

**SKRIPSI**



**PERENCANAAN SDM DALAM MEMENUHI KEBUTUHAN  
PEGAWAI DI BAGIAN SDM DAN ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN UDARA  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

Disusun Oleh:

Nama : Sekar Amalia Az-Zahra

NPM : 2020011039

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
JAKARTA, 2024**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI



NAMA : Sekar Amalia Az-Zahra  
NPM : 2020011039  
JURUSAN : Administrasi Publik  
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
JUDUL : Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai  
di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal  
Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan

DITERIMA DAN DISETUJUI UNTUK DIPERTAHANKAN

Jakarta, 17 Mei 2024



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

Dosen Pembimbing

**LEMBAR PENGESAHAN**

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 17 Mei 2024.

Ketua Merangkap Anggota

  
  
(Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA.)  
Sekretaris Merangkap Anggota



(Dr. Achmad Djatmiko, MA.)

Anggota

  
(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

## PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sekar Amalia Az-Zahra

NPM : 2020011039

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul "**Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan**" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 17 Mei 2024

Penulis



Sekar Amalia Az-Zahra

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya sehingga penyusunan skripsi ini terselesaikan dengan baik. Yang berjudul **“Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan”** Yang dimana menjadi salah satu syarat ujian Program Sarjana Administrasi Publik pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak terkait. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. Selaku dosen pembimbing peneliti mulai dari penulisan laporan magang, proyek inovasi hingga penulisan skripsi ini yang telah memberikan bimbingan, motivasi, petunjuk, serta arahan kepada peneliti dalam penyusunan tugas akhir ini, serta terima kasih atas kemudahan yang ibu beri kepada peneliti sehingga peneliti bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan waktu yang tepat.
3. Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA. dan Porman Lumban Gaol, S.si., MM. Selaku ketua prodi dan sekretaris prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang sudah banyak membantu mahasiswa angkatan 2020 selama 4 perkuliahan ini dan mempermudah mahasiswanya dalam penyelesaian tugas akhir ini untuk lulus pada waktu yang tepat.
4. Keluarga peneliti, Alm. Bapak Anthon Rudyanto, S.Pel. dan Ibu Yuniarti, S.E. dan adik tersayang Dimas Aditya Al-Kautsar, terima kasih atas semua doa yang diberikan, dukungan baik bentuk materi maupun non materi sehingga akhirnya peneliti berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pada perkuliahan ini dengan waktu yang tepat.
5. Bapak Doddy, Bapak Johan, Ibu Gyma, Ibu Rita Asmawati, Ibu Ummil dan

Bapak Mahfur selaku pimpinan dan pembimbing pada Sekretariat Jenderal Perhubungan Udara Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi yang sudah memberi banyak sekali kesempatan, bimbingan, motivasi serta waktunya bagi peneliti sehingga akhirnya peneliti bisa menyelesaikan tugas akhir ini.

6. “Toxic Ghenk” Najwa, Henry, Elvia, Fania dan Madeline. Terima kasih sudah menjadi bagian cerita di masa perkuliahan peneliti dan memberikan kenangan yang baik selama perkuliahan dan terima kasih atas support yang diberikan selama proses penulisan tugas akhir ini kepada peneliti. *See u on the top!*
7. Teman-teman kuliah prodi MSDMA 2020 yang sudah berjuang hingga akhir, terima kasih atas cerita dimasa perkuliahan ini.
8. Salah satu pihak yang tidak diuraikan pada kata pengantar ini, terima kasih atas perlakuan, cerita, motivasi, nasihat serta dukungan yang sudah diberikan kepada peneliti sehingga akhirnya peneliti bisa menyelesaikan tugas akhir ini pada waktu yang tepat.
9. Dan terakhir untuk Sekar Amalia Az-Zahra, ya! Diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih karena terus berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasa menikmati setiap prosesnya. Terima kasih sudah bertahan sampai sejauh ini.

Peneliti sangat memahami bahwasanya penelitian yang dibuat masih perlu banyak perbaikan. Untuk itu, berbagai saran membangun dibutuhkan peneliti guna mendukung perbaikan kedepannya.

Penulis,  
Sekar Amalia Az-Zahra

## ABSTRAK

Era revolusi industri 4.0 menghadirkan perubahan yang menjadi tantangan dan peluang bagi organisasi dalam menjaga eksistensinya. Perencanaan strategis dan manajemen SDM menjadi kunci penting dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perencanaan sdm dan bagaimana perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan. Metode penelitian yang digunakan dalam menulis penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara dengan cara observasi secara mendalam serta analisis dokumen. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara belum terlaksana secara optimal. Sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan memenuhi kebutuhan SDM.

*Kata Kunci :Manajemen SDM, Perencanaan SDM, Kebutuhan Pegawai.*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## ABSTRACT

*The era of industrial revolution 4.0 presents changes that become challenges and opportunities for organizations in maintaining their existence. Strategic planning and HR management are important keys in facing change. This research aims to find out what factors influence HR planning and how HR planning is used to meet employee needs in the HR and Organization section of the Directorate General of Civil Aviation, Ministry of Transportation. The research method used in writing this research is a qualitative research method. The data collection technique in this research is in the form of an interview guide using in-depth observation and document analysis. The results of this research indicate that HR planning in meeting employee needs in the HR and Organizational section of the Directorate General of Civil Aviation has not been implemented optimally. As an effort to improve the quality of human resources and meet human resource needs.*

*Keywords: HR Management, HR Planning, Employee Needs.*

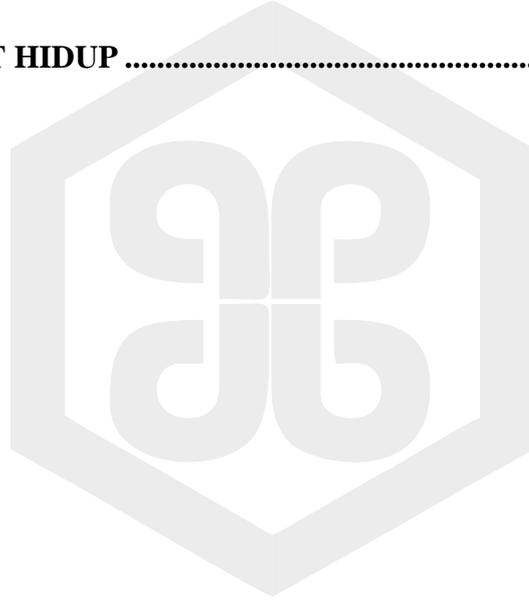
POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I.....	1
PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	11
C. TUJUAN PENELITIAN.....	11
D. MANFAAT PENELITIAN .....	12
BAB II .....	13
TINJAUAN PUSTAKA .....	13
A. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI.....	13
1. Tinjauan Kebijakan.....	13
a. Perencanaan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara.....	13
b. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.....	13

c.	Penyusunan Kebutuhan Jumlah dan Jenis Jabatan ASN di Lingkungan Kementerian Perhubungan .....	14
d.	Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan .....	14
2.	Tinjauan Teori.....	15
a.	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
b.	Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	17
c.	Konsep Perencanaan SDM dan Perencanaan Kebutuhan Implementasikan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara .....	21
B.	KONSEP KUNCI.....	21
C.	PENELITIAN TERDAHULU .....	29
D.	KERANGKA BERPIKIR .....	29
BAB III.....		30
METODE PENELITIAN .....		30
A.	METODE PENELITIAN .....	30
B.	TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	30
C.	INSTRUMEN PENELITIAN .....	35
D.	TEKNIK PENGOLAH DATA DAN ANALISIS DATA.....	36
BAB IV .....		39
HASIL PENELITIAN .....		39
A.	GAMBARAN LOKUS.....	39
B.	PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN .....	45
C.	SINTESIS PEMECAHAN MASALAH.....	72
BAB V.....		80
KESIMPULAN DAN SARAN .....		80
A.	KESIMPULAN.....	80

<b>B. SARAN.....</b>	<b>83</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>90</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>110</b>



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

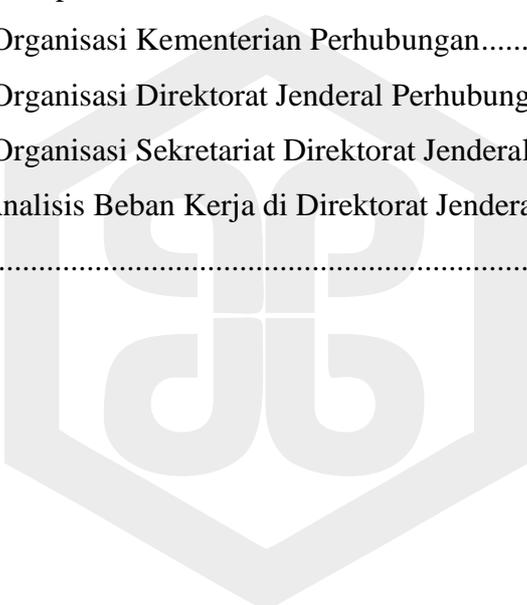
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 Data Rekapitulasi Pegawai Tahun 2024 .....	9
Tabel 2.1 Perencanaan 2 Arah .....	25
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Informan Kunci.....	32
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara.....	33
Tabel 4.1 Sasaran Strategis, Arah Kebijakan dan Strategi Rencana Strategis Kementerian Perhubungan 2020-2024. ....	52
Tabel 4.2 Kegiatan Teknologi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.....	58
Tabel 4.3 Jadwal Sosialisasi di Lingkungan Bagian Perencanaan dan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. ....	59

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Perhubungan.....	41
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.....	42
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal .....	43
Gambar 4.4 Contoh Analisis Beban Kerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2024.....	68



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	10
Grafik 1.2 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	11



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	90
Lampiran 2 Transkrip Wawancara .....	91
Lampiran 3 Surat Penelitian Tugas Akhir.....	102
Lampiran 4 Surat Balasan Perizinan Tugas Akhir.....	103
Lampiran 5 Dokumentasi Wawancara Penelitian .....	104
Lampiran 6 Hasil Turnitin.....	105
Lampiran 7 Analisis Jabatan .....	106

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Era revolusi industri 4.0 menghadirkan perubahan yang menjadi tantangan dan peluang bagi organisasi dalam menjaga eksistensinya. Perencanaan SDM yang efektif adalah kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan mencapai tujuannya dengan memiliki tenaga kerja yang tepat, kompeten, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Perencanaan akan kebutuhan SDM adalah respon awal organisasi terhadap berbagai kesulitan yang diharapkan untuk dihadapi di masa depan. Karena faktor internal dan eksternal, organisasi dalam kehidupan mereka selalu berubah yang membutuhkan perencanaan SDM yang pada akhirnya akan menempati peran tertentu (Tampubolon, 2016).

Ajabar (2020), Manajemen SDM merupakan tindakan yang bertujuan untuk memicu, meningkatkan, menginspirasi, dan mempertahankan kinerja tinggi di dalam organisasi. Manajemen SDM merupakan teknik menggunakan individu atau mereka yang bekerja untuk mereka untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi. Perencanaan SDM merupakan bagian memutuskan bagaimana mengalihkan SDM sektor publik dari posisi mereka saat ini ke posisi yang mereka inginkan di masa depan merupakan elemen dari aliran proses manajemen, salah satu proses dalam perencanaan SDM adalah analisis kebutuhan (Rodiyah, 2020)

Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dalam lembaga pemerintahan. Hal ini mencakup penilaian terhadap jumlah, jenis, dan kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan secara efektif. Oleh karena itu, ketepatan pilihan strategi dalam tuntutan ke depan akan mempengaruhi efektivitas perencanaan SDM. Kompetensi dan kemampuan SDM memainkan peran penting dalam

memperkuat pencapaian dan tujuan organisasi, mengingat kemajuan teknologi yang pesat organisasi tidak mampu untuk tetap pasif dan berisiko terpinggirkan oleh zaman karena kemajuan pesat yang terjadi di setiap aspek dan membuat SDM berkapasitas tinggi sangat penting.

Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan SDM bukan sekedar berkaitan dengan fungsi *staffing*. Namun, perencanaan SDM mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen SDM yang disesuaikan dengan penerapan manajemen strategi sebuah instansi. Saat perencanaan dikembangkan, pengumpulan data merupakan bagian dari proses perencanaan SDM. Data ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program yang ada dan memandu perencanaan di masa depan ketika penyesuaian program yang diperlukan diminta.

Menurut sumber pegawai yang ada di bagian SDM dan organisasi berjumlah cukup sehingga perlu adanya pembagian kerja agar masing-masing pegawai memperoleh tugas sendiri-sendiri untuk dipertanggungjawabkan, dikarenakan pada saat ini beban kerja pada pegawai tidak sama rata satu dengan yang lainnya. Hal terpenting adalah pembagian kerja, yang akan memberikan kejelasan bagi pegawai untuk menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Hal ini juga menghilangkan kesempatan duplikasi kerja dan berbagi kesalahan, memungkinkan pegawai untuk saling mendukung ketika kesalahan dan tantangan muncul. Partisipasi perencanaan sangat penting, terutama ketika mempertimbangkan sikap dan perilaku.

Jika memiliki SDM yang berkualitas dalam tahap perencanaan sangat penting untuk mencapai tujuan, maka aparatur yang berkualitas juga harus membantu proses manajerial birokrasi berikutnya yang berbentuk bimbingan, eksekusi, dan penilaian. Kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun

2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Tujuan dari peraturan ini yaitu untuk meningkatkan standar perencanaan pegawai untuk mencapai tata kelola yang efektif dan efisien. Kebijakan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara.

Tujuannya untuk jumlah dan jenis jabatan ASN yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan instansi pemerintah dan menjalankan tugasnya waktu sudah ditetapkan. Pada dasarnya setiap instansi yang didirikan mempunyai tujuan bahwa nantinya akan mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang pesat di dalam ruang lingkup pekerjaannya. Luas sempitnya tujuan tergantung dari besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Suatu instansi yang memiliki tujuan yang luas, jumlah kerjanya pun akan menjadi lebih banyak dan beragam. Dalam keadaan yang demikian, suatu instansi dituntut mampu menyediakan sejumlah pegawai sesuai dengan jenis dan beban kerja yang sudah ditetapkan.

Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah sebuah unit organisasi yang bertanggung jawab atas koordinasi dan administrasi di bidang perhubungan udara di Indonesia. Sebagai bagian penting ini memiliki peran yang krusial dalam menjalankan tugas-tugasnya yang melibatkan berbagai aspek manajemen SDM. Dalam kebutuhan akan pegawai yang berkualitas dan kompeten dalam Direktorat Jenderal Perhubungan Udara menjadi semakin penting. Perencanaan SDM yang efektif dan efisien menjadi kunci dalam memastikan ketersediaan pegawai yang memadai serta kecocokan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan.

Perencanaan SDM di DITJENHUBUD menghadapi tantangan dan kendala tertentu. Misalnya, perubahan kebijakan pemerintah terkait jumlah

pegawai yang dibutuhkan, fluktuasi kebutuhan pegawai karena adanya perubahan struktur organisasi, kurangnya ABK dalam menghadapi perubahan teknologi dan regulasi di sektor perhubungan udara. Salah satu Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara perencanaan secara efektif membutuhkan pendekatan yang komprehensif. Selain berkonsentrasi pada aspek teknis yang berkaitan dengan data fasilitas, perlu dilakukan analisis menyeluruh terhadap strategi SDM.

Perencanaan SDM mencakup menentukan kemampuan yang dibutuhkan, tuntutan tenaga kerja, dan cara terbaik melatih personal. Selain itu, untuk mendukung manajemen sesuai dengan standar, hitung strategi untuk menggunakan peralatan pemeliharaan sarana dan prasana guna untuk memenuhi kebutuhan SDM nya. Manajemen SDM di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada bagian SDM dan Organisasi melakukan perencanaan SDM dengan beberapa langkah yaitu menyesuaikan dengan kondisi jabatan yang sedang diperlukan dan melihat Perencanaan SDM tersebut dari jangka pendek, menengah hingga jangka panjang.

Selanjutnya, apabila sudah melakukan perhitungan ABK dan menyesuaikan kondisi jabatan setelah itu mengajukan kepada KEMENPANRB untuk di analisa, evaluasi dan dilakukan persetujuan terkait usulan yang diajukan terkait perencanaan SDM. Bagian langkah awal dari Perencanaan SDM salah satunya menggunakan indikator kinerja utama yang berfungsi untuk mendapatkan indikasi tingkat keberhasilan dan prestasi yang telah diraih organisasi tersebut selama beberapa waktu terakhir. Pengukuran tersebut kemudian akan digunakan sebagai standar untuk meningkatkan kualitas kinerja instansi tersebut, utamanya kinerja para pegawai. Berikut data tabel indikator kinerja utama di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara:

**Tabel 1.1 Pencapaian Penataan Sistem Manajemen SDMA Indikator Kinerja Utama 2023 (IKU)**

<b>No</b>	<b>Sasaran Strategi</b>	<b>Uraian Indikator Kinerja Utama</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Tindak Lanjut</b>
1	Penataan sistem rekrutmen pegawai	Terbangunnya sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi.	Telah tersusun pola perencanaan kebutuhan SDM di lingkungan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Ditjen Perhubungan Udara.	Pembangunan aplikasi model perencanaan kebutuhan SDM di lingkungan UPT Ditjen Perhubungan Udara sebagai dasar penentuan jumlah kebutuhan SDM berbasis kompetensi.
2	Analisis jabatan	Tersedianya uraian jabatan.	Telah tersusun PM 101 tahun 2014 tentang Peta Tugas dan Uraian Jabatan Ditjen Perhubungan Udara Dan PM 102 tahun 2014 tentang Peta Tugas dan Uraian Jabatan UPT Ditjen Perhubungan Udara.	Melakukan monitoring dan evaluasi penerapan peraturan terkait uraian jabatan.
3	Evaluasi Jabatan	Tersedianya peringkat jabatan.	Tersusunnya Peraturan Menteri Perhubungan nomor 72 tahun 2013 tentang kelas jabatan dilingkungan Kementerian Perhubungan.	melakukan monitoring dan evaluasi penerapan peraturan terkait uraian jabatan.

4	Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan	Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan.	Sedang melakukan usulan standar kompetensi jabatan kepada Biro Kepegawaian dan Umum terkait Standar Kompetensi Jabatan yang sesuai.	Pengimplementasian standart kompetensi jabatan setelah dilakukan verifikasi dan pengesahan dari biro Kepegawaian dan Organisasi.
5	Asesmen individu berdasarkan kompetensi	Tersedianya peta profil kompetensi individu.	<p>a. Telah dilaksanakan asesmen pejabat structural.</p> <p>b. Asesmen staf pelaksana belum dilaksanakan karena masih menunggu selesainya kamus standar kompetensi jabatan di lingkungan Ditjen Perhubungan Udara.</p>	Hasil asesment dijadikan dasar untuk menentukan jabatan atau promosi jabatan pegawai.
6	Penerapan sistem penilaian kinerja individu	Tersedianya indikator kinerja individu yang terukur.	Telah dilakukan sosialisasi terkait Rancangan Peraturan Menteri terkait Satuan Kinerja Pegawai (SKP).	Implementasi serta monitoring pelaksanaan peraturan terkait Satuan Kinerja Pegawai (SKP).
7	Pembangunan atau pengembangan	Tersedianya data pegawai	Telah tersedia infrastruktur dan aplikasi	Melakukan integrasi Sistem Informasi Kepegawaian dari

	database pegawai	yang mutakhir dan akurat.	bagi Sistem Informasi Kepegawaian dengan kapasitas simpan yang memadai dan feature-feature tambahan yang lebih mempercepat proses penginputan, pengolahan, dan evaluasi data kepegawaian.	Kantor Pusat Ditjen Perhubungan Udara ke UPT Bandara dan Kantor Otoritas Bandara agar dapat dilakukan pemutakhiran data secara real time.
8	Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi	Terbangunnya sistem dan proses pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan public.	Telah tersusun pola pendidikan dan pelatihan bagi personil baik teknis maupun administrasi di lingkungan Ditjen Perhubungan Udara sehingga memudahkan dalam melakukan pendataan kebutuhan diklat berbasis kompetensi.	Membangun sistem aplikasi database kebutuhan diklat berdasarkan pola diklat yang telah disusun untuk selanjutnya dilakukan sinkronisasi dengan database kepegawaian yang telah ada terkait data diklat personil di Ditjen Perhubungan Udara.

*Sumber:* Kementerian Perhubungan (2024).

Hal inilah yang menjadi tantangan dan dapat menjadi masalah bagi Bagian SDM dan Organisasi khususnya dalam proses usulan pegawai dalam Perencanaan SDM. Dapat dikhawatirkan bahwa apabila perhitungan Analisis Beban Kerja tidak benar maka hal yang mencukupi kebutuhan

jabatannya akan salah. Analisis kebutuhan pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara merupakan langkah penting untuk memastikan ketersediaan SDM yang memadai dalam mendukung kelancaran tugas dan fungsi organisasi. Analisis ini perlu dilakukan secara komprehensif dan berkala, dengan mempertimbangkan berbagai faktor.

Analisis ABK ini dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti metode sampling untuk mengamati pekerjaan yang dilakukan dalam waktu tertentu dan mencatat jumlahnya, metode analisis dokumen untuk menganalisis dokumen-dokumen yang terkait dengan pekerjaan. Beban kerja dalam mengukur SDM juga diperlukan, sebab tanpa adanya kesesuaian beban kerja jelas mereka yang bekerja tidak akan merata, karena sebagian pegawai masih sibuk bekerja dan sebagian lagi tidak bekerja, beban kerja sangat diperlukan pada instansi dan perencanaan SDM.

Secara khusus kelemahan yang ada di Direktorat Jenderal Udara pada Bagian SDM dan Organisasi yaitu adanya ketidakmerataan terhadap pembagian kerja pada beberapa pegawai dan penggunaan teknologi SDM masih terbatas hal ini dapat mempengaruhi efisiensi dan akurasi pengelolaan data pegawai. Dapat juga ditetapkan pada standar instansi yang berkaitan dengan bagaimana melakukan ABK terhadap SDM sehingga dapat diputuskan apakah dilakukan penambahan, pemutusan hubungan kerja, atau mempertahankan SDM yang ada. Untuk mengetahui bagaimana beban kerja pegawai dibutuhkan analisis beban kerja. Permasalahan disebabkan oleh kurangnya pemahaman terkait perhitungan analisis beban kerja, mengakibatkan proses Perencanaan SDM sedikit terhambat. Hal ini tentu akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kebutuhan SDM yang tidak sesuai dengan usulan yang diajukan. Berikut data rekapitulasi pegawai di bagian SDMO DITJENHUBUD:

**Tabel 1.2 Data Rekapitulasi Pegawai Tahun 2024**

No	Jabatan	ABK	Eksisting	+/-
1	Kepala Bagian SDM dan Organisasi	1	1	0
2	Analisis SDM Aparatur Ahli Madya	10	6	4
3	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	13	11	2
4	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	13	4	2
5	Pranata SDM Aparatur Penyelia	2	2	0
6	Pranata SDM Aparatur Mahir	2	0	2
7	Pranata SDM Aparatur Terampil	2	0	2
8	Pranata Komputer Ahli Madya	1	0	1
9	Pranata Komputer Ahli Muda	2	0	2
10	Pranata Komputer Ahli Pertama	2	1	1
11	Analisis Organisasi	5	3	2
12	Analisis Tata Laksana	5	5	0
13	Pengelola Kepegawaian	20	17	3
14	Pemroses Administrasi Kepegawaian	4	4	0
15	Pengelola Data Urusan Tata Usaha	6	4	2
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>58</b>	<b>30</b>
		<b>58 Pegawai</b>		

Sumber: Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Perhubungan - Republik Indonesia (2024).

Dalam pelaksanaannya terkait usulan pegawai dalam Perencanaan SDM, masih dapat beberapa permasalahan dalam proses perhitungan ABK yang dilakukan pada Bagian SDMO memerlukan riset dan evaluasi terkait pekerjaan jabatan pada unit kerja yang akan diusulkan apabila perhitungan ABK tidak benar maka untuk mengetahui kecukupan jabatannya juga salah. Meskipun, ada beberapa wilayah unit kerja contohnya yang ada pada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang sudah dilakukan riset namun masih banyak wilayah yang perlu di kaji dan evaluasi lebih lanjut, dikarenakan banyaknya unit kerja yang tersebar diseluruh wilayah.

Selain itu, menurut salah satu pegawai bagian SDM dan Organisasi terkait proses Perencanaan SDM, dikatakan bahwa selain terkait usulan pegawai adapun pelaksanaan kenaikan pangkat yang dilakukan, proses kenaikan pangkat ini sudah secara digitalisasi atau secara keseluruhan sudah melalui aplikasi yaitu SIASN (Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dan menganalisis upaya perencanaan SDM yang dilakukan di Bagian SDMO DITJENHUBUD. Penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor dan upaya yang mempengaruhi perencanaan SDM. Berdasarkan tabel 1.2 Data Rekapitulasi Pegawai Tahun 2024, dapat diketahui dalam jumlah pegawai analisis beban kerja masih terdapat jumlah pegawai yang belum sesuai terkait perhitungan analisis beban kerja yang ada. Adapun data pegawai berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

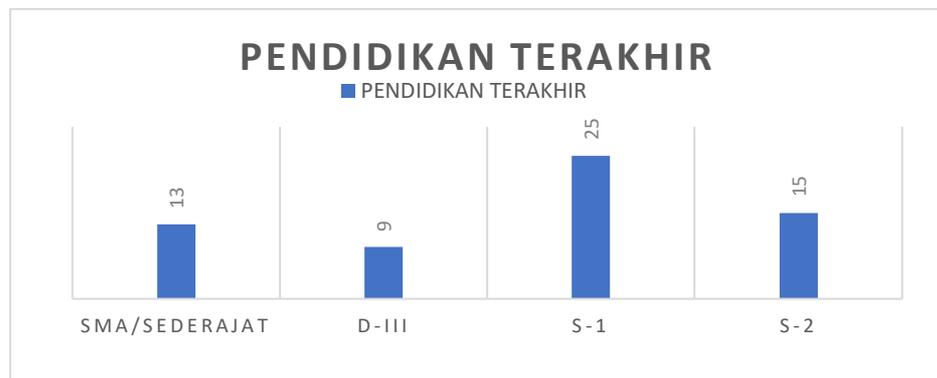
**Grafik 1.1 Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin**



*Sumber:* Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Perhubungan - Republik Indonesia (2024).

Berdasarkan jumlah pegawai yang ada di Direktorat Jenderal pada Bagian SDM dan Organisasi terdapat 39 orang berjenis kelamin laki- laki dan 23 orang berjenis kelamin perempuan. Selain itu, berikut adalah data pegawai berdasarkan Pendidikan terakhir:

**Grafik 1.2 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir**



*Sumber:* Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Perhubungan - Republik Indonesia (2024).

Apabila dilihat dari pendidikan terakhirnya terdapat 15 orang pada tingkat S2, 25 orang pada tingkat S1 dan masih terdapat 22 orang yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/Sederajat serta D-III dan hal ini sudah sesuai dengan analisis jabatan termasuk kompetensi teknis yang ada di bagian SDM dan Organisasi.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan, peneliti merumuskan permasalahan diantaranya:

1. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara?
2. Bagaimana upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Mengacu pada rumusan masalah diatas, penelitian yang dijalankan bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM di bagian SDM dan Organisasi.
2. Untuk mengetahui upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat kedepannya untuk:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Untuk meningkatkan dan mengasah kedalaman berpikir secara kritis dalam menganalisis masalah-masalah yang terjadi dalam lingkup SDM khususnya pada upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jendral Perhubungan Udara dan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang sama dan menggunakan variabel yang lebih luas lagi.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui gambaran sebenarnya terkait alasan mengapa di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jendral Perhubungan Udara belum merata secara pembagian kerja pada beberapa pegawai.
- b. Bagi Direktorat Jendral Perhubungan Udara terutama di bagian SDM dan Organisasi dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan kontribusi praktis pada pelaksanaan yang belum merata pembagian kerja pada beberapa pegawai agar dapat diketahui juga manfaat dari dilakukannya feedback.