terhadap bagian lain dari organisasi.
- i. Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan SDM seefektif mungkin.

Menurut Sofyandi (2013: 58) suatu perencanaan SDM secara mendasar mencakup enam aspek yang harus diperhatikan oleh manajemen yaitu:

- a) Aspek kuantitas SDM yang tepat.
- b) Aspek kualitas SDM yang tepat.
- c) Aspek waktu, posisi/penempatan, perilaku kerja yang tepat.
- d) Aspek perhatian terhadap tujuan individu maupun organisasi yang tepat.
- e) Aspek perubahan lingkungan dan organisasi.
- f) Aspek minimasi biaya.

Sedangkan aspek-aspek inti perencanaan SDM menurut Rowley dan Jackson (2012: 187) menjelaskan bahwa inti dari perencanaan SDM adalah untuk meramalkan jumlah pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini sering dilakukan dengan mengkalkulasikan dengan cepat dan berkenaan dengan jumlah pekerja yang dibutuhkan. Meskipun demikian, untuk kebanyakan organisasi pengecualian-kecualian tetap didiskusikan, sebagai contohnya, SDM yang dipekerjakan untuk mengisi pekerjaan. Pekerjaan tidak dibuat untuk memenuhi jumlah pekerja yang ada. Bersama-sama dengan ramalan mengenai jumlah pekerjaan terdapat sebuah definisi dari jenis pekerjaan yang dibutuhkan, kapan pekerjaan tersebut perlu diisi dan untuk berapa lama proses-proses tersebut digabungkan menjadi perencanaan pekerjaan (*job planning*), untuk beberapa organisasi perencanaan SDM kemungkinan akan meramalkan kebutuhan untuk beberapa dekade ke depan.

Dari pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa pendapat Sulistiyani dan Rosidah lebih menitikberatkan pada perencanaan kepegawaian dan perencanaan program dalam rencana strategik organisasi. Sedangkan Sofyandi menyebutkan 6 aspek mendasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu 1) aspek kuantitas SDM yang tepat, 2) aspek kualitas SDM yang tepat, 3) aspek waktu, posisi/penempatan, perilaku kerja yang tepat, 4) aspek perhatian terhadap tujuan individu maupun organisasi yang tepat, 5) aspek perubahan lingkungan dan organisasi, 6) aspek minimasi biaya. Dari keenam aspek tersebut memang sangat tepat dan perlu di perhatikan dalam perencanaan SDM. Karena perencanaan SDM lebih dipandang sebagai suatu proses manajemen daripada semata-mata fungsi personalia. Pada intinya, perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan SDM organisasi pada

kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Karena organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah, di mana perencanaan SDM merupakan kegiatan yang berkelanjutan, jadi perlu banyak sekali aspek yang harus diperhatikan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Rowley dan Jackson, di mana mereka memberikan inti aspek-aspek perencanaan SDM yang memfokuskan pada perencanaan pekerjaan (*job planning*). Di mana dengan ramalan mengenai jumlah pekerjaan terdapat sebuah definisi dari jenis pekerjaan yang dibutuhkan kapan pekerjaan tersebut perlu diisi dan untuk berapa lama proses-proses tersebut digabungkan menjadi perencanaan pekerjaan (*job planning*).

Pada intinya ketiga ahli di atas mempunyai tujuan dan maksud yang sama namun dalam penyampaian ada beberapa perbedaan. Tentunya dengan ketiga pendapat ahli tersebut dapat saling menutupi kekurangan maupun kelebihan dari konsep masing-masing para ahli yang tentunya dapat bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan oleh penulis.

## **7. Prediksi atau Peramalan Sumber Daya Manusia (*Forecasting SDM*)**

Menurut Wexley dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009: 131) bahwa peramalan sumber daya manusia berupaya untuk menentukan karyawan apa yang akan dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya dan memanfaatkan peluang dimasa yang akan datang, jadi para peramal berupaya untuk memprediksikan jumlah, jenis dan mutu orang-orang yang dibutuhkan pada

masa yang akan datang, merinci rentang tanggung jawab yang akan harus dipenuhi, dan menetapkan keterampilan dan pengetahuan apa yang akan dibutuhkan oleh para anggota organisasi.

Beberapa metode *forecasting* yang sering dipergunakan dalam organisasi publik antara lain adalah:

*a. Inkrementalisme*

Merupakan sebuah metode perkiraan memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan-kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi-fluktuasi anggaran.

*b. Collective opinion*

Peramalan dengan bentuk *collective opinion* meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor luar misalnya peraturan perundangan yang mendukung, batas maksimum anggaran dan pegawai, perubahan-perubahan dan tujuan-tujuan. Sedangkan kaitannya dengan faktor internal menyangkut pemanfaatan SDM yang ada, kebutuhan *staffing* yang diproyeksikan atau perubahan-perubahan dalam prioritas yang ditentukan.

*c. Catagorical and cluster forecasting*

Teknik ini memberikan perkiraan-perkiraan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan, seperti dokter, manajer, ahli hukum dan lain-lain.

*d. Modeling*

Merupakan teknik yang mempergunakan komputer dan metode matematis untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Teknik ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor di dalam dan di luar organisasi seperti

gelombang ekonomi, teknologi, sistem pendidikan kompetitor, kompensasi, jumlah lowongan dan praktik-praktik rekrutmen dari organisasi tersebut.

Apabila peramalan tersebut telah diselesaikan maka langkah selanjutnya adalah audit SDM. Dalam rangka audit ini diperlukan informasi tentang pegawai yang saat ini ada dalam organisasi. Ada dua jenis informasi yang diperlukan yaitu:

- 1) Apakah pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan tugas mereka.
- 2) Apakah pegawai bekerja secara efektif

Dua informasi tersebut mengantarkan pada analisis terhadap kemampuan kerja pegawai dan efektivitas kerja pegawai. Dengan mengetahui informasi tentang kemampuan dan efektivitas kerja maka perencana akan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut. Implikasinya terhadap pengambilan kebijakan tentang perencanaan SDM adalah memberikan masukan yang berarti untuk menentukan kebutuhan SDM yang sesuai dengan tuntutan organisasi.

Menurut Hasibuan (2009: 252) perencanaan SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik. Tujuan peramalan antara lain untuk hal-hal berikut:

- 1) Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
- 2) Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
- 3) Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.

Menurut Rachmawati (2008: 67) meramal kebutuhan tenaga kerja merupakan hal terpenting sekaligus tersulit untuk dilakukan.

- 1) Perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang mempengaruhi permintaan, baik faktor yang berpengaruh langsung dan faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan eksternal.
- 2) Ramalan ini dibuat dengan pertimbangan keakuratan metode peramalan yang digunakan.

Peramalan sumber daya pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang. Teknik yang dapat dipakai antara lain teknik Delphi, ekstrapolasi, analisis komputer, indeksasi, *new venture analysis*, dan masih banyak lagi. Tentunya, metode apapun yang akan digunakan harus memiliki pertimbangan keakuratan, validasi, dan efisiensi dari sisi anggaran.

Jadi dapat disimpulkan bahwa prediksi atau peramalan sangat diperlukan dalam rangka perencanaan SDM. Peramalan SDM merupakan unsur penting dalam perencanaan SDM. Di mana peramalan tersebut memberikan informasi kepada manajer mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan pegawai (SDM). Setiap perencanaan SDM yang mengharapkan kesesuaian antara kondisi yang akan datang dengan karakteristik dan kualifikasi SDM kedepan ditentukan oleh kemampuan dalam peramalan atau prediksi.

## 8. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2009: 256) tantangan dalam perencanaan SDM bersifat eksternal dan internal.

- 1) Tantangan eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang-undangan, teknologi dan persaingan.
- 2) Tantangan internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan sebagainya.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 143) dalam melakukan perencanaan SDM yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:

- 1) Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dipunyai oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*). Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: a) manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, b) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi.

- 2) Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian mereka pada masalah-masalah yang mendesak, kurang menfokuskan pada perspektif

jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

- 3) Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.
- 4) Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.
- 5) Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Menurut Siagian (2008: 48) setiap organisasi pasti menghadapi berbagai tantangan yang menyangkut banyak segi kehidupan organisasional, termasuk tantangan di bidang SDM. Pada dasarnya tantangan bagi MSDM, yang pada gilirannya tercermin pada pentingnya perencanaan, dapat dikategorikan pada tiga jenis utama, yaitu tantangan yang bersifat eksternal yang meskipun tidak langsung menyangkut SDM tetapi mempunyai dampak yang kuat, tantangan yang bersifat internal dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.

#### 1) Tantangan Ekonomi

##### a. Bidang Ekonomi

Tidak dapat disangkal bahwa situasi perekonomian secara makro tidak bisa tidak harus diperhitungkan meskipun suatu organisasi mungkin tidak dapat berbuat banyak dalam hal mengambil langkah-langkah tertentu untuk mempengaruhi situasi nyata yang dihadapinya.

##### b. Bidang Sosial

Merupakan kenyataan bahwa selalu terjadi pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh suatu masyarakat. Adakalanya pergeseran itu mempunyai

dampak langsung terhadap MSDM dan ada pula saatnya dampak tersebut tidak bersifat langsung.

c. Bidang Politik

Resonansi perubahan yang terjadi di bidang politik terasa pula pada semua bidang dan segi kehidupan, pada tingkat individu, tingkat organisasional, tingkat masyarakat dan bahkan juga pada tingkat negara.

d. Bidang Perundang-undangan

Telah umum diketahui bahwa eksistensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan pula oleh ketaatannya kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

e. Bidang Teknologi

Tidak dapat dipungkiri bahwa pemanfaatan teknologi secara tepat dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja suatu organisasi. Dalam kaitan ini tantangan yang dihadapi oleh manajer ialah bagaimana memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi yang sangat pesat itu tanpa mengorbankan manusia dalam organisasi.

f. Pesaing

Di negara atau masyarakat yang menganut paham ekonomi pasar bebas, persaingan dikalangan dunia usaha merupakan kenyataan hidup. Tantangan persaingan menjadi lebih berat lagi dalam hal terjadinya persaingan yang tidak sehat yang sesungguhnya tidak dapat dibenarkan dilihat dari segi hukum, tanggung jawab sosial dan bahkan moral.

## 2) Tantangan Internal

### a. Rencana Strategik

Sesungguhnya setiap keputusan yang diambil oleh manajemen pasti berpengaruh pada perencanaan dan pemanfaatan SDM. Berarti semakin tinggi nilai strategik suatu keputusan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

### b. Anggaran

Anggaran merupakan cermin dari komitmen manajemen terhadap usaha pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Yang jelas ialah bahwa anggaran merupakan instrumen operasionalisasi jangka pendek dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang yang biasanya memang memerlukan penahapan. Mudah membayangkan bahwa bertambahnya anggaran berdampak positif terhadap pengadaan dan pemanfaatan SDM. Sebaliknya yang terjadi apabila anggaran harus dikurangi.

### c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Dalam menentukan rancana produksi dan volume penjualan, banyak faktor yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan suatu organisasi niaga. Preferensi dan selera konsumen atau pelanggan, situasi persaingan, kondisi perekonomian, jenuh tidaknya pasar adalah contoh.

### d. Rancang Bangun Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Salah satu konsekuensi logis dari berbagai faktor yang telah dikemukakan di atas sebagai tantangan ialah sering perlunya restrukturisasi organisasi. Jika terjadi restrukturisasi organisasi, sering harus dilaksanakan rancang bangun tugas pekerjaan baru karena tidak mustahil bahwa struktur baru berakibat

pada peninjauan ulang terhadap penugasan-penugasan yang selama ini berlaku. Kesemuanya itu pasti berakibat pada perencanaan SDM.

e. Usaha Baru

Jika manajemen memutuskan untuk berkecimpung dalam bidang usaha yang sama sekali baru, pengaruhnya terhadap perencanaan SDM menjadi tidak terelakkan. Akibat tersebut dapat mengambil dua bentuk, yaitu dapat berlangsung dengan bertahap, akan tetapi mungkin pula menuntut penanganan secara tepat.

3) Situasi Ketenagakerjaan Internal

a. Pemensiunan

Karena terjadinya proses alamiah yang tidak mungkin dicegah, setiap pekerjaan pada saat tertentu akan mencapai usia pensiun. Dalam teori MSDM pada dasarnya dikenal dua jenis pensiunan, yaitu pensiunan sukarela dan pensiunan yang diharuskan. Implikasi terhadap perencanaan SDM antara lain ialah bahwa perencanaan itu harus dilakukan sedemikian rupa sehingga:

1. Para pekerja yang segera memasuki masa pensiun benar-benar siap untuk itu, terutama dalam hal mental dan finansial.
2. Dalam pada itu tidak terjadi kekosongan jabatan dalam arti siapnya tenaga-tenaga yang lebih muda untuk mengisi lowongan yang terjadi.

Untuk kepentingan inilah sistem informasi ketenagakerjaan mutlak perlu dikembangkan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya.

b. Pemberhentian

Satu hal yang tidak mungkin dicegah dan pasti selalu terjadi dalam kehidupan organisasional ialah adanya pekerja yang mengajukan permohonan berhenti. Tentunya berbagai alasan digunakan untuk pengajuan permohonan seperti itu, seperti alasan pribadi, pertimbangan keluarga dan karena pindah bekerja ketempat atau organisasi lain.

c. Pemutusan Hubungan Kerja

Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan yang sejauh mungkin harus diusahakan jangan sampai terjadi. Akan tetapi pengalaman menunjukkan bahwa pemutusan hubungan kerja sering tidak terelakkan, bahkan sering terjadi. Apapun alasan yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja, yang jelas ialah bahwa lowongan yang ditimbulkannya harus segera diisi. Berarti kemungkinan seperti itu pun harus tercermin dalam perencanaan SDM.

d. Cuti Panjang

Dewasa ini dikenal dua bentuk cuti panjang, bentuk pertama ialah apa yang dikenal dengan "*sabbatical*", yaitu suatu bentuk cuti panjang yang biasanya diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya yang bekerja terus-menerus untuk kurun waktu yang panjang dengan prestasi yang memuaskan. Bentuk kedua dari cuti panjang adalah cuti di luar tanggung jawab organisasi yang mempekerjakannya. Situasi demikian menjadi tantangan bagi perencanaan SDM karena disatu pihak harus terjamin bahwa penyelenggaraan tugas pegawai yang cuti itu tidak terganggu, dalam arti ada pegawai lain yang segera dapat mengisinya. Sedangkan di pihak lain

rekrutmen tenaga baru belum tentu perlu dilakukan karena ketidakhadiran mereka yang cuti itu tidak bersifat permanen.

Telah diuraikan di atas menurut para ahli apa saja tantangan-tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Begitu banyak tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi dalam perencanaan SDM baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dari ketiga pendapat ahli di atas sangat penting dan berguna bagi organisasi dalam menjalankan roda organisasinya di dalam segala bidang, baik yang berada di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Tentunya bagi seorang manajer harus memprediksi dan mengantisipasi kemungkinan tantangan-tantangan maupun masalah-masalah yang akan dihadapi oleh organisasi di masa yang akan datang. Sehingga dapat menghindari kemungkinan-kemungkinan buruk yang akan mempengaruhi jalannya roda organisasi dengan menyusun strategis-strategi yang tepat sehingga tidak memunculkan masalah bagi organisasi.

#### **D. Tinjauan Guru Pegawai Negeri Sipil**

##### **1. Pengertian Guru**

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen yang dimaksud dengan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

## **2. Pengertian Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa:

- 1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- 2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat dengan perjanjian kerja oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

## **3. Jenis Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa jenis Pegawai ASN terdiri atas:

- a. PNS
- b. PPPK

Berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa status PNS dan PPPK adalah sebagai berikut:

- a. PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk kepegawaian nasional.
- b. PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

Berdasarkan Pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara.

#### **4. Fungsi, Tugas dan Peran Pegawai ASN**

Berdasarkan Pasal 10 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Pegawai ASN berfungsi sebagai:

- a. Pelaksana kebijakan publik
- b. Pelayan publik, dan
- c. Perekat dan pemersatu bangsa

Berdasarkan Pasal 11 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Pegawai ASN bertugas:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan Pasal 12 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

## **5. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan Pasal 21 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Pegawai ASN wajib:

- a. Setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
- b. Menjaga Persatuan dan Kesatuan.
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.

- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **6. Hak Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan Pasal 21 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa PNS berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

## **E. Tinjauan Penataan dan Pemerataan Guru**

### **1. Pengertian Penataan Guru PNS**

Berdasarkan pasal 1 Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama Nomor 05/x/pb/2011, Nomor spb/03/m.pan-rb/10/2011, Nomor 48 Tahun 2011, Nomor 158/pmk.01/2011, Nomor 11 Tahun 2011, tentang penataan dan pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil. Yang dimaksud dengan penataan guru PNS adalah proses menata ulang

agar rasio, kualifikasi akademik, distribusi, dan komposisi guru PNS sesuai dengan kebutuhan riil masing-masing satuan pendidikan.

Pemindahan guru PNS adalah proses penugasan guru antarsatuan pendidikan, antarjenjang, antarjenis pendidikan, antarkabupaten/kota, dan antarprovinsi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang berdampak pada perubahan satuan administrasi pangkal yang bersangkutan.

## **2. Teknis Dalam Penataan dan Pemerataan Guru PNS**

Berdasarkan Pasal 10 Peraturan Bersama, Kementerian Pendidikan Nasional mendapatkan mandat untuk menetapkan kebijakan teknis dalam penataan dan pemerataan guru PNS TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan SMK secara nasional sebagai berikut.

- a. Pelaksanaan penataan dan pemerataan guru PNS mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2010 tentang Norma, Standar, Prosedur, Dan Kriteria di Bidang Pendidikan.
- b. Perencanaan kebutuhan guru pada TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan SMK dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian provinsi/kabupaten/kota. Perencanaan kebutuhan guru dilakukan pada tingkat satuan pendidikan tingkat kabupaten/kota, dan tingkat provinsi sesuai dengan kewenangannya.
- c. Penataan dan pemerataan guru PNS dilakukan apabila pemerintah daerah telah melakukan perencanaan kebutuhan dan analisis optimalisasi guru pada tingkat satuan pendidikan dan tingkat provinsi/kabupaten/kota.

- d. Guru PNS pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah dapat dipindahtugaskan antarsatuan pendidikan, antarjenjang, antarjenis pendidikan, antarkabupaten/kota, dan antarprovinsi.
- e. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengkoordinasikan dan memfasilitasi pemindahan guru PNS TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan SMK untuk penataan dan pemerataan guru antarprovinsi.

### **3. Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan Guru**

Perbedaan antara jumlah guru yang tersedia dengan jumlah guru yang dibutuhkan sesuai dengan jenisnya baik di tingkat satuan pendidikan maupun di tingkat kabupaten/kota menggambarkan kondisi kekurangan dan/atau kelebihan jenis guru.

#### **a. Guru Kelas**

Kekurangan Guru Kelas dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Menerima guru pindahan dari satuan pendidikan lain dari kabupaten/kota yang sama atau kabupaten/kota yang lain.
- 2) Pengangkatan/rekrutmen guru baru.
- 3) Pembelajaran kelas rangkap untuk daerah atau wilayah tertentu sesuai ketentuan yang berlaku.

Kelebihan Guru Kelas dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Memindahkan guru dari satuan pendidikan lain dari kabupaten/kota yang sama atau kabupaten/kota yang lain.
- 2) Alih fungsi/profesi guru, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Pensiun dini, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### **b. Guru Matapelajaran**

Kekurangan dan/atau kelebihan guru mata pelajaran dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Menerima atau memindahkan guru mata pelajaran tertentu dari satuan pendidikan ke satuan pendidikan lain di kabupaten/kota yang sama atau kabupaten/kota yang lain;
- 2) Memindahkan guru mata pelajaran tertentu ke mata pelajaran lain yang bukan bidangnya dengan mempertimbangkan kedekatan latar belakang pendidikan guru yang bersangkutan dengan mata pelajaran yang akan diampu, yang dikenal dengan istilah alih fungsi/profesi, pengangkatan/rekrutmen guru baru.

Alih fungsi/profesi dilakukan bagi guru yang jumlahnya berlebih untuk mengisi kekurangan jenis guru tertentu. Guru alih fungsi/profesi harus mengikuti pendidikan/pelatihan/penataran yang direncanakan untuk keperluan tersebut agar mendapatkan kompetensi profesional pada mata pelajaran baru yang akan diampu.

#### c. Guru Bimbingan Konseling (BK)

Kekurangan Guru BK dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) menerima guru pindahan dari satuan pendidikan lain dari kabupaten/kota yang sama atau kabupaten/kota yang lain
- 2) pengangkatan/rekrutmen guru baru

Kelebihan Guru BK dapat diatasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Memindahkan guru dari satuan pendidikan lain dari kabupaten/kota yang sama atau kabupaten/kota yang lain
- 2) Alih fungsi/profesi guru, sesuai dengan ketentuan yang berlaku

3) Pensiun dini, sesuai dengan dengan ketentuan yang berlaku

#### **4. Pemenuhan Beban Kerja Guru**

Penataan guru PNS merupakan upaya optimalisasi pemberdayaan guru PNS untuk memenuhi beban kerja minimal 24 jam tatap muka dan maksimal 40 jam tatap muka perminggu.

Guru yang diprioritaskan untuk melaksanakan tugas minimum 24 jam tatap muka dan maksimum 40 jam tatap muka perminggu didasarkan pada kriteria sebagai berikut sesuai dengan bobot penilaian dari nilai tertinggi:

1. guru bersertifikat pendidik,
2. masa kerja tertinggi sebagai guru,
3. pangkat dan golongan tertinggi,
4. guru yang mengampu mata pelajaran sesuai dengan latar belakang pendidikannya,
5. perolehan angka kredit tertinggi,
6. tugas tambahan, dan
7. prestasi kerja berdasarkan penilaian Kinerja Guru (yang dilakukan oleh Pengawas, Kepala Sekolah, dan teman sejawat).

Apabila masih terdapat guru PNS yang belum memenuhi kewajiban mengajar paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu di satuan administrasi pangkal (satminkal), maka satuan pendidikan dimaksud dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a. Dalam jangka panjang, jumlah jam tatap muka di satuan pendidikan dapat ditingkatkan dengan cara:

1) Menata jumlah peserta didik per rombongan belajar

Menata/merencanakan kembali jumlah peserta didik per rombongan belajar dengan mengacu pada Pasal 17 Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang berisi mengenai rasio minimal jumlah peserta didik terhadap gurunya dan Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses yang mengatur jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar dengan ketentuan sebagai berikut: SD : minimal 20 maksimal 28 peserta didik/kelas, SMP : minimal 20 maksimal 32 peserta didik/kelas, SMA : minimal 20 maksimal 32 peserta didik/kelas, SMK : minimal 15 maksimal 32 peserta didik/kelas.

2) Meningkatkan daya tampung sekolah

Dengan bertambahnya jumlah peserta didik akan meningkatkan jumlah rombongan belajar dan jam tatap muka per minggu.

b. Menata guru yang belum mengajar untuk mengajar pada sekolah lain

Wajib mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu dapat dipenuhi dengan mengajar di sekolah lain baik negeri maupun swasta sesuai dengan mata pelajaran yang diampu pada kabupaten/kota tempat sekolah tersebut berada atau kabupaten/kota lain. Sebagai contoh, (1) guru Bahasa Inggris di suatu SMK dapat mengajar Bahasa Inggris di SMP, SMA atau SMK lain, (2) Guru Produktif SMK dapat mengajar keterampilan atau muatan local yang relevan dengan bidangnya di SMP atau SMA Pemenuhan beban kerja paling sedikit 24 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu dengan mengajar di sekolah lain dapat dilaksanakan dengan ketentuan guru yang bersangkutan mengajar paling sedikit 6 (enam) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu pada sekolah satuan administrasi pangkalnya. Kepala sekolah yang tidak memungkinkan untuk mengajar di satuan

administrasi pangkalnya, karena tidak ada mata pelajaran yang sesuai dengan sertifikat pendidikannya, dapat memenuhi kewajiban tatap muka di sekolah lain sesuai dengan bidangnya atau sertifikat yang dimilikinya.

c. Ekuivalensi kegiatan

Ekuivalensi jam tatap muka dapat menjadi solusi pemenuhan beban kerja tatap muka bagi guru yang bertugas pada satuan pendidikan layanan khusus, berkeahlian khusus, dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional, dan satuan pendidikan di suatu kabupaten/kota karena alasan akses dan waktu tidak dapat mengajar pada sekolah lain. Usulan ekuivalensi tersebut harus dilengkapi dengan bukti tertulis yang dibuat oleh kepala sekolah satuan administrasi pangkalnya dan disahkan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota tempat sekolah berada. Untuk sekolah luar biasa pengesahannya dilakukan oleh kepala dinas pendidikan provinsi.

Bagi guru yang bertugas pada satuan pendidikan layanan khusus, berkeahlian khusus, dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional, dan satuan pendidikan di suatu kabupaten/kota karena alasan akses dan waktu, tidak dapat mengajar pada sekolah lain, ekuivalensi kegiatan untuk pemenuhan beban mengajar 24 (dua puluh empat) jam tatap muka sesuai yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 sebagaimana yang diubah menjadi Permendiknas Nomor 30 Tahun 2011 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan beserta pedoman pelaksanaannya.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe dan Pendekatan Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena peneliti ingin penelitian ini dapat mengungkapkan peristiwa nyata yang terjadi di lapangan melalui proses wawancara, observasi, maupun dokumentasi sesuai dengan data dan fakta yang diperoleh terkait bagaimana proses pelaksanaan perencanaan SDM dalam hal penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah dan apa saja hambatan yang dihadapi dalam hal penataan dan pemerataan guru PNS di Lampung Tengah. Sesuai dengan pendapat Bugdon dan Taylor dalam Moleong (2011: 4) yang mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jenis penelitian ini berupaya menggambarkan kejadian atau fenomena sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan dimana data yang dihasilkan berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Meloeng, 2011: 4).

## **B. Fokus Penelitian**

Guna mempertajam dan membatasi penelitian, maka peneliti menentukan fokus penelitian. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana data yang tidak relevan. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih di dasarkan pada tingkat kajian yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada beberapa indikator yang peneliti gunakan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 137) Perencanaan SDM yang efektif mencakup dua aspek, yaitu perencanaan kepegawaian (*employment planning*) dan perencanaan program (*program planning*).

### **1. Perencanaan Kepegawaian (*Employment Planning*)**

Yakni merupakan identifikasi atau penentuan jumlah SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Untuk membuat rencana kepegawaian, spesialis manajer SDM memperkirakan suplai dan permintaan terhadap SDM; apakah ada kelebihan atau kekurangan suplai atau berapa jumlah suplai SDM yang akurat untuk kategori kepegawaian tertentu. Dalam hal ini, rencana kepegawaian terkait erat dengan rencana strategik organisasi. Dalam penelitian ini hal yang akan dilihat adalah :

- a. Kondisi ketersediaan Guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Lampung Tengah.

## 2. Perencanaan Program (*Program Planning*)

Perencanaan program mengikuti pengembangan dari rencana kepegawaian. Ini menyangkut pemilihan alat SDM yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan maupun kekurangan SDM. Perencanaan program mencakup pengkoordinasian program-program guna memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda dan haruslah membantu manajer mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan relatif terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan orang.

Dalam penelitian ini hal yang akan dilihat adalah :

- a. Dasar aturan atau kebijakan yang digunakan oleh dinas pendidikan dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar di Kabupaten Lampung Tengah.
  - b. Tindakan yang sudah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar.
3. Hambatan yang dihadapi Dinas Pendidikan dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar Di Lampung Tengah?

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja. Penelitian ini dilakukan pada instansi yang terkait dengan perencanaan SDM dalam

pelaksanaan penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar di Kabupaten Lampung Tengah.

Alasan penulis memilih lokasi tersebut, karena Kabupaten Lampung Tengah merupakan salah satu kabupaten terluas di Provinsi Lampung yang terdiri dari 28 kecamatan dengan jumlah sekolah 1409 unit. Tentunya dengan luas wilayah dan persebaran sekolah yang begitu banyak harus dilakukan penataan dan pemerataan guru PNSnya agar tidak terjadi kesenjangan pendidikan antara daerah pedesaan dan daerah kota. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Kabupaten Lampung Tengah agar dapat menganalisa proses perencanaan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah dalam mengatasi ketidakmerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar di Lampung Tengah dan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam penataan dan pemerataan guru PNS pada jenjang sekolah dasar di Lampung Tengah itu sendiri.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Data adalah catatan atas kumpulan fakta yang ada, merupakan hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata atau citra. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Dalam penelitian ini data dapat diperoleh melalui wawancara tatap muka antara peneliti dan informan. Informan, yaitu orang-

orang atau pihak yang terkait dan dinilai memiliki informasi tentang penelitian terkait. Adapun yang akan menjadi informan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah.
- b. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah.
- c. Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Lampung Tengah.

## 2. Data sekunder

Data Sekunder, yaitu data-data tertulis yang digunakan sebagai informasi pendukung dalam analisis data primer. Data ini pada umumnya berupa dokumen-dokumen tertulis yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia dalam penataan dan pemerataan guru PNS jenjang SD, baik yang meliputi catatan-catatan, arsip, perundang-undangan serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia dalam penataan dan pemerataan guru PNS jenjang SD. Beberapa dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Daftar Dokumen-Dokumen yang Berkaitan dengan Penelitian**

No.	Dokumen	Substansi
1.	Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005	Tentang Guru Dan Dosen
2.	Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014	Tentang Aparatur Sipil Negara
3.	Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama Nomor 05/X/PB/2011, SPB/03/M.PAN-RB/10/2011, 48 Tahun 2011, 158/PMK.01/2011, 11 Tahun 2011	Berisi tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil.

*Sumber: Diolah Peneliti*

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan ketiga teknik tersebut, akan tetapi yang lebih utama adalah teknik wawancara mendalam karena teknik ini dapat mengungkapkan makna yang tersembunyi dibalik suatu fenomena yang nampak. Sedangkan teknik pengumpulan data dengan observasi dan dokumentasi digunakan untuk membantu, memperkaya, dan melengkapi data penelitian.

#### **1. Observasi**

Observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara sistematis pada obyek penelitian. Pengamatan langsung di lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi dan lokasi penelitian.

Nasution dalam Sugiyono (2013: 226) menyatakan bahwa observasi adalah

dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung di lapangan.

## 2. Wawancara

Pada proses ini peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan bagaimana proses pelaksanaan perencanaan SDM dalam hal penataan dan pemerataan guru PNS jenjang SD di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah. Di mana dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah, Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Lampung Tengah.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Teknik ini digunakan untuk menghimpun berbagai data sekunder yang memuat informasi tertentu yang bersumber dari dokumen-dokumen tertulis, seperti surat-menyurat, notulensi rapat, berita acara, dan dokumen yang berupa foto-foto. Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian dan dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, gambar, foto dan sebagainya. Sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2013: 244). Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif, yaitu:

### 1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai suatu proses merangkum, pemilihan hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari hasil wawancara di lapangan, dianalisa melalui tahapan penajaman informasi, penggolongan berdasarkan kelompoknya, pengarahan atau diarahkan dari arti data tersebut.

### 2. Penyajian data (*Data Display*)

Merupakan penyusunan sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penarikan tindakan. Pada penelitian ini,

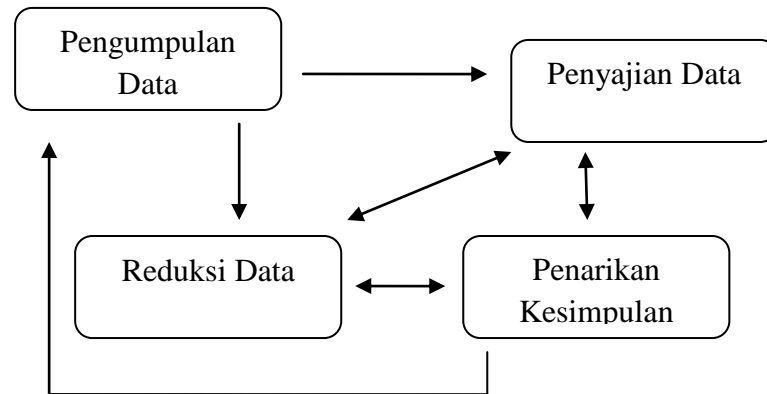
secara teknis data-data yang telah diorganisir ke dalam matriks analisis data akan disajikan kedalam bentuk teks naratif, gambar, tabel dan bagan. Penyajian data dilakukan dengan mendeskripsikan hasil temuan dalam wawancara terhadap informan yang memahami implementasi pemerataan guru di Lampung Tengah serta menghadirkan dokumen sebagai penunjang data. Diwujudkan dalam bentuk uraian, dengan teks naratif bagan foto atau gambar dan sejenisnya.

### 3. Penarikan kesimpulan/verifikasi (*Conclusion/verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatif. Akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka akan diperoleh kesimpulan yang bersifat “grounded”, dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.

Pada penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan inti sari dari rangkaian hasil penelitian berdasarkan observasi wawancara dan dokumentasi hasil penelitian. Kesimpulan akhir dalam penelitian ini berupa teks naratif yang mendeskripsikan konsep penataan dan pemerataan guru di Lampung Tengah. Berikut ini merupakan gambaran model interaktif yang diajukan Miles dan Huberman:

### Bagan 3.1 Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman



Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013: 247)

### G. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Moleong (2011: 324) mengatakan ada 4 (empat) kriteria dalam pemeriksaan data kualitatif, yaitu:

#### 1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Penerapan kriteria derajat kepercayaan (kredibilitas) pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non-aktualitatif. Kriteria ini berfungsi: (1) melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai, (2) mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan peneliti untuk memeriksa kredibilitas atau derajat kepercayaan antara lain:

##### a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai bahan

pembandingan terhadap data itu. Triangulasi dianggap sebagai cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi, peneliti dapat melakukan *re-check* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, penyidik atau teori. Pada penelitian ini, peneliti melakukan derajat kepercayaan dengan menggunakan triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan hasil teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan tersebut berasal dari pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah. Observasi yang dilakukan pada saat peneliti turun ke lapangan serta dokumentasi yang didapatkan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah.

b. Ketekunan/kejegan pengamatan

Kejegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Hal itu berarti bahwa peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap hal-hal yang menonjol. Kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa. Untuk keperluan itu, teknik ini menuntut agar peneliti

mampu menguraikan secara rinci bagaimana proses penemuan secara tentatif dan penelaahan secara rinci tersebut dapat dilakukan.

## 2. Keteralihan (*transferability*)

Pengujian keteralihan dalam penelitian kualitatif digunakan supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Menurut Faisal dalam Sugiyono (2013: 277) apabila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya suatu hasil penelitian yang diberlakukan, maka laporan tersebut memenuhi standar keteralihan.

## 3. Kebergantungan (*dependability*)

Menurut Sugiyono (2013: 277) dalam penelitian kualitatif, pengujian kebergantungan dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data, untuk itu perlu diuji kebergantungannya. Jika proses tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tidak *reliabel* atau *dependable*.

## 4. Kepastian (*certainty*)

Menguji kepastian atau menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tapi hasilnya ada. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya. Pemeriksaan yang

dilakukan pembimbing menyangkut kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data, dan penilaian derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan penelitian tentang keabsahan data. Guna memenuhi kriteria *certainty* ini, peneliti juga harus menguraikan secukupnya tujuan awal risetnya yang menyangkut riset yang peneliti usulkan, harapan peneliti, dan pengakuan akan perlunya pemikiran yang refleksif.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa dalam pelaksanaan perencanaan Dinas Pendidikan telah melaksanakan kewenangannya dalam merencanakan kebutuhan guru PNS dengan melaksanakan dua aspek, yaitu :

- a. Perencanaan Kepegawaian

Dinas Pendidikan telah melakukan analisa mengenai kebutuhan guru PNS SD di Lampung Tengah dengan berkoordinasi dan meminta laporan hasil perhitungan kebutuhan guru PNS SD dari semua satuan pendidikan pada jenjang SD menggunakan sebuah aplikasi yang terintegrasi dengan seluruh satuan pendidikan yang berada di Lampung Tengah, yaitu aplikasi SIM RASIO Pemerataan Guru. Dari hasil analisa tersebut Dinas Pendidikan melakukan penyusunan rencana penataan dan pemerataan guru, yang selanjutnya hasil penyusunan formasi penataan dan pemerataan guru tersebut akan dijadikan sebagai bahan informasi bagi pemerintah Provinsi.

- b. Perencanaan Program

Dalam upaya penataan dan pemerataan guru PNS SD, Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah mengacu pada SKB 5 Menteri. Dalam

pelaksanaan programnya telah menggunakan alat yang dianggap efektif, yaitu sebuah aplikasi turunan dari DAPODIK (Data Pokok Pendidikan) yang disebut SIM RASIO Pemerataan Guru (sebuah aplikasi yang berfungsi sebagai media pemetaan guru). Dari aplikasi tersebutlah informasi mengenai kuantitas dan kualitas guru PNS SD yang ada dan yang dibutuhkan dapat diketahui secara jelas. Tentunya ini dapat membantu Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah melaksanakan perencanaan SDM dengan mudah dan efektif.

2. Dalam Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Penataan dan Pemerataan guru PNS pada Jenjang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah belum optimal disebabkan masih adanya hambatan-hambatan sebagai berikut:
  - a. Masih kurangnya ketersediaan guru PNS pada jenjang SD, sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan guru PNS yang dibutuhkan saat ini.
  - b. Adanya kebijakan moratorium penerimaan PNS dari Pemerintah Pusat dari Tahun, hal ini menyebabkan tidak adanya penambahan guru PNS antara Tahun 2014-2018. Sedangkan setiap tahunnya pasti terjadi pengurangan ketersediaan guru PNS dengan adanya beberapa guru yang pensiun.
  - c. Masih adanya penolakan dari beberapa guru PNS yang akan dipindah tugaskan. Adapun yang menjadi alasan adalah kondisi geografis Kabupaten Lampung Tengah yang sangat luas, kondisi keamanan, kondisi jalan yang rusak.

- d. Masih adanya intervensi dari atasan atau pejabat yang masih berkerabat dengan guru PNS yang akan dipindahkan agar guru PNS tersebut tidak dipindah tugaskan. Padahal tujuan dipindah tugaskannya adalah agar terpenuhinya kebutuhan guru PNS di beberapa sekolah yang masih kekurangan guru PNS.

## **B. Saran**

1. Dengan kondisi ketersediaan guru PNS yang masih kurang, maka perlu adanya penambahan formasi untuk guru PNS SD di daerah yang masih banyak kekurangan guru PNS khususnya di daerah terpencil yang berada di Kabupaten Lampung Tengah.
2. Pemerintah Daerah harus membuat produk hukum berupa Peraturan Daerah mengenai penataan dan pemerataan guru PNS untuk daerah yang masih banyak kekurangan guru PNS khususnya di daerah terpencil yang berada di Kabupaten Lampung Tengah.
3. Membangun koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait demi terwujudnya pemerataan guru PNS yang adil.
4. Perlu adanya komitmen dari Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Tengah untuk mewujudkan penataan dan pemerataan guru PNS yang adil dan merata.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Ardana, I Komang; Mujiati, Ni Wayan; Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gomes, Faustino Cordoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Cetakan Ke-2. Yogyakarta: Andi.
- Hadayaningrat, Soewarno. 1985. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Cetakan Ke-12. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi, Cetakan Ke-29. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 2011. *Kybernology*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rowley, Chris; Jackson, Keith. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concept*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusi* Edisi 1, Cetakan Ke-16. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar Teguh; Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-pokok Organisasi & Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wursanto, Ignasius. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

### **Dokumen:**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama Nomor 05/X/PB/2011, SPB/03/M.PAN-RB/10/2011, 48 Tahun 2011, 158/PMK.01/2011, 11 Tahun 2011 tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil.

### **Website:**

Wahyu. 2015. *Disdik Lamteng Petakan Wilayah yang Kekurangan Guru*. Diakses pada 20 juli 2015 dalam <http://lampost.co/berita/disdik-lamteng-petakan-wilayah-yang-kekurangan-guru>.

<http://www.e-jurnal.com/2016/04/literasi-internet-dan-partisipasi.html>. Diakses pada 28 Maret 2016.

<http://www.landasanteori.com/2015/11/pengertian-hambatan-dan-faktor.html>. Diakses pada 28 Maret 2016.