

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kemampuan dalam berfikir dan bertindak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dalam kehidupannya, manusia dituntut untuk bekerja karena agar terpenuhinya kebutuhan kelangsungan hidupnya. Manusia berinteraksi dengan manusia lainnya guna membangun suatu peradaban yang maju dengan hasil olah berfikirnya. Dengan itulah sumber daya manusia (SDM) tercipta dan dapat difungsikan sebagai dasar dari pembangunan peradaban manusia yang modern serta inovatif.

Dengan adanya sumber daya manusia yang memadai, maka perlu adanya organisasi yang menyediakan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat) guna membantu mengembangkan kompetensi dan mengasah keahlian bagi sumber daya manusia yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Salah satu organisasi pemerintah yang menyusun, menyelenggarakan serta melaksanakan Diklat adalah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Energi dan Sumber Daya Mineral yang selanjutnya disingkat PPSDM Aparatur ESDM yang beralamatkan di Jalan Cisitu Lama No. 37 Bandung. Sejalan dengan perkembangan SDM saat ini, PPSDM Aparatur ESDM memiliki tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen dan administrasi bagi seluruh pegawai Kementerian ESDM.

Pelaksanaan pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh pegawai di Kementerian ESDM sebagai rangka dalam pencapaian tujuan memiliki kesempatan pengembangan kompetensi melalui Diklat yang juga tidak terlepas dari peran serta Widyaiswara sebagai tenaga

pendidik dan Bidang Program dan Evaluasi, Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur serta Bidang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan sebagai tenaga kependidikan.

Merujuk dari tujuan diatas PPSDM Aparatur ESDM memiliki tantangan yaitu meningkatkan kompetensi pegawai KESDM secara optimal dan berkelanjutan di bidang kepemimpinan, manajemen dan administrasi demi mendorong kinerja organisasi sesuai dengan yang telah lembaga targetkan sebelumnya.

Sebagai upaya dalam rangka pencapaian tujuan meningkatkan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan juga efisien. Pengelolaan tersebut tentunya dilakukan di seluruh bidang yang ada dalam lingkup organisasi pengembang SDM itu sendiri. Dalam hal ini, bidang yang terlebih dahulu harus dilakukan pengelolaan yang efektif dan efisien adalah Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur. Dalam bidang ini terdapat dua subbidang yaitu Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dan Subbidang Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Bidang ini harus menangani pengembangan kompetensi seluruh pegawai yang ada di dalam Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral yang berjumlah kurang lebih 7000 orang. Bidang ini merupakan bidang yang paling berat dalam mengemban tugas di PPSDM Aparatur ESDM, untuk itulah bidang ini harus dikelola secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan disegala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme SDM dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Pada saat ini profesionalisme yang diharapkan tentunya belum sepenuhnya terwujud.

Pegawai adalah salah satu aset utama suatu instansi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Para pegawai tentu saja memiliki pemikiran, perasaan, kemauan, status sosial, dan latar

belakang pendidikan serta usia dan jenis kelamin yang berbeda dan dibawa ke dalam suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan organisasi supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan (Hasibuan, 2011, hal.27).

Sumber daya manusia di lingkup PPSDM Aparatur ESDM khususnya di Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan faktor penggerak organisasi karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset organisasi yang sangat penting dan membuat sumber daya yang lainnyapun berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam hal ini pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan perencanaan tenaga kerja yang logis, berkesinambungan dan juga teratur.

Sedangkan menurut Abdurrahmat (2006, hal. 72) perencanaan tenaga kerja berarti “proses rencana kerja yang bisa diformulasikan dan bisa juga tidak”. Dalam proses perencanaan tenaga kerja memperhitungkan aspek-aspek yang mencakup (1) persyaratan umum, umur, pendidikan, keterampilan, (2) kondisi fisik, dan (3) status dan syarat tertentu / kesediaan untuk ditempatkan dimana saja.

Namun menurut Yuniarsih dan Suwitno (2009, hal. 6) Perencanaan tenaga kerja atau yang juga disebut dengan *manpower palnning* adalah.proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan. Dengan kata lain, perencanaan tenaga kerja merupakan suatu data yang terdiri atas penelaahan kapasitas tenaga kerja yang ada saat ini, pengkajian perubahan yang akan terjadi seperti promosi, mutasi, keluar dan sebagainya. Sehingga dapat diketahui jumlah tenaga kerja yaitu untuk mendapatkan dan mempertahankan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang diperlukan. Dengan perencanaan tenaga kerja kita mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan dan kekurangan tenaga kerja di perusahaan/organisasi. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan

adanya upaya untuk merencanakan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mencapai mencapai performa pegawai pemerintahan yang diharapkan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Surat Edaran (SE) Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 tanggal 14 Oktober 2004 Tentang Penataan PNS, mewajibkan setiap instansi baik pusat maupun daerah melaksanakan kegiatan berikut:

1. Melakukan penataan PNS dilingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari 2004 Tentang Pedoman Penataan Pegawai.
2. Melakukan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
3. Melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/ mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/ 75/M.PAN/7/2004 Tanggal 23 Juli 2004 Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Karena dalam organisasi kuantitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor strategi dalam tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu produk kerja harus setara dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal tersebut dapat tercapai dengan melalui analisis beban kerja sehingga pegawai dapat bekerja seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Untuk mengatur dan menyeimbangkan jabatan instansi dalam negeri maka disusunlah Peraturan Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Peraturan ini kemudian ditindaklanjuti dengan Permendagri No. 12 Tahun 2008 Tentang pedoman analisis beban kerja di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah yang merupakan panduan tentang uraian langkah-langkah dalam melakukan

analisis beban kerja pada setiap bagian organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Analisis beban kerja merupakan suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja (Samratulangi, 2013, hal. 38). Beban kerja tersebut diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus/dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan suatu tahapan proses penyelesaian pekerjaan.

Untuk pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat serta pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan pengertian analisis kebutuhan pegawai dalam Samratulangi (2013, hal. 24) adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil dan berkelanjutan.

Pada saat melakukan studi lapangan di PPSDM Aparatur ESDM, pengelolaan SDM belum nampak terlihat optimal dilakukan. Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan bagian dari PPSDM Aparatur ESDM dimana dalam bidang tersebut terdapat 2 Subbidang. Subbidang tersebut adalah Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dan Subbidang Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Kedua

subbidang tersebut memiliki tugas yang berbeda, subbidang perencanaan memiliki tugas melaksanakan penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi, pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar, dan izin belajar. Sedangkan subbidang pengembangan memiliki tugas melakukan penyusunan bahan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kompetensi pengembangan sumber daya manusia bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.

Pada tahun 2018 ini, terjadi rotasi maupun mutasi pegawai seluruh bidang yang ada di PPSDM Aparatur tersebut. Dalam hal ini, tentu saja Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur pun turut terkena mutasi kepegawaian. Kedua subbidang yang ada dalam Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur mengalami mutasi kepegawaian yang cukup besar. Diantaranya adalah Ketua Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur, Ketua Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur serta beberapa pegawai kedua subbidang tersebut dimutasikan ke bidang lain di PPSDM Geominerba. Tidak hanya itu saja, adapun 2 orang pegawai di kedua subbidang tersebut memutuskan untuk mengundurkan diri menjadi pegawai dan juga seorang pegawai dirotasikan ke bidang lain yaitu ke bidang widyaiswara.

Selain faktor mutasi pegawai, bidang tersebut beberapa pegawainya dalam kedua subbidang tersebut masih ada beberapa yang berstatus pegawai honorer. Hal itu pun seharusnya menjadi bahan pertimbangan bagi kedua subbidang tersebut karena dilihat dari tugas dan fungsi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dan juga kedua subbidang tersebut yang dinilai cukup berat dan seharusnya memang pegawai yang memiliki keahlian dan tingkat jabatan yang sesuai yang seharusnya berada dalam lingkup kepegawaian dalam bidang tersebut. Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur ini merupakan bidang yang sangat unik, karena dalam

bidang ini hanya terdapat 10 orang PNS dan dibantu dengan 7 orang tenaga honorer. Dengan tugas yang dimiliki oleh bidang ini, sebenarnya tidaklah cukup SDM yang mengemban tugas ini dengan hanya mengandalkan 8 orang PNS dari kedua subbidang ini.

Subbidang Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur yang hanya memiliki 4 orang PNS harus mengemban tugas yang sangat berat yakni melaksanakan penyiapan bahan penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi, pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar, dan izin belajar dalam satu Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral yang berjumlah 7000 orang. Tugas yang paling berat dalam subbidang ini adalah penyusunan perencanaan pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan. Karena subbidang ini harus menyusun modul diklat, silabus, bahan ajar dan asesment bagi kebutuhan penunjang pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi SDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Sedangkan untuk Subbidang Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Mineral Aparatur hanya melaksanakan tugas penyiapan bahan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kompetensi pengembangan sumber daya manusia bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi yang telah disusun sebelumnya oleh Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Sama halnya dengan Subbidang Pelaksanaan, subbidang ini pun hanya memiliki 4 orang pegawai PNS saja yang harus mengemban tugas yang cukup berat tersebut. Selain itu, terdapat latar belakang pendidikan dan juga jabatan dalam PPSDM Aparatur yang dinilai tidak seharusnya ditempatkan dalam Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur tersebut. Sehingga fenomena tersebut menjadikan masalah tersendiri bagi bidang tersebut dalam mengemban tugas yang dinilai berat tersebut. Maka dari itu diperlukannya analisis kebutuhan pegawai berdasarkan pada analisis jabatan dan juga beban kerja pada

Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur itu sendiri.

Jika dibiarkan, kondisi seperti ini akan menyebabkan ketidakefisienan dalam organisasi yang dijalankan sehingga etos kerja tidak produktif, suasana kerja tidak efektif serta pegawai akan merasakan kewalahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang menumpuk. Ini akan mengakibatkan pada hasil kerja yang kurang maksimal dan yang tidak diharapkan oleh organisasi. Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Samratulangi (2013) dalam skripsi yang berjudul Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, yaitu:

Di sisi lain dalam pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan pada kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efisien dan efektif. Suatu instansi dalam mengelola, mengatur serta memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan instansi haruslah memiliki manajemen SDM dan manajemen kepegawaian yang terstruktur. SDM dalam suatu instansi haruslah dikemas secara profesional sehingga terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Kesinergisan hal tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan adanya pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. (hal. 5).

Berdasarkan fenomena diatas, beban kerja dan kebutuhan pegawai yang ada di PPSDM Aparatur ESDM belum sebanding dengan produk kerja dan formasi pegawai dalam pengelolaan diklat untuk seluruh pegawai di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Oleh karena itu, Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur harus dioptimalkan penerapan fungsi manajemen ke arah yang lebih profesional dalam bidang ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendayagunaan aparatur negara lainnya melalui analisis beban kerja dan analisis

jabatan sebagai upaya peningkatan profesionalisme kinerja fungsi organisasi. Bertolak dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ *Analisis Kebutuhan Pegawai di PPSDM Aparatur ESDM (Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur)*”.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur ini memiliki dua subbidang yang mengalami mutasi pegawai, rotasi bidang, adanya beberapa pegawai yang masih berstatus honorer, ketidak sesuaian pegawai serta ketidak sesuaian latar belakang pendidikan dalam subbidangnya dimana hal tersebut menjadi masalah yang akan mempengaruhi kinerja dari kedua subbidang tersebut. Oleh karena itu, penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran organisasi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur ESDM sesudah mengganti nama dari sebelumnya dengan nama Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi ?
2. Bagaimana uraian jabatan (*job description*) dan produk kerja pegawai yang ada pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di PPSDM Aparatur ESDM ?
3. Berapa beban kerja dan jumlah pegawai yang efektif pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di PPSDM Aparatur ESDM ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan suatu harapan atau sasaran yang hendak dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini. adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Tujuan Umum

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan umum penelitian skripsi ini adalah untuk mendeskripsikan hasil

menganalisis kebutuhan pegawai di PPSDM Aparatur ESDM (Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur).

## 2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui perencanaan kebutuhan pegawai di PPSDM Aparatur ESDM (Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia) berdasarkan analisis jabatan.
2. Untuk mengetahui perencanaan kebutuhan pegawai di PPSDM Aparatur ESDM (Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia) berdasarkan analisis beban kerja.

## D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Dapat memperdalam teori tentang proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia serta dapat berguna sebagai hasil temuan yang dapat menunjang pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Sebagai bahan/informasi bagi instansi yang bersangkutan guna mengambil langkah-langkah secara konkret dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dan membantu pengalokasian sumber daya manusia pembuatan keputusan di instansi tersebut.
3. Kegunaan bagi penulis, dapat menambah dan memperluas wawasan dan pengetahuan penulis dalam penulisan karya ilmiah (skripsi) terkait masalah yang diteliti, serta merupakan tugas akhir bagi peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana.

## E. Struktur Organisasi Skripsi

Berdasarkan Pedoman karya Ilmiah yang diterbitkan oleh Universitas Pendidikan Indonesia pada Tahun 2017, Struktur Organisasi skripsi mempermudah dalam mengetahui garis besar dari isi skripsi pada

setiap babnya. Adapun struktur organisasi dari skripsi ini diantaranya adalah:

**BAB I Pendahuluan**, pada bab ini berisi tentang uraian pendahuluan dan merupakan bagian awal dari skripsi . Pendahuluan berisi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat atau signifikansi penelitian dan struktur organisasi skripsi.

**BAB II Kajian Pustaka**, yaitu berisi teori-teori yang sedang dikaji dan dijadikan dasar dalam melakukan penelitian. Bab II juga memuat kerangka pemikiran yang merupakan alur berpikir peneliti dalam melakukan penelitian, serta penelitian terdahulu.

**BAB III Metode Penelitian**, dalam bab ini berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian termasuk di dalamnya beberapa komponen lainnya seperti lokasi dan subjek populasi/ sampel penelitian, desain penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data dan alasan rasionalnya, serta analisis data berupa laporan rinci tahap-tahap analisis data, serta teknik yang dipakai dalam analisis data tersebut.

**BAB IV Temuan dan Pembahasan**, yaitu terdiri dari dua hal utama, yaitu temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan urutan fokus penelitian dan tujuan penelitian; serta pembahasan atau analisis temuan.

**BAB V Simpulan**, yakni berisi Implikasi dan Rekomendasi, di mana peneliti menyajikan penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian. Peneliti juga memberikan saran atau rekomendasi atas temuan penelitian tersebut. Saran atau rekomendasi yang ditulis ditujukan kepada pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian, kepada peneliti berikutnya dan kepada pemecahan masalah di lapangan dari hasil penelitian.