

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI**

##### **1. Tinjauan Kebijakan**

Dalam meneliti terkait perencanaan SDM di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada bagian SDM dan Organisasi. Maka kebijakan yang relevan adalah sebagai berikut:

##### **a. Perencanaan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang ASN. Pasal 32 mengatur tentang Menteri menetapkan kebijakan perencanaan kebutuhan ASN secara nasional berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional serta dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara, kebijakan perencanaan kebutuhan ASN menerapkan panduan bagi pemerintah dalam menyusun kebutuhan ASN, instansi Pemerintah menyusun rencana kebutuhan ASN sesuai dengan kebijakan perencanaan kebutuhan ASN.

##### **b. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 mengatur tentang setiap instansi pemerintah harus menyiapkan jenis jabatan ASN dengan menggunakan analisis beban kerja dan analisis jabatan. Lima tahun persiapan kebutuhan yang direncanakan dipecah menjadi segmen satu tahun sesuai dengan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN serta untuk melaksanakan Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, perlu ada pengaturan mengenai pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja.

**c. Penyusunan Kebutuhan Jumlah dan Jenis Jabatan ASN di Lingkungan Kementerian Perhubungan**

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 80 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Jumlah dan Jenis Jabatan ASN di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Angka 2 Pasal 3 mengatur Sekretaris Jenderal bagian Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi berwenang untuk mengatur dan melaksanakan proses penyusunan dokumen yang diperlukan untuk mengidentifikasi kuantitas dan jenis pekerjaan ASN di Kementerian Perhubungan.

**d. Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan**

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Pasal 29 mengatur tentang Bagian Perencanaan SDM mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pembinaan, dan pemberian dukungan administratif perencanaan SDM, serta pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga biro. Bagian Perencanaan SDM menyelenggarakan fungsi yaitu penyiapan bahan penyusunan rencana, program kerja, anggaran, akuntabilitas kinerja biro, pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro, pengelolaan layanan pengadaan dan barang milik negara, sistem pengendalian internal pemerintah, dukungan pelaksanaan keterbukaan informasi publik, serta evaluasi dan penyusunan laporan biro, penyiapan bahan inventarisasi, pengembangan, integrasi, pengelolaan, evaluasi, dan pelaporan di bidang data SDM, analisis jabatan, analisis beban kerja, kebutuhan dan redistribusi SDM, penyusunan formasi SDM, pelaksanaan laporan harta kekayaan penyelenggara negara dan ASN, pengelolaan data dan teknologi informasi, hubungan masyarakat di bidang SDM, serta

pengendalian gratifikasi dan penyiapan bahan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengadaan dan pengangkatan, road map SDM, serta orientasi calon SDM.

## **2. Tinjauan Teori**

Dalam meneliti terkait perencanaan SDM di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada bagian SDM dan Organisasi. Maka teori yang digunakan adalah sebagai berikut :

### **a. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1) Pengertian Manajemen SDM**

Ajabar (2020), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuantujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut (Ni Kadek & John, 2019) Merupakan proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu ataupun pegawai yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya.

Merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan suatu organisasi atau instansi yang berarahkan pada perencanaan, pengorganisasiaan, perkoordinasian, pengawasan, pelaksanaan, pengembangan, pemeliharaan, pembagian tenaga kerja dan pemberian balas jasa dengan harapan membantu organisasi mencapai tujuan yang sudah dirangkai dan diharapkan.

#### **2) Fungsi Manajemen SDM**

Menurut (Ni Kadek & John, 2019) Fungsi-fungsi Manajemen SDM adalah sebagai berikut :

### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan merupakan identifikasi program manajemen tenaga kerja atau SDM yang akan diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian merupakan buat organisasi untuk mengawasi berbagai pegawai, pembagian pekerjaan, kegiatan pribadi.
- c. Pengarahan merupakan tindakan yang menegakkan aturan, insentif, dan perintah mengikat pada pekerja untuk membantu mereka beroperasi dengan benar dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi.
- d. Pengendalian merupakan menempatkan kontrol di tempat untuk memastikan bahwa semua pegawai mengikuti kebijakan perusahaan dan mematuhi jam kerja yang dijadwalkan.

### 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan merupakan tindakan dengan melakukan perekrutan, penempatan, seleksi, dan orientasi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi.
- b. Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan, kesadaran, dan perilaku pegawai di tempat kerja melalui instruksi dan pelatihan.
- c. Kompensasi merupakan kegiatan pemberian balas jasa langsung serta tidak langsung berupa uang ataupun barang kepada pegawai yang diberikan oleh instansi.
- d. Pengintegrasian merupakan tindakan untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai untuk membuat pilihan yang tepat.
- e. Pemeliharaan merupakan tindakan untuk menjaga atau meningkatkan kesehatan mental, loyalitas, dan produktivitas pegawai sehingga mereka bersedia bekerja sampai pensiun.

### 3) Tujuan Manajemen SDM

Tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai termasuk SDM. Menurut Sutrisno (2021), setidaknya 3 tujuan utama

manajemen SDM adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas lingkungan kerja, dan memastikan organisasi mematuhi hukum. Hubungan antara tujuan manajemen SDM dengan perencanaan SDM adalah perencanaan SDM merupakan alat untuk mencapai tujuan manajemen SDM tanpa perencanaan SDM yang matang lalu tujuan manajemen SDM tidak dapat tercapai secara optimal. Tujuan manajemen SDM memberikan arah dan fokus bagi perencanaan SDM perencanaan SDM harus dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan manajemen SDM agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Perencanaan SDM dan manajemen SDM saling melengkapi perencanaan SDM menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan manajemen SDM dan manajemen SDM melaksanakan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perencanaan SDM.

## **b. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

### **1) Pengertian Perencanaan SDM**

Menurut Siagian (2014) adalah tindakan khusus yang dibuat oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat dalam tugas yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ada dan akan ditetapkan. Mathis dan Jackson (Istianda & et.al., 2021) menyatakan perencanaan SDM bertujuan memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana pegawai dapat diperoleh, kapan pegawai akan dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki pegawai. Melalui rencana SDM, jenjang karier pegawai dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan pengertian perencanaan SDM di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa perencanaan SDM merupakan prosedur untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik internal maupun eksternal, untuk menawarkan dan memperoleh pegawai yang tepat dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Berdasarkan teori Siagian (2014) merupakan kelebihan dan kekurangan organisasi serta keterbatasan internal. Adapun beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, Menurut Siagian (2014) itu yaitu:

### a) Rencana strategis

Dapat diartikan sebagai proses perencanaan tiga tahap yang mencakup pengambilan keputusan, eksekusi, dan pengembangan strategis. Misalnya, berpikir melalui pemilihan strategi yang berguna di masa depan, memilih keputusan strategis tertentu, dan menerapkan strategi.

### b) Anggaran

Dapat diartikan sebagai tindakan yang harus diambil entitas sektor publik sehubungan dengan prediksi pendapatan dan biaya di masa mendatang.

### c) Usaha atau kegiatan baru

Dapat diartikan sebagai bentuk pekerjaan yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus agar mencapai target tersebut, baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok.

### d) Rancangan organisasi dan tugas pegawai

Dapat diartikan sebagai sesuatu yang wajib dikerjakan atau yang ditentukan untuk dilakukan yang merupakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang atau organisasi. Sedangkan rancangan organisasi dapat diartikan sebagai sasaran utama yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai.

### e) Teknologi

Dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang seseorang atau sekelompok orang dapat kembangkan dan hasilkan untuk memberikan nilai dan manfaat bagi orang lain.

### 3) Upaya yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Berdasarkan teori menurut Asana (2023) terbagi menjadi 2 yaitu *top down* dan *bottom up*. *Top down* merupakan pendekatan manajemen di mana keputusan dibuat oleh manajemen senior dan kemudian dikomunikasikan kepada pegawai untuk dilaksanakan. Pendekatan ini berfokus pada struktur hierarki dan kontrol, dengan manajemen senior memiliki otoritas tertinggi atas semua keputusan. Penerapan pendekatan *top down* adalah berupa manajemen senior atau atasan menetapkan tujuan untuk organisasi dan kemudian mengkomunikasikannya kepada pegawai dan manajemen senior atau atasan mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk organisasi dan kemudian mengkomunikasikannya kepada pegawai.

Sedangkan, *bottom up* adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada partisipasi dan pemberdayaan pegawai di semua tingkatan organisasi. Dalam pendekatan ini, ide-ide dan masukan dari pegawai didorong dan dihargai, dan mereka diberi kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Penerapan pendekatan *bottom up* adalah pegawai dapat dilibatkan dalam pembentukan tim dan penunjukan pemimpin tim dan pegawai dapat dilibatkan dalam pembentukan tim dan penunjukan pemimpin tim. Pegawai dapat dilibatkan dalam pembentukan tim dan penunjukan pemimpin tim. Adapun beberapa upaya yang mempengaruhi perencanaan SDM, Menurut Asana (2023) itu yaitu:

#### a) Perencanaan *top down*:

##### 1. Solidaritas

Dapat diartikan sebagai kesadaran akan rasa ketakutan, rasa kebersamaan, maupun rasa kepedulian, sebagai salah satu bagian atau anggota di dalam suatu kelompok, komunitas, kelas sosial ataupun kasta sosial yang sama.

2. Komunikasi

Dapat diartikan sebagai upaya yang disengaja dan terfokus. Selain itu, komunikasi ini merupakan tindakan yang dilakukan secara sadar, sengaja, dan sesuai dengan tujuan atau maksud orang yang terlibat di dalamnya.

3. *Problem solving*

Dapat diartikan sebagai upaya yang disengaja untuk mengidentifikasi solusi atau solusi untuk masalah tertentu.

4. Implementasi cepat

Dapat diartikan sebagai penerapan teori, konsep, hukum, atau penemuan untuk situasi dunia nyata yang memiliki efek pada pengetahuan, kemampuan, nilai, dan sikap masyarakat.

b) Perencanaan *bottom up*:

1. Keputusan

Dapat diartikan sebagai menyelesaikan masalah sebagai hukum keadaan melibatkan memilih satu pilihan dari berbagai kemungkinan.

2. Kreativitas

Dapat diartikan sebagai kapasitas untuk menyediakan sudut pandang baru dan ide-ide yang terbaru. Pegawai yang kreatif juga menggunakan berbagai informasi, perspektif, pengalaman, dan keahlian mereka untuk menemukan pendekatan baru dalam pengambilan keputusan, pemecahan tugas, dan pemecahan masalah.



### **c. Konsep Perencanaan SDM dan Perencanaan Kebutuhan Implementasikan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara**

Memiliki peran penting dalam memastikan keselamatan dan keamanan penerbangan di Indonesia. Untuk mencapai tujuan ini, DITJENHUBUD membutuhkan SDM yang kompeten dan memadai. Oleh karena itu, penting bagi DITJENHUBUD untuk menerapkan konsep perencanaan SDM dan perencanaan kebutuhan yang efektif. DITJENHUBUD dapat menerapkan konsep perencanaan SDM dan perencanaan kebutuhan dengan cara yaitu membentuk tim perencanaan SDM bertugas untuk menyusun dan melaksanakan strategi perencanaan SDM dan perencanaan kebutuhan pegawai, Melakukan analisis kebutuhan SDM perlu melakukan analisis kebutuhan SDM secara berkala untuk mengetahui kebutuhan SDM organisasi di masa depan, mengembangkan strategi perencanaan kebutuhan perlu mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi strategi ini dapat mencakup rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan pegawai, memonitor dan mengevaluasi perlu memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strategi perencanaan SDM dan perencanaan kebutuhan pegawai.

### **B. KONSEP KUNCI**

Konsep kunci pada penelitian “Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan” untuk masalah menggunakan teori Siagan (2014) Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM saling terkait dan harus dipertimbangkan secara komprehensif. Perencanaan SDM yang efektif harus berlandaskan pada visi, misi, dan tujuan organisasi, serta mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kebutuhan SDM di masa depan. Berikut adalah konsep kunci dari faktor-faktor yang

mempengaruhi Perencanaan SDM:

1. Rencana strategis: Visi, misi, dan tujuan organisasi merupakan landasan utama dalam menyusun perencanaan SDM, perencanaan SDM harus selaras dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya dan perencanaan SDM harus mempertimbangkan perubahan strategi organisasi di masa depan.
2. Anggaran: Ketersediaan anggaran menjadi faktor penting dalam menentukan jumlah dan jenis program SDM yang dapat dilaksanakan, perencanaan SDM harus dilakukan secara efisien dan efektif dalam penggunaan anggaran dan perlu dilakukan analisis biaya dan manfaat untuk setiap program SDM.
3. Usaha atau kegiatan baru: Perlu dilakukan pengembangan program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan SDM baru dan perencanaan SDM perlu mengidentifikasi kebutuhan SDM yang terkait dengan usaha atau kegiatan baru.
4. Rancangan organisasi dan tugas pegawai: Struktur organisasi dan desain pekerjaan dapat memengaruhi kebutuhan SDM, Perencanaan SDM perlu mempertimbangkan perubahan struktur organisasi dan desain pekerjaan di masa depan, perlu dilakukan analisis jabatan untuk mengetahui kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap posisi.
5. Teknologi: Perkembangan teknologi dapat mengubah cara kerja dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan, perencanaan SDM perlu mempertimbangkan kebutuhan SDM untuk mengoperasikan teknologi baru dan perlu dilakukan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menggunakan teknologi baru.

Selanjutnya menggunakan teori Asana (2023) yang telah dipaparkan di atas dalam konteks proses usulan Perencanaan SDM dan terkait permasalahan lainnya ialah dengan melakukan proses Perencanaan SDM dua arah atau juga yang dikenal sebagai "*Two-way Manpower Planning*," adalah pendekatan perencanaan SDM yang mengintegrasikan aspek perencanaan pengembangan karir bagi pegawai dengan perencanaan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini mencoba mencocokkan tujuan dan kebutuhan individu dengan tujuan dan kebutuhan organisasi secara bersamaan. Dalam Perencanaan SDM dua arah, tidak hanya fokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi, tetapi juga memberikan perhatian pada aspirasi, keahlian, dan pengembangan pribadi pegawai. Dalam perencanaan SDM dua arah, ada dua arus informasi yang berjalan:

1. *Bottom Up* atau Arus Atas (Dari Pegawai ke Koordinator Kelompok atau Kepala Bagian):

Dalam arus ini, pegawai berkomunikasi tentang aspirasi karir mereka, tujuan jangka panjang, keahlian, minat, dan harapan mereka terhadap pengembangan pribadi. Informasi ini dapat membantu organisasi untuk merencanakan penempatan pegawai di posisi yang sesuai dengan potensi mereka dan memberikan peluang pengembangan yang sesuai dengan minat dan kompetensi masing-masing individu.

2. *Top Down* atau Arus Bawah (Dari Koordinator Kelompok atau Kepala Bagian ke Pegawai):

Dalam arus ini, organisasi berkomunikasi tentang rencana dan kebutuhan pengembangan pegawai, peluang karir yang tersedia, serta kemungkinan peningkatan tanggung jawab atau posisi. Informasi ini membantu pegawai untuk memahami peluang dan tantangan yang ada

di organisasi serta bagaimana mereka dapat mengembangkan keterampilan dan karir mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada bagian tujuan pendekatan harus adanya menyediakan konteks strategi dan merencanakan kegiatan khusus terkait proses usulan pegawai yakni perhitungan Analisis Beban Kerja, salah satunya terkait strategi ini dapat memberikan pedoman perhitungan Analisis Beban Kerja bisa juga dibuatkan dengan nilai rata-rata atau *range*, atau persepsi yang sama antar unit kerja. Selain itu dapat dilihat dalam PermenPAN RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan ASN.

Sedangkan, pada analisis lingkungan kerja ini memang diharuskan yang menilai sendiri ialah unit kerja asal yang akan mengusulkan terkait usulan pegawai, dikarenakan dari Bagian SDM dan Organisasi belum paham terkait apa yang dikerjakan oleh seseorang atau organisasi di lingkungan kerja tersebut. Perencanaan keseluruhan merupakan Bagian dari proses perencanaan organisasi atau proses SDM yang terpisah menuju masalah yang berkaitan dengan manusia dan identifikasi masalah dalam konteks strategi yang diusulkan, hal ini dilakukan agar pelaksanaan Perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan. Dan yang terakhir yaitu terkait pelaksanaan evaluasi dengan cara memonitor dan melaporkan perkembangan pemecahan masalah terkait usulan pegawai dalam proses Perencanaan SDM. Berikut adalah tabel perbedaan keduanya:

**Tabel 2.1 Perencanaan 2 Arah**

	Perencanaan <i>Top Down</i>	Perencanaan <i>Bottom Up</i>
Tujuan Pendekatan	Menyediakan konteks strategi secara khusus yang mengalir dari Direktorat Jendral Perhubungan Udara Bagian SDM dan Organisasi ke unit kerja lain	Merencanakan kegiatan khusus yang secara khusus menggelinding ke unit kerja dengan rujukan instansi Direktorat Jendral Perhubungan Udara Bagian SDM dan Organisasi
Masa Depan	Jangka Panjang	Jangka Pendek
Analisis Lingkungan	Bagian dari penilaian lingkungan kerja bagi strategi instansi	Identifikasi masalah dalam konteks kecenderungan persoalan strategi
Perencanaan Keseluruhan	Bagian dari proses perencanaan instansi atau proses SDM yang terpisah menuju masalah yang berkaitan dengan manusia	Analisis, peramalan, perencanaan pada masalah yang khusus secara cepat
Evaluasi	-	Memonitor dan melaporkan perkembangan pemecahan masalah

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

### C. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu yang sudah dilakukan akan dijadikan sebagai bahan perbandingan serta kajian juga informasi yang ada di dalam penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan perbandingan tidak jauh dengan topik yang diteliti yaitu mengenai perencanaan SDM dan kebutuhan pegawai. Berikut ini tabel yang berisikan ringkasan penelitian terlebih dahulu:

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Fania Mutiara, Aldhania Uswatun, Alfithra Madya, Septya Lie. Jurnal (2019)	Kajian Literatur Perencanaan SDM yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif	Data penelitian menampilkan bahwasanya perencanaan SDM memiliki peran penting dalam menciptakan SDM sebagai pelaku organisasi yang berkualitas, melalui perencanaan SDM yang optimal dan efektif maka secara tidak langsung akan mempengaruhi terbentuknya budaya kompetitif organisasi secara menyeluruh. Sehingga perencanaan SDM dijadikan sebagai tombak dalam mencapai keberhasilan dalam sebuah organisasi.	Letak perbedaan ada di tempat pelaksanaan penelitian serta objeknya. Penelitian ini mengkaji literatur perencanaan SDM yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif.	Menerapkan metode kualitatif, memiliki tujuan yang sama yakni perencanaan SDM.
2	Ritta Setiyati, Elok Hikmawati. Jurnal (2019)	Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi	Data penelitian menampilkan bahwasanya Perencanaan SDM merupakan hal yang paling awal yang harus dilakukan oleh pihak organisasi dalam rangka membentuk manajemen SDM yang lebih baik. Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktek organisasi adalah pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan ikuti perencanaan SDM yang baik hanya akan	Letak perbedaan ada di tempat pelaksanaan penelitian serta objeknya. Penelitian ini mengkaji pentingnya perencanaan SDM dalam organisas dan pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM.	Menerapkan metode kualitatif. Bertujuan mengetahui pentingnya perencanaan SDM di organisasi.

			<p>melahirkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar. Strategi perencanaan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memperoleh hasil yang maksimal.</p>		
3	<p>Agnes Madeline Esti, Herbasuki Nurcahyanto, Aufarul Marom. Jurnal (2021)</p>	<p>Analisis Perencanaan SDM (<i>Human Resources Planning</i>) Pada Lembaga Administrasi Negara di Jakarta</p>	<p>Data penelitian menampilkan bahwasanya Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017, Peraturan Kepala LAN No. 2 Tahun 2019 tentang Manajemen SDM dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020. Kendala yang dihadapi dalam proses rekrutmen pegawai LAN adalah masalah teknis masalah teknis dan integrasi data. Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah perlunya pembuatan diagram alir perencanaan SDM di LAN dan inovasi dalam SDM dan inovasi dalam strategi pengembangan SDM bagi pegawai LAN.</p>	<p>Letak perbedaan ada di tempat pelaksanaan penelitian serta objeknya. Penelitian ini mengkaji analisis perencanaan SDM pada LAN di Jakarta. Pada penelitian ini sudah berjalan dengan cukup baik dalam perencanaan SDM.</p>	<p>Menerapkan metode kualitatif. Menerapkan analisis perencanaan sdm guna mengetahui apa saja perencanaan sdm di instansi tersebut.</p>
4	<p>Anika Amelia, Khoirul Ardani Manurung, M. Daffa Baihaqi Purnomo. Jurnal (2022)</p>	<p>Peranan Manajemen SDM dalam Organisasi</p>	<p>Data penelitian menampilkan bahwasanya manajemen SDM mempunyai tiga fungsi yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional, dan berfungsi mencapai tujuan organisasi secara terpadu. Sedangkan tugas dari manajemen SDM adalah pengadaan staff,</p>	<p>Letak perbedaan ada di tempat pelaksanaan penelitian serta objeknya. Adapun tujuannya yakni</p>	<p>Menerapkan metode kualitatif, meneliti peran manajemen SDM di organisasi.</p>

			<p>pengembangan SDM nya, mengurus kompensasi, mengurus keselamatan dan kesehatan kerja, mengurus hubungan pekrja dan hubungan industrial. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu pegawai harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan dari manajemen sumber daya manusia dilakukan oleh manajer SDM.</p>	<p>melihat peran manajemen SDM yang diberikan oleh organisasi. Adapun manajemen SDM mempunyai fungsi dan tugas dalam mencapai tujuannya.</p>	
5	Agi Alfebri. Skripsi (2016)	Perencanaan SDM di SD Budi Mulia Dua Yogyakarta	<p>Hasil penelitian ini menunjukan bahwa perencanaan SDM dilaksanakan atas dasar 8 basis pembelajaran yang diwujudkan dalam visi SD Budi Mulya Dua. Demi terwujudnya visi tersebut, maka diadakan perencanaan SDM dengan kesimpulan bahwa secara keseluruhan telah menerapkan tugas pokok dalam perencanaan SDM, namun belum dibuat secara tertulis.</p>	<p>Letak perbedaan ada di tempat pelaksanaan penelitian serta objeknya. Dalam kajian yang dijalankan peneliti bertujuan melihat dari manfaat perencanaan SDM di tempat tersebut.</p>	<p>Menerapkan metode kualitatif. Memiliki tujuan yang sama yakni tentang perencanaan SDM.</p>

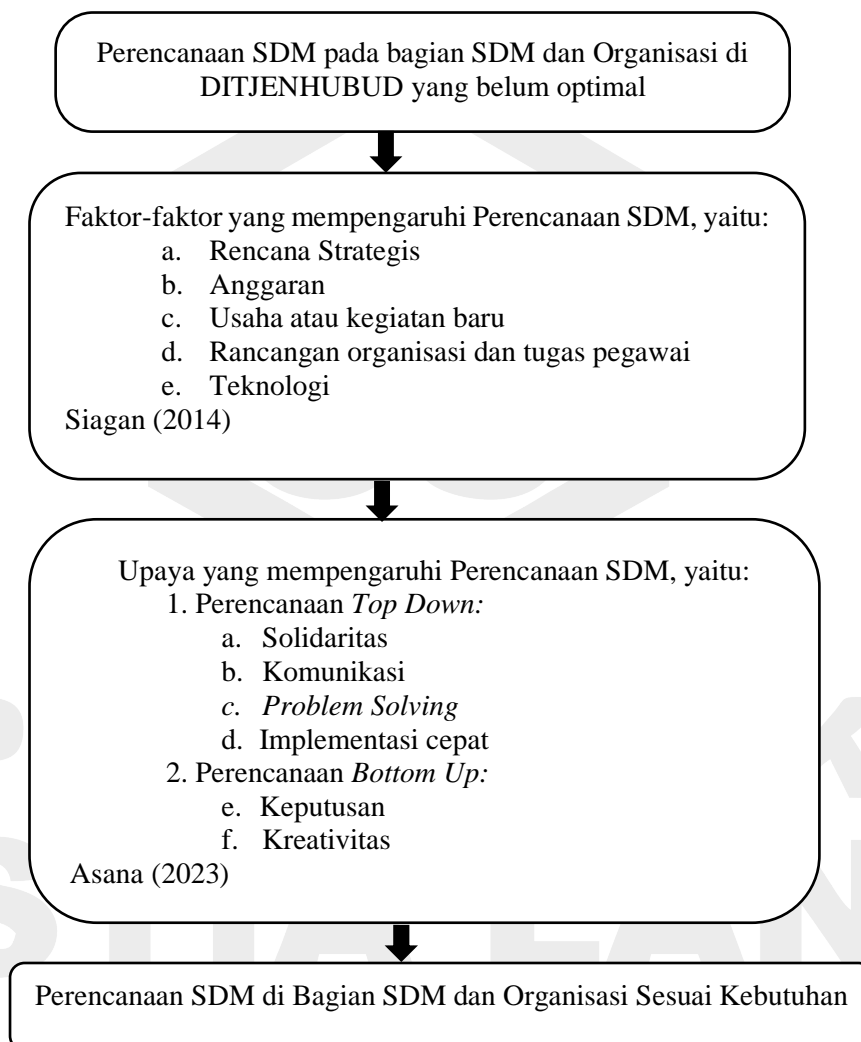
Sumber: Diolah Peneliti (2024).



#### D. KERANGKA BERPIKIR

Kerangka berpikir pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah Penulis (2024).

Kerangka berpikir ini menjelaskan bahwa perencanaan SDM di SDM dan Organisasi belum optimal dan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi SDM menggunakan konsep Siagan, 2014 yang fokus pada rencana strategis, anggaran, usaha atau kegiatan baru, rancangan organisasi dan tugas pegawai, teknologi. Maka akan dikaji terkait upaya yang mempengaruhi perencanaan SDM menggunakan konsep Asana, 2023 dilihat dari perencanaan *top down* dan *bottom up*, yaitu solidaritas, komunikasi, penyelesaian masalah (*problem solving*), implementasi cepat, keputusan, dan kreativitas.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2017), Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah, yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Penelitian ini akan berfokus terhadap Perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan.

Dalam artian lain, metode ini merupakan metode yang mengharuskan peneliti melakukan analisis serta mendeskripsikan topik penelitian guna memperoleh data yang diinginkan, melalui penerapan metode ini, terdapat batasan ruang bagi peneliti. Walaupun demikian, metode ini pengembangannya sangat luas sehingga mudah disesuaikan dengan kondisi tempat penelitian. Melalui pengetahuan serta data hasil wawancara, penelitian melakukan proses analisis secara jelas dan tanpa disampaikan menggunakan angka-angka. Dalam penerapannya, data diperoleh melalui beberapa teknik baik itu pengamatan, wawancara, analisis dokumen, pencatatan lapangan, dan sebagainya.

#### **B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Sugiyono (2015) menyampaikan bahwa tahapan ini menjadi tahap krusial dalam penelitian, dimana hakikatnya penelitian ditujukan memperoleh data yang konkret. Guna memperoleh data tersebut, diperlukan teknik pengumpulan data yang sesuai, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara didefinisikan Moleong (2017), merupakan tindakan melakukan percakapan dengan tujuan tertentu dikenal sebagai

wawancara. Dua orang dapat melakukan wawancara informan yang memberikan jawaban atas pertanyaan dan pewawancara yang mengajukan pertanyaan. Pada penelitian ini peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung kepada para pegawai jabatan pelaksana di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur:

a) Wawancara Tidak Terstruktur

Merupakan jenis wawancara yang pengumpulan datanya berupa wawancara secara bebas. Peneliti tidak perlu menggunakan pedoman wawancara yang berisikan susunan pertanyaan yang spesifik tetapi hanya membuat poin-poin penting dari masalah yang ingin digali dari para narasumber. Guna memudahkan prosesnya, dapat digunakan alat pendukung misalnya perekaman, kamera guna memfoto, peralatan lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian.

b) Informan Kunci

Menurut Moleong (2015) informan kunci atau informan penelitian adalah seseorang yang benar-benar menyadari masalah yang perlu diselidiki dan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang keadaan latar belakang penelitian. Penentuan informan untuk digunakan sebagai sumber data dan informasi sangat signifikan karena informan memegang kendali atas masalah, memiliki data, dan siap menyediakan informasi secara menyeluruh dan benar. *Key Informan* yang memberikan persetujuan mereka untuk ditanyai dan diminta untuk informasi yang dapat diandalkan dan komprehensif. Informan berikut memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam wawancara dan memberikan informasi untuk wawancara:

1. Memiliki pemahaman atas permasalahan yang sudah ditetapkan.
2. Memahami terkait kondisi yang menjadi lokus penelitian.
3. Dalam kondisi netral atau berhubungan baik dengan rekan kerja

dan pimpinannya.

4. Bersedia menjadi informan dan memberikan wawasan mereka terkait topik penelitian.
5. Memiliki tanggung jawab terhadap valid keterangan yang telah disampaikan.

Maka dari itu, berdasarkan penjelasan diatas informan kunci yang digunakan yakni:

**Tabel 3.1 Informan Kunci**

<b>Informan Kunci</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Alasan</b>
I	Kepala Bagian SDM dan Organisasi	Pimpinan bagian SDM dan Organisasi di DITJENHUBUD dan orang paham dengan masalah penelitian yang akan dituju.
II	Pegawai Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Jabatan yang melaksanakan tugas terkait analisis kebutuhan pegawai.
III	Pegawai Pengelola Kepegawaian	Jabatan yang melaksanakan tugas terkait data kepegawaian.
IV	Pegawai Pemroses Administrasi Kepegawaian	Jabatan bertanggung jawab melaksanakan tugas administratif dan teknis yang berkaitan dengan urusan kepegawaian,
V	Pegawai Analis SDM Aparatur Ahli Madya	Jabatan yang melaksanakan tugas analitis, evaluatif, dan pengembangan terkait manajemen kepegawaian,
VI	Pegawai Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Jabatan yang membantu melaksanakan penyusunan rencana strategis dan rencana kerja.

*Sumber:* Diolah Penelitian (2024).

#### c) Pedoman Wawancara

Menurut Arikunto (2010), pedoman wawancara tidak terstruktur yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Tentu saja, orisinalitas pewawancara sangat penting sebenarnya, bahkan sewaktu menggunakan prinsip - prinsip semacam ini, pewawancara memiliki pengaruh yang lebih besar atas hasilnya. Para pewawancara membentuk tanggapan dari para pewawancara.

Jenis *interview* ini cocok untuk penelitian khusus, yang kemudian peneliti hubungkan dengan fakta dan realita yang terjadi dilapangan mengenai sehingga bisa diketahui hasil penelitian “Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Direkrorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan”

**Tabel 3.2 Pedoman Wawancara**

No	Pertanyaan	Informan Kunci
1	Rencana Strategi: Bagaimana Perencanaan SDM disusun sebagai bagian dari rencana strategi?	I - VI
2	Anggaran: a. Sejauh mana anggaran disiapkan dalam Perencanaan SDM? b. Apakah ada kendala dalam hal penyiapan anggaran?	I - V
3	Usaha/Kegiatan Baru: Strategi apa yang dilakukan oleh Bagian SDM dan Organisasi dalam Perencanaan SDM?	I - IV
4	Rancangan Organisasi & Tugas Pegawai: a. Apakah permasalahan dan penggunaan Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian yang ada bermanfaat dalam perencanaan? b. Bagaimana penggunaan Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian dalam Perencanaan SDM?	I - VI
5	Teknologi: Sejauh mana Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian itu bermanfaat? Siapa yang mengusulkannya dan berapa tahun sekali?	I - VI
6	Solidaritas: a. Apa saja strategi dari <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> dari perencanaan SDM? b. Apa saja kendala dari <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> dari perencanaan SDM?	I - IV
7	Komunikasi: Bagaimana koordinasi perencanaan SDM di Bagian SDM dan Organisasi dengan BKN, Kemenhub dan Kemenpanrb?	I - VI
8	Problem Solving: Sejauh mana kebutuhan pegawai atau analisis jabatan pegawai untuk 5 tahun ke depannya disiapkan secara <i>top down</i> ?	I - IV

9	Implementasi Cepat: a. Apakah ada kendala dalam mengimplementasi rencana strategi khususnya dalam Perencanaan SDM tersebut? b. Bagaimana ANJAB & ABK ditetapkan dan sejauh mana di implementasikan? dan Apakah ada kendala dari implementasi tersebut?	I - IV
10	Keputusan: Hal-hal apa saja yang dipertimbangan dalam Perencanaan SDM di bagian SDM dan Organisasi?	I - IV
11	Kreativitas: Apakah ada inovasi dalam Perencanaan SDM? (misalkan kompetensi kebutuhan pegawainya) Siapa yang mengusulkannya dan berapa tahun sekali?	I - VI

Sumber: Diolah Penelitian (2024)

## 2. Observasi

Penelitian melakukan observasi merupakan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan pertama kali untuk memulai penelitian Menurut Suharsimi Arikunto (2015) observasi merupakan pengamatan langsung dari lingkungan fisik serta pengamatan langsung dari kegiatan yang sedang berlangsung yang mencakup semua kegiatan perhatian ke studi objek yang dilakukan dengan upaya sadar, pengumpulan data metodelis, dan eksekusi prosedural. Kegiatan observasi dilakukan untuk mengetahui upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Jenis observasi yang dilakukan menggunakan jenis observasi *non participant* dalam observasi ini penelitian tidak harus terlibat dan hanya berperan sebagai pengamat secara independent. Menurut Moleong (2017), observasi *nonparticipant* adalah Tindakan mengobservasi yang dilakukan penelitian hanya dengan melakukan satu fungsi, yakni mengadakan pengamatan saja.

### 3. Data Primer

Jenis data ini merujuk pada data yang didapatkan langsung oleh peneliti, yang berasal dari pihak-pihak yang berwenang dan berhubungan langsung dengan perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan SDM di bagian SDM dan organisasi Jenderal Perhubungan Udara.

### 4. Data Sekunder

Jenis data ini didapatkan melalui studi literatur, jurnal, peraturan-peraturan, dokumen, dan data dari instansi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Data yang peneliti gunakan yakni bersumber dari Sekretarian Jenderal Perhubungan Udara dibagian SDM dan organisasi adalah data mengenai perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawainya.

## C. INSTRUMEN PENELITIAN

Adapula suatu pedoman yang dilakukan seperti pedoman wawancara, pedoman observasi, pedomaan telaah dokumen sebaga alat bantu penelitian. Menurut Sugiyono (2016) dalam penelitian kualitatif yang menjadi sumber penelitian adalah peneliti itu sendiri. Keabsahan dan validitas terhadap seorang peneliti sebagai instrument menyangkut pada pemahaman terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan pada bidang yang sedang diteliti, kesiapan peneliti saat melakukan penelitian dari segi akademik maupun logistik.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pedoman wawancara serta studi literatur untuk kajian teori maupun peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengembangan kompetensi jabatan pelaksana lalu membandingkannya dengan data yang akan ditemukan melalui hasil observasi serta wawancara.

#### **D. TEKNIK PENGOLAH DATA DAN ANALISIS DATA**

Pengelolaan data bertujuan agar hasil data penelitian menghasilkan jawaban dari pertanyaan penelitian. Pengolahan data dilakukan setelah diperoleh data dari berbagai sumber antara lain:

1. Wawancara
2. Observasi
3. Studi literatur
4. Analisis data

Menurut Moleong (2017) tindakan pengaturan dan klasifikasi data ke dalam unit dasar deskripsi, pola, dan kategori untuk mengidentifikasi tema dan mengembangkan hipotesis kerja dikenal sebagai analisis data. Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut: melakukan pengumpulan data-data penting lapangan dari hasil kegiatan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, melakukan penyusunan data sesuai dengan permasalahan serta tujuan penelitian, mendeskripsikan kedalam bentuk pertanyaan yang lebih umum, sekaligus, menyusun temuan penelitian baik temuan yang selaras dengan permasalahan penelitian ataupun tidak, menyusun temuan yang dimunculkan, menganalisis keselarasan hubungan data satu dengan yang lain, membuat kesimpulan laporan penelitian secara umum, memberikan saran serta tafsiran terhadap data secara kontekstual.

Analisa data dilangsungkan dengan tahapan yang cukup panjang dimulai sejak datang dan meninggalkan lapangan penelitian. Hal ini dilakukan karena jika pelaksanaan analisa baru dilakukan ketika penelaian selesai dikhawatirkan dapat merepotkan peneliti jika data yang diperlukan masih kurang mencukupi. Sesuai dengan pandangan Nasution (2018) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, analisis data harus dimulai sejak awal, meskipun demikian secara intensif analisis data dilakukan pada saat setelah data yang diperlukan sudah terkumpul.

Beracuan pada teknik analisis data menurut Miles (2014) yang terdiri atas empat tahap diantaranya:



### 1. Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dilakukan saat sebelum penelitian, saat penelitian dan juga diakhir penelitian. Proses pengumpulan data kualitatif tidak memiliki bagian atau waktu tersendiri melainkan dilakukan sepanjang waktu penelitian maka pengumpulan data juga dapat dilakukan.

### 2. Reduksi Data

Proses ini merujuk reduksi data merupakan sebuah proses penyatuan dan penyeragaman semua bentuk data yang sudah diperoleh menjadi suatu bentuk tulisan yang akan dianalisis. Proses tersebut merupakan aspek terpenting dalam penelitian seperti hasil yang didapatkan melalui wawancara, hasil observasi dan juga hasil dokumentasi yang diubah menjadi *script* atau berbentuk tulisan sesuai dengan format yang disetujukan, guna memudahkan proses pencarian data seperti analisis jabatan dan analisis beban kerja pegawai khususnya di bagian SDM dan Organisasi. Dalam hal ini, data yang dikumpulkan terkait dengan judul penelitian yaitu “Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan”.

### 3. Penyajian Data

Proses ini merupakan kelanjutan dari analisis data, penyajian data yakni pengolahan data setengah jadi yang sudah berbentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas kedalam suatu matriks ketegorisasi seusai dengan tema yang sudah dikelompokan. Maka dari itu, secara garis besar penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang sudah tersusun dan mampu memberikan gambaran peneliti yang menyeluruh serta mempermudah pemahaman tentang aspek-aspek yang sudah direduksi. Aspek-aspek tersebut akan disajikan secara singkat dan jelas. Penyajian data tersebut sebagai dasar guna menafsirkan dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian. Dalam

penelitian ini, penulis melakukan analisis data berupa catatan narasi, table, gambar, serta foto guna memudahkan pemahaman atas data yang disajikan. Melalui upaya ini proses pendeskripsian data penelitian akan menjadi lebih mudah dengan didukung dengan data guna memperjelas keterangan terkait penelitian “Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan”.

#### 4. Penarikan Kesimpulan

Tahapan terakhir dalam proses ini yaitu kesimpulan merupakan upaya untuk mencari arti serta makna yang telah dilakukan terhadap data yang sudah dianalisis. Proses ini dijalankan atas dasar pengetahuan terkait data wawancara bersama narasumber serta beberapa data pendukung guna mencari jawaban atas masalah yang dikaji dalam penelitian. Proses penarikan kesimpulan ini merupakan hal utama dari hasil analisis di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara di bagian SDM dan Organisasi.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. GAMBARAN LOKUS**

Kementerian Perhubungan memiliki 4 (empat) Direktorat Jenderal, salah satunya adalah Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah unsur pelaksana sebagian tugas Kementerian Perhubungan Republik Indonesia yang berfungsi untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang perhubungan udara. Dalam Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan dijelaskan dalam Pasal 4 dan 5 mengenai tugas dan fungsi pada Kementerian Perhubungan. Pasal 4, Kementerian Perhubungan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Sedangkan pada Pasal 5 menjelaskan bahwa Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Kementerian Perhubungan menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan pelayanan, keselamatan, dan keamanan transportasi, serta peningkatan aksesibilitas, konektivitas, dan kapasitas sarana dan prasarana transportasi.
2. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.
3. Pengelolaan barang milik atau kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Perhubungan.
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Perhubungan.

5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Perhubungan di daerah.
6. Pelaksanaan analisis dan rekomendasi kebijakan transportasi.
7. Pelaksanaan pengembangan SDM transportasi.
8. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.

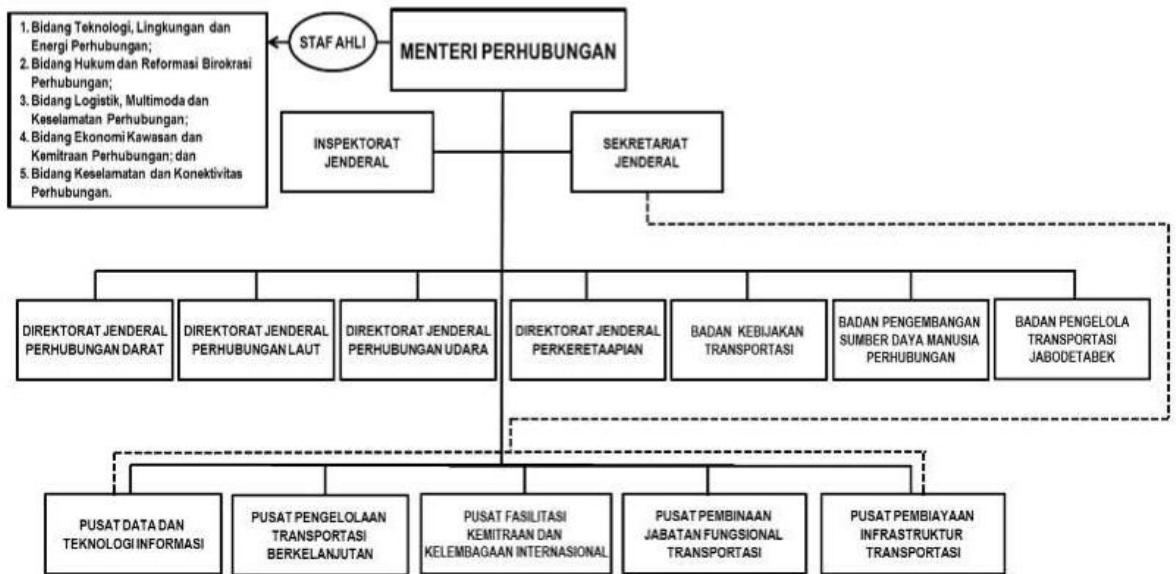
Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan, susunan organisasi Kementerian Perhubungan terdiri atas:

1. Sekretariat Jenderal
2. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat
3. Direktorat Jenderal Perhubungan Laut
4. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara
5. Direktorat Jenderal Perkeretaapian
6. Badan Pengelola Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi
7. Inspektorat Jenderal
8. Badan Kebijakan Transportasi
9. Badan Pengembangan SDM Perhubungan
10. Staf Ahli Bidang Teknologi dan Energi Perhubungan
11. Staf Ahli Bidang Hukum dan Reformasi Birokrasi Perhubungan
12. Staf Ahli Bidang Logistik dan Multimoda Perhubungan;
13. Staf Ahli Bidang Kawasan dan Lingkungan Perhubungan;
14. Staf Ahli Bidang Keselamatan dan Konektivitas Perhubungan;
15. Pusat Data dan Teknologi Informasi;
16. Pusat Pengelolaan Transportasi Berkelanjutan;
17. Pusat Fasilitasi Kemitraan dan Kelembagaan Internasional;
18. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Transportasi; dan

## 19. Pusat Pembiayaan Infrastruktur Transportasi.

Berikut adalah Struktur Organisasi Kementerian Perhubungan yang terdapat pada Peraturan Menteri No.17 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Perhubungan**



*Sumber:* Peraturan Menteri No.17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan

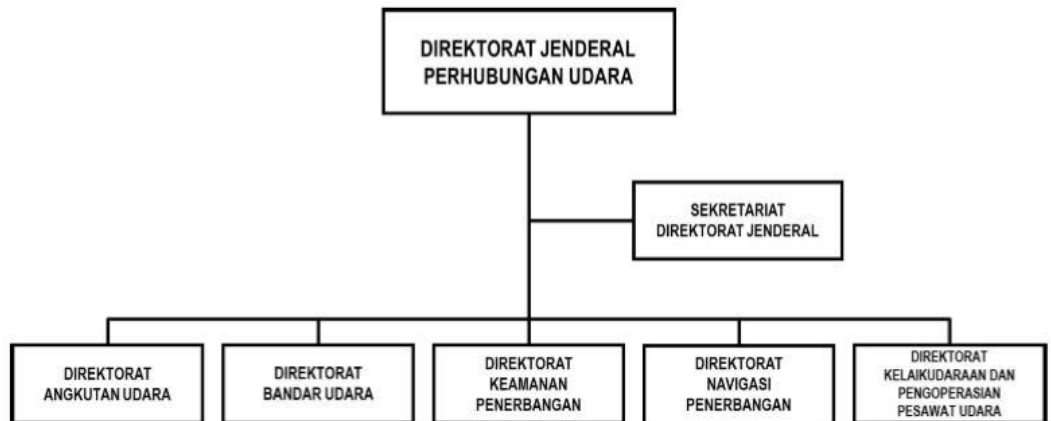
Susunan Organisasi di Kementerian Perhubungan terdiri atas 9 JPT Madya, yaitu:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal
2. Inspektorat Jenderal
3. Direktorat Jenderal Perkeretaapian
4. Badan Kebijakan Transportasi
5. Badan Pengembangan SDM
6. Badan Pengelola Transportasi JABODETABEK
7. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat

8. Direktorat Jenderal Perhubungan Laut
9. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri No.17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Berikut adalah Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara:

**Gambar 4.2 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara**



*Sumber:* Peraturan Menteri No.17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan.

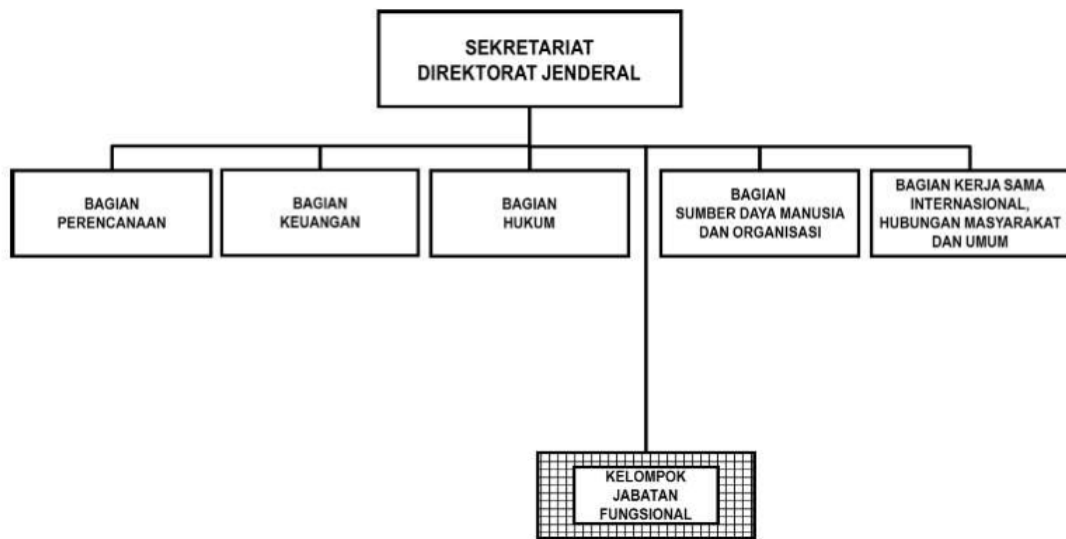
Bagian SDM dan Organisasi termasuk kedalam bagian Sekretariat Direktorat Jenderal. Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas dan pemberian pelayanan dukungan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Selain itu, susunan organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas:

1. Bagian Perencanaan
2. Bagian Keuangan
3. Bagian Hukum
4. Bagian SDM dan Organisasi

5. Bagian Kerja Sama Internasional, Hubungan Masyarakat dan Umum
6. Kelompok Jabatan Fungsional.

Berikut adalah Susunan Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal:

**Gambar 4.3 Struktur Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal**



*Sumber:* Peraturan Menteri No.17 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan

Visi Misi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah “Terwujudnya penyelenggaraan transportasi udara yang handal, berdaya saing dan memberikan nilai tambah dalam mendukung ketahanan nasional”. Penjelasan Visi dan Misi secara garis besar antara lain:

1. Pelayanan Transportasi Udara Yang Handal Diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang aman, selamat, nyaman, tepat waktu, terpelihara, mencukupi

kebutuhan, menjangkau seluruh pelosok tanah air serta mampu mendukung pembangunan nasional.

2. Pelayanan Transportasi Udara Yang Berdaya Saing Diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang efisien, dengan harga terjangkau oleh semua lapisan masyarakat, dilayani oleh SDM yang profesional, mandiri dan produktif.
3. Pelayanan Transportasi Udara Yang Memberikan Nilai Tambah Diindikasikan oleh penyelenggaraan perhubungan yang mampu mendorong pertumbuhan produksi nasional melalui iklim usaha yang kondusif bagi berkembangnya peran serta masyarakat, usaha kecil, menengah dan koperasi.

Bagian SDM dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pelaksanaan kegiatan, evaluasi dan pembinaan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan dan evaluasi serta organisasi dan tata laksana. Adapun Bagian SDM dan Organisasi menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan bahan penyusunan analisis beban kerja, rencana kebutuhan aparatur sipil negara, formasi jabatan, peta jabatan, pelaksanaan pengadaan dan penyiapan bahan tes kompetensi bidang, pengangkatan calon pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil dalam jabatan, penyusunan kepangkatan, pola karier, penyiapan bahan promosi jabatan, mutasi, pelaksanaan sumpah jabatan, pemenuhan hak-hak SDM, monitoring Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara, serta pengelolaan sistem informasi aparatur sipil negara.
2. Penyiapan bahan penyusunan standar kompetensi, analisa dan evaluasi jabatan, pengembangan dan evaluasi kompetensi aparatur sipil negara, pembinaan dan pengembangan jabatan



fungsional tertentu, penyesuaian ijazah, pembinaan dan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara, koordinasi pencegahan pemberantasan penyalahgunaan narkoba, pelaksanaan evaluasi kinerja aparatur sipil negara, penerbitan tanda jasa dan kehormatan, kesejahteraan SDM serta program pengendalian gratifikasi.

3. Penyiapan bahan penyusunan, pengembangan, penghapusan dan evaluasi organisasi, harmonisasi sistem tata laksana, bimbingan teknis penyusunan dan evaluasi pola tata kelola, peta proses bisnis, dan standar operasional prosedur, serta koordinasi pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi.

## **B. PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

### **1. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM pada bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Perhubungan Udara.**

Menurut teori Siagian (2014), Perencanaan SDM yang efektif harus didasarkan pada analisis yang menyeluruh dan mempengaruhinya. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menyusun strategi SDM yang tepat untuk mencapai tujuannya dan meningkatkan daya saingnya organisasi. Memahami dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM pada bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara:

### a. Rencana Strategis

Memiliki dampak yang signifikan pada ruang lingkup karena arahan sekaligus memberikan panduan untuk tujuan yang ingin dicapai. Rencana strategis yang dikembangkan dengan baik akan mencegah pekerjaan tidak terarah. Pencapaian tujuan akan dipengaruhi oleh rencana strategis yang berkembang dan matang.

Pembuatan rencana strategis Ditjen Perhubungan Udara yang akan memberikan gambaran yang luas tentang tujuan, kebijakan, rencana, dan inisiatif lembaga tersebut untuk tahun 2020-2024. Di sisi lain, tujuan pembuatan rencana strategis Ditjen Perhubungan Udara adalah sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab organisasi di bidang jasa transportasi udara, dengan tujuan meningkatkan aksesibilitas dan mobilitas masyarakat dan barang untuk mendorong pembangunan. Antara 2020 dan 2024, Negara Kesatuan Republik Indonesia menggabungkan ekonomi dan pembangunan daerahnya.

Hal ini sejalan dengan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor 13 Tahun 2021 Tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2020-2024. Untuk memperjelas rencana strategis terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Perencanaan SDM di lingkungan DITJENHUBUD merupakan bagian dari rencana strategi khususnya di bagian SDM dan Organisasi yang akan kami selesaikan ditahun 2024 rencana strategi jangka pendek ini merupakan kebutuhan SDM yang seharusnya kami selesaikan di tahun 2024 ini akan tetapi memang rencana strategi dimulai pada*

*tahun 2019-2024 akan dilanjutkan kembali setelah pemerintahan baru ditetapkan dari tahun akan dilanjutkan kembali di rencana strategi yang akan datang pula kami akan buat kembali rencana strategi yang baru. Rencana strategi 2024 perencanaan SDM dapat terpenuhi tidak terlalu maksimal tetapi hampir mencapai 85% untuk di tahun 2024 dikarenakan terpenuhi dari kebutuhan SDM dengan adanya pemenuhan pola pembibitan yang rencana akan masuk di akhir tahun 2024 kemudian di CPNS 2024 kemudian di formasi PPPK 2024.” (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).*

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan tentang skema usulan penambahan ASN dan PPPK yaitu salah satu upaya dalam strategi pemenuhan ASN adalah mengajukan usulan kebutuhan ke Kementerian PAN dan RB, yang meliputi kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian kerja (PPPK) dengan perbandingan Usulan 50 % untuk PNS dan 50 % untuk PPPK, hal ini dimaksudkan mengingat jumlah formasi PNS yang diberikan oleh Kementerian PAN dan RB kurang dari yang diharapkan dan mengingat arah kebijakan untuk kedepannya lebih melakukan rekrutmen untuk jabatan PPPK dengan nomenklatur jabatan yang bersifat fungsional tertentu. Selain dalam hal pengajuan yang bersifat formal direncanakan untuk adanya uji petik ke unit kerja di Lingkungan Ditjen Perhubungan Udara bersama instansi yang terkait (Kementerian PAN dan RB, BKN dan Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan) dari hal ini diharapkan adanya nilai positif dalam penambahan formasi Ditjen Perhubungan Udara untuk 5 tahun kedepan.

Dari jumlah kebutuhan pada Unit kerja, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara mengajukan penambahan ASN untuk tahun 2020 sampai dengan 2024 sebanyak 11.778 pegawai yaitu untuk

PNS sebanyak 11.109 pegawai dan PPPK sebanyak 669 pegawai. Selain rencana pemenuhan SDM dengan mengajukan formasi ASN ke Kementerian PAN dan RB Ditjen Perhubungan Udara beserta sub sector dalam kementerian perhubungan melakukan kejasama dengan BPSDM dalam hal rekrutmen SDM dengan pola Vokasi, hal ini sudah dimulai pada tahun 2018 dan 2019 dengan jumlah SDM yang diperoleh oleh Ditjen Perhubungan Udara sebanyak 1.296 pegawai sementara untuk rencana pola pembibitan tahun 2020 belum ada persetujuan Kementerian PAN dan RB. Dengan adanya buku digital tentang rencana strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang disusun oleh pegawai biro SDM dan Organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa hasil rencana strategis pada tahun 2020-2024 sudah sangat efektif dan efisien karena sudah sesuai dengan kebijakan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor 13 Tahun 2021.

#### **b. Anggaran**

Berdasarkan Keputusan Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP 260 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penggunaan Dana Penerimaan Negara Bukan Pajak Secara Terpusat di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan untuk meningkatkan kualitas layanan dan optimalisasi dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), hal ini dilakukan juga untuk memprioritaskan dan mengawal penyelesaian program atau kegiatan atau proyek yang mendukung pencapaian RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) 2020-2024, meningkatkan monitoring dan evaluasi serta pengendalian internal pada biro SDM.

Untuk memperjelas anggaran terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Anggaran yang kami usulkan lumayan angkanya banyak namun usulan yang diminta biasanya agak sedikit berbeda dengan realisasi nya yang diberikan oleh KEMENKEU di APBN karena di kami harus berdasarkan dari pagu oleh KEMENKEU kemudian turun ke biro pangan lalu bagian ke biro keuangan kami, misalkan kami mengusulkan tahun ini 200 Juta itu pasti tidak semua langsung di acc kadang dilihat juga dari ketersediaan anggaran dari APBN pasti selalu dibawah usulan dan jarang sekali sesuai dengan usulan anggaran tapi selalu kami siapkan dan usulkan untuk anggarannya”* (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 15 Maret 2024 pada pukul 13.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan tentang tahun 2024 merupakan tahun terakhir pelaksanaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2020-2024. Oleh karenanya, Kemenhub fokus pada pencapaian dari target RPJMN tersebut.

Dari total pagu anggaran Kemenhub tahun 2024 sebesar Rp. 38, 47 Triliun, rincian komposisi alokasi anggaran per unit kerja Eselon I di lingkungan Kemenhub sebagai berikut: Sekretariat Jenderal sebesar Rp. 645,57 Miliar, Inspektorat Jenderal (Rp.111,10 Miliar), Ditjen Perhubungan Darat (Rp. 6,64 Triliun), Ditjen Perhubungan Laut (Rp. 9,49 Triliun), Ditjen Perhubungan Udara (Rp. 7,67 Triliun), Ditjen Perkeretaapian (Rp. 9,68 Triliun) Badan Kebijakan Transportasi (Rp.192,94 Miliar), Badan Pengembangan SDM Perhubungan (Rp.3,69 Triliun) dan Badan Pengelola

Transportasi Jabodetabek (Rp.329,87 Miliar) (Website Kementerian Perhubungan, 07-09-23). Sebagai informasi, pagu anggaran Kementerian Perhubungan tahun anggaran 2024 adalah Rp38,60 triliun, dengan rincian pagu berdasarkan program yang dialokasikan antara lain 26% atau Rp10,20 triliun untuk dukungan manajemen, 6% atau Rp2,47 triliun untuk pendidikan dan vokasi unit SDM, serta 67% atau Rp25,92 triliun untuk infrastruktur konektivitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-V yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa hasil anggaran di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan yaitu kurangnya anggaran untuk pelatihan atau pengembang pegawai jadi harus setengah pegawai dalam setahun.

### **c. Usaha atau Kegiatan Baru**

Salah satu contoh kegiatan baru di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan menggandeng Organisasi Penerbangan Sipil Internasional. Bentuk kerja sama yang bertujuan meningkatkan kualitas SDM penerbangan sipil itu adalah *Workshop ICAO USOAP- CMA*. Tujuan kegiatan itu juga dalam rangka mempertahankan nilai Indonesia *Effective Implementation (EI) ICAO USOAP-CMA (Universal Safety Oversight Audit Programme Continuous Monitoring Audit)* dengan sebaik-baiknya. SDM penerbangan sipil Indonesia diharapkan memiliki pemahaman, pengetahuan luas dan keahlian yang baik dalam memastikan kesesuaian antara ICAO SARPs (*Standarts And Recommended Practices*) yang terbagi dalam delapan area audit dengan peraturan nasional Indonesia serta implementasinya. Selain itu, usaha atau kegiatan baru tersebut merupakan bagian dari

implementasi strategi update seperti apa yang dikatakan oleh salah satu informan kunci pada saat wawancara.

Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan usaha atau kegiatan baru Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP. 606 2015 tentang Perencanaan SDM di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Untuk memperjelas usaha atau kegiatan baru terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Strategi nya selalu harus update terkait dengan regulasi, kebijakan, kondisi yang ada di lokasi unit kerja dan kadang juga misscom, lebih sering melakukan sosialisasi, bimbingan teknis daerah-daerah terkait melakukan mapping atau kebutuhan karena mereka sendiri yang lebih tau di lokasi tersebut daripada SDM dan Organisasi, harus selalu mengkoordinasi ke berbagai pihak termasuk dari BKN, MENPAN, Biro lainnya.”* (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 15 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan tentang arah kebijakan dan Strategi Kementerian Perhubungan 2020–2024 memiliki pengaruh signifikan pada pencapaian tujuan Kementerian Perhubungan dan nasional. Hal ini merupakan teknik pendekatan untuk mengatasi masalah yang signifikan dan mendesak yang harus ditangani dengan cepat. Guna mendukung tercapainya Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis, maka perlu segera dilaksanakan Arah Kebijakan dan Strategi. Ini terdiri dari tindakan dalam bentuk program sugestif untuk mengatasi masalah yang diakui. Program yang ditunjukkan mendukung tujuan RPJMN 2020-2024, di sektor transportasi, dan

sejalan dengan arah kebijakan pembangunan dan pembangunan transportasi nasional yang telah disebutkan sebelumnya, Kemenhub mendasarkan arah kebijakan dan strateginya pada potensi yang ada saat ini dan diharapkan mampu mengatasi tantangan yang dihadapi sektor transportasi. Hal ini menghasilkan arah kebijakan dan Strategi Kementerian Perhubungan 2020–2024. Sebagaimana tertuang pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1 Sasaran Strategis, Arah Kebijakan dan Strategi Rencana Strategis Kementerian Perhubungan 2020-2024.**

<b>SASARAN</b>	<b>ARAH KEBIJAKAN</b>	<b>STRATEGI</b>
Meningkatnya Kualitas SDM yang Kompeten	1. Pemenuhan kebutuhan SDM unggul yang link and match dengan kebutuhan industri dan pengembangan sarana prasarana transportasi. 2. Pembentukan SDM Yang Berkarakter Dan Berintegritas. 3. Peningkatan Relevansi dan Daya Saing Lembaga Diklat SDM. 4. Optimalisasi peran kelembagaan (BPSDM Perhubungan) dalam pengembangan SDM transportasi.	1. Pengembangan SDM yang mumpuni. 2. Peningkatan Link and Match SDM. 3. Peningkatan Pendidikan Agama, Karakter dan Budi Pekerti. 4. Peningkatan Pemahaman dan Pengamalan Nilai-nilai Agama. 5. Peningkatan Pendidikan Kewarganegaraan dan Bela Negara. 6. Melakukan reformasi di sistem pendidikan dan pelatihan vokasi yang dilakukan secara terpadu dan terintegrasi. 7. Peningkatan Kualitas dan Pengembangan Penelitian (Research & Development). 8. Transformasi



		kelembagaan Balai/ UPT BPSDM Perhubungan menuju BLU/BHMN. 9.Peningkatan peran BPSDM Perhubungan dalam pengembangan lembaga pendidikan dan Draft Rencana Strategis Kementerian Perhubungan 2020 - 2024 99 Sasaran Strategis Arah Kebijakan Strategi pelatihan SDM.
--	--	---

Sumber: Website Kementerian Perhubungan 2024.

Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, menunjukkan bahwa usaha atau kegiatan baru pada usulan Kementerian Perhubungan untuk di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara sudah melakukannya jika pegawai tidak menjalankan sesuai dengan arahan Kementerian Perhubungan yang telah ditentukan maka akan ada evaluasi yang harus ditanggung oleh biro masing-masing.

#### **d. Tugas Pegawai dan Rancangan Organisasi**

Rancangan organisasi di bagian SDM dan Organisasi melaksanakan pekerjaan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penilaian, dan terkoordinasi di bidang perencanaan dan modifikasi, pengembangan dan penilaian, organisasi, dan manajemen. Sistem online untuk pegawai bernama Sistem Informasi Kepegawaian (SIK) mengorganisasikan data dan informasi terkait SDM dengan cara yang dapat digunakan oleh Kementerian Perhubungan dan organisasi afiliasinya jika diperlukan.

Hal ini sejalan dengan Keputusan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 82 Tahun 2011 Tentang Tata Cara Pelaksana Sistem Informasi Kepegawaian di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Untuk memperjelas tugas pegawai dan rancangan organisasi terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“SIK berisi daftar atau data seluruh pegawai di DITJENHUBUD baik yang ASN atau NON ASN data yang di aplikasi atau website tersebut merupakan daftar riwayat hidup pegawai dan data dukung seperti SK, data-data pribadi, data pegawai (jabatan, tunjangan, dll). Penggunaan dari SIK ini untuk melakukan pemetaan dapat melakukan penarikan data ketika kita melakukan pemetaan dalam penghitungan ABK menurut suatu jabatan tertentu berapa pemangku jabatan termasuk berdasarkan kompetensi yang dimiliki, jadi kita bisa melakukan perhitungan jumlah eksisting yang ada saat ini dan dapat menganalisa misalnya kapan seseorang akan pensiun ditahun berapa seseorang pensiun, Ketika tahun 2024 beberapa banyak DITJENHUB yang akan pensiun juga yang akan mengeluarkan analisa berapa kebutuhan SDM yang kita perlukan ketika tahun tersebut berapa banyak yang akan di pensiunkan itu sangat berpengaruh pada perencanaan SDM kemudian daftar jabatan structural atau eselon lengkap di SIK yang bisa kita tarik data nya kapan saja kita butuhkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. SIK ini sebenarnya pembina teknis nya adalah biro SDM dan Organisasi yang berkoordinasi dengan pusat data dan informasi KEMENHUB, SIK merupakan master dari SIK KEMENHUB dan selalu mengalami update setiap saat dan selalu akan di sinkronisasi dengan aplikasi-aplikasi yang lain seperti aplikasi E-Kinerja, Si Jago Imut (terkait usulan JF dan mutasi), aplikasi E-Bangga (terkait pengusulan pencantuman gelar dan penyusun ijazah). SIK ini sudah terintegrasi dengan beberapa aplikasi di KEMENHUB. Kendala SIK aplikasi ini selalu berkembang terkadang masih terdapat beberapa kueri yang terkadang belum*

*tersinkronisasi dengan beberapa aplikasi yang lain dan saat ini sedang tahap pengembangan atau sinkronisasi dengan aplikasi-aplikasi BKN contohnya aplikasi SIASN yang diterbitkan oleh BKN dan menurut diskusi terakhir dengan biro sudah progress untuk sinkronisasi dengan aplikasi SIASN BKN.” (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).*

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan *website* Sistem Informasi Kepegawaian yang berisi berupa database pegawai, otoritas, pemeliharaan data dan informasi kepegawaian, perekaman awal data, pemutakhiran data, penyajian data kepegawaian, pelaporan data kepegawaian, mutasi data kepegawaian. Implementasi rancangan organisasi dalam Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tidak lepas dari fungsi utama nya dalam mendukung pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Untuk itu, semestinya hasil rancangan organisasi dapat terukur melalui roadmap yang sudah ditetapkan dalam Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2020 - 2024. Roadmap menuju sistem informasi yang terintegrasi untuk aplikasi-aplikasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara memerlukan suatu metodologi dan strategi yang berfokus pada yaitu data dan informasi, aplikasi, kebijakan implementasi, penyediaan *executive reporting* pimpinan, sertifikasi. Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-VI yang peneliti lakukan di lokus penelitian Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, menunjukkan bahwa tugas pegawai dan rancangan organisasi pada usulan Kementerian Perhubungan untuk di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yaitu pegawai sudah menggunakan sistem informasi kepegawaian tetapi beberapa pegawai belum mengerti tentang sistem informasi kepegawaian dan

jika pegawai tidak menjalankan sesuai dengan sistem informasi kepegawaian maka ada konsekuensi yang harus ditanggung oleh pegawai yaitu pemotongan tunjangan yang diberikan.

#### **e. Teknologi**

Teknologi serta akses informasi menjadi sebuah kebutuhan penting dalam pembangunan negara di era digital. Digitalisasi telah menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi dan menuntut kesiapan sektor, organisasi dan individu melakukan transformasi cara berkomunikasi, berinteraksi dan bertransaksi. Kemajuan suatu bangsa dalam era digital bergantung pada penguasaan, kecepatan dan ketepatan utilisasi. Penguasaan dan pemanfaatan teknologi pada tiap sektor pembangunan memberikan nilai strategis bagi eksistensi sebuah negara dalam mewujudkan visinya ke depan.

Hal ini sejalan dengan Keputusan Instruksi Presiden No. 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *Electronic Government* di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Untuk memperjelas teknologi terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Sejauh sampai pegawai itu pensiun jadi apabila pegawai tersebut masih dalam usia produktif lalu dipantengcakup untuk memenuhi jabatan tertentu maka SIK bisa dijadikan pedoman untuk melihat track record pegawai tersebut apakah relevan atau tidak, terkait dengan siapa yang mengusulkannya untuk SIK sudah lama ada sejak 2015 kebawah untuk perbaikan dan permutakhirannya dilakukan setiap saat jadi setiap ada pegawai yang mengalami mutasi data kinerja atau mungkin dia menjabat sebagai jabatan baru maka pada saat itu juga dilaksanakan update sistem*

*SIK. Jadi pemutakhiran untuk SIK ini sangat dinamis sekali jadi tidak bisa dibatasi semisal satu bulan sekali atau mungkin satu tahun sekali untuk pemutakhirannya bisa terjadi sewaktu-waktu.” (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 16 Maret 2024 pada pukul 15.00 WIB).*

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara untuk menangani arus informasi penting secara efektif dan efisien merupakan salah satu landasan keberhasilan organisasi dalam berbagai upaya untuk memenuhi visi dan tujuannya. Sementara itu, teknologi dan sistem informasi berfungsi sebagai fondasi kinerja tinggi untuk manajemen informasi. Mengingat penguasaan informasi sangat penting untuk keberhasilan proses koordinasi, maka Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tidak diragukan lagi harus memiliki sistem informasi kinerja tinggi.

Kualifikasi pengumpulan data lengkap dan infrastruktur pemrosesan data yang terintegrasi dan dapat dikelola diperlukan untuk menyediakan sistem informasi yang komprehensif dan terintegrasi dengan baik. Selain itu, masyarakat dapat diberitahu oleh pengumpulan data karena memenuhi keinginan mereka untuk berbagi informasi. Berikut tabel kegiatan teknologi di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara:

**Tabel 4.2 Kegiatan Teknologi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara**

<b>UNIT KERJA</b>	<b>KEGIATAN TEKNOLOGI</b>	<b>DATA DAN TEKNOLOGI</b>
Direktorat Jenderal Perhubungan	1.Website Ditjen Perhubungan Udara. 2.Tata Persuratan online 3.E-Monitoring 4.Integrasi jaringan LAN. 5.Sistem informasi RKAKL. 6.Sistem informasi PNPB. 7.Sistem Informasi Kepegawaian. 8.Portal DJPU ( <a href="http://imsisdipu.dephub.go.id">http://imsisdipu.dephub.go.id</a> ).	1.Penyiapan data peraturan penerbangan. 2.Penyiapan data kepegawaian. 3.Penyiapan data laporan keuangan. 4.Penyiapan data anggaran, laporan tahunan dan rencana strategis. 5.Sistem informasi internal Ditjen Perhubungan Udara.

*Sumber:* Buku Online Kementerian Perhubungan 2024.

Dalam rangka menindaklanjuti roadmap pengembangan teknologi di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2020 - 2024 telah dilaksanakan sosialisasi di lingkungan bagian perencanaan dan kantor pusat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dengan waktu pelaksanaan seperti terangkum dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3 Jadwal Sosialisasi di Lingkungan Bagian  
Perencanaan dan Kantor Pusat Direktorat Jenderal  
Perhubungan Udara.**

NO	KEGIATAN DILAKSANAKAN	WAKTU PELAKSANAAN
1	Pembaharuan data dan informasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara	Bulan I dan VII setiap tahun
2	Sosialisasi dan Bimtek Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Bagian Perencanaan SDM	Bulan II dan VIII setiap tahun
3	Evaluasi implementasi pelaksanaan teknologi bersama Kantor Otoritas Bandar Udara serta wilayah kerjanya	Bulan VI, V, X dan XI setiap tahun

*Sumber:* Buku Online Kementerian Perhubungan 2024.

Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-VI yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa teknologi di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan sudah cukup efisien dan efektif.

Berdasarkan penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM diatas, Adapun kelebihan dan kekurangan pada point-point faktor tersebut, yaitu pada rencana strategis yang dilaksanakan pada bagian SDM dan Organisasi berdasarkan rencana strategis pada tahun 2023-2024 sudah memenuhi dan berjalan efektif tanpa adanya kendala. Selanjutnya pada point anggaran telah terjadi ketidaksesuaian pada rencana anggaran yang sudah dibuat oleh Kementerian Perhubungan yang diajukan kepada Kementerian Keuangan. Sehubungan dengan itu adanya kekurangan pada usaha atau kegiatan baru yaitu tidak semua pegawai dapat melaksanakan atau mengikuti diklat atau

pengembangan SDM, dikarenakan adanya anggaran yang sangat terbatas pada pelaksanaan diklat atau pengembangan SDM.

Selanjutnya pada rancang organisasi dan tugas pegawai yang dilaksanakan pada SDM dan Organisasi terjadi ketidaksesuaian pada kriteria kualifikasi jabatan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hal tersebut bisa menyebabkan pegawai yang merasa bahwa kualifikasi mereka tidak dihargai atau bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan. Terakhir pada point faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM yaitu teknologi. Adanya beberapa pegawai yang berada diusia lebih dari 50 tahun tidak bisa mengikuti teknologi perkembangan yang ada sehingga dapat menghambat mereka dalam mengerjakan pekerjaan.

## **2. Upaya yang mempengaruhi perencanaan SDM pada bagian SDM dan Organisasi di bagian Direktorat Jenderal Perhubungan, yakni:**

Menurut teori Asana (2023), upaya memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi perencanaan SDM. Dengan memahami dimensi budaya yang mendasarinya, organisasi dapat memilih pendekatan perencanaan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan mereka dan memberdayakan pegawai mereka. Organisasi yang sukses sering kali menggunakan kombinasi pendekatan *top-down* dan *bottom-up* untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan dan masukan pegawai mereka. Berikut upaya yang mempengaruhi perencanaan SDM pada bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara:



### a. Solidaritas

Perencanaan SDM bisa dilakukan dengan beberapa cara *top down*. Misalnya, mengadakan program pendidikan dan pelatihan khusus yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan SDM. Program-program ini meliputi berbagai disiplin ilmu seperti teknologi, manajemen, dan lain-lainnya. Mendorong kolaborasi antara lembaga pendidikan dan stakeholder industri untuk memastikan bahwa di masa transisi sejalan dengan ketentuannya.

*“Strategi top down yaitu pasti akan signifikan mempengaruhi perencanaan SDM untuk SDM dan Organisasi kami masih menunggu hasil dari pemerintah dan strateginya pasti akan sangat berpengaruh apabila memang kebutuhan itu cukup besar pasti kita akan membuat perencanaan SDM untuk mengusulkan kembali kebutuhannya tapi kalau memang tidak terlalu banyak kita tidak akan fokus di perencanaan SDM tetapi kita akan focus di pengembangan SDM tetapi kalau memang tidak terlalu banyak kecukupan SDM yang kita penuhi maka kita akan coba lagi untuk mengusulkan perencanaan SDM kemudian untuk strategi bottom up yaitu memang tergantung dari arah kebijakan pemerintah, seiring jalannya waktu ke depannya akan ada pembangunan bandara yang akan selesai di 5 tahun ke depan kami juga menunggu kapan akan diselesaikan bandara tersebut kalau diserahkan di SEKDJENHUBUD dan kami akan membuat perencanaan SDM lagi untuk memenuhi kebutuhan pegawai tersebut. Kendala memang kita ada di masa transisi pemerintahan kemudian UU baru dan peraturan-peraturan belum banyak yang dirumuskan akibat yang belum ditetapkan kami belum banyak berbicara yang banyak tapi kami tetap menunggu ketetapanannya dan kami menyiapkan perumusannya dengan dokumen dan data pendukungnya.”*

(wawancara dilakukan di Kantor DJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut salah satu contoh faktor eksternal dari data bentuk solidaritas dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang

disampaikan berdasarkan berita Direktur Jenderal Perhubungan Udara, memberikan apresiasi atas kolaborasi dan koordinasi yang baik kepada seluruh pihak terkait atas terselenggaranya Angkutan Udara pada Lebaran Tahun 2024 dengan efektif dan efisien. Hal tersebut disampaikan pada saat Penutupan Posko Pusat Angkutan Lebaran (angleb) Terpadu Tahun 2024 Masehi/1445 Hijriah di Kantor Kementerian Perhubungan. Berdasarkan data posko angleb selama periode (H-7 s.d. H+7) tanggal 3-18 April 2024, jumlah penumpang baik domestik dan internasional sebanyak 4.079.613 penumpang. Dengan demikian pergerakan penumpang mengalami recovery rate sebesar 94% jika dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2019, serta peningkatan sebesar 4% dibandingkan Tahun 2023. Sedangkan untuk pergerakan pesawat sebanyak 31.406 penerbangan, sehingga recovery rate sebesar 87% jika dibandingkan Tahun 2019, serta peningkatan sebesar 3% jika dibandingkan Tahun 2023. Sementara untuk kargo mengalami recovery rate sebesar 171% atau peningkatan sebesar 5%. Periode pergerakan penumpang tertinggi (arus mudik) terjadi pada 6 April 2024 (H-4) sebanyak 320.240 penumpang, sementara untuk arus balik terjadi pada tanggal 15 April 2024 (H+4) sebanyak 309.473 penumpang. Untuk tiga bandara dengan trafik keberangkatan tertinggi terjadi di Bandara Soekarno-Hatta Cengkareng sebanyak 878.422 penumpang, Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali sebanyak 292.592 penumpang, dan Bandara Kualanamu sebanyak 56.688 penumpang. (Website Kementerian Perhubungan, 07-09-23).

Sedangkan faktor internalnya dari data bentuk solidaritas dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang disampaikan berdasarkan salah satu informan kunci bahwa bagian SDM dan Organisasi setiap tahunnya rutin mengadakan 2-3 kali *family*

*gathering* untuk memperat silaturahmi sekaligus memulihkan atau menyegarkan pikiran dari pekerjaan yang dilakukan pada saat di kantor.

Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa solidaritas di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan sudah cukup efisien dan efektif dengan pegawai bandara lainnya untuk mencapai targetnya.

#### **b. Komunikasi**

Salah satu persyaratan yang paling penting bagi SDM dalam organisasi mereka adalah keterampilan komunikasi yang efektif, terutama dalam memberikan instruksi yang berbeda bahwa karyawan atau bawahan harus memahami dengan jelas untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Metode unsur pimpinan dalam berkomunikasi (menyampaikan pesan) secara santun dan santun akan memberikan rasa hormat dan empati kepada pegawai atau bawahan. Selain menumbuhkan suasana kerja yang positif, komunikasi dapat memotivasi para staf untuk berupaya mencapai tujuan bersama organisasi.

Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan solidaritas Peraturan Menteri Nomor 9 Tahun 2023 tentang Keputusan Menteri Perhubungan KM 9 Tahun 2023 Tentang Pedoman Reviu Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Untuk memperjelas komunikasi terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat

Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Untuk bagian SDM dan Organisasi karena kami ada dibawah naungan dari biro SDM kami tetap berada di bawah arahan biro SDM dan Organisasi dan sepehaman kami sangat intens sekali koordinasi dengan BKN dan kami pun turun dilibatkan dalam diberbagai macam koordinasi dengan BKN dan MENPAN dan kami harapkan kedepannya tetap berkoordinasi dengan baik.”* (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan berita Direktur Jenderal Perhubungan Udara inisiatif peningkatan kapasitas SDM merupakan salah satu fondasi utama dan rahasia penerapan kebijakan, strategi, dan rencana aksi teknologi informasi dan komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara telah memprioritaskan inisiatif peningkatan kapasitas sebagai kegiatan utama, baik yang dilakukan sendiri maupun bersama dengan organisasi dan instansi lain, melalui kelompok kerja manajemen Teknologi Informasi dan Komunikasi. Anggota kelompok kerja mengikuti sesi pelatihan, seminar, dan lokakarya untuk melaksanakan implementasi pengembangan kapasitas. Kegiatan peningkatan SDM mendapat dukungan dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara melalui kelompok kerja manajemen teknologi informasi dan komunikasi. Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-VI yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa komunikasi di bagian SDM Direktorat Jenderal Perhubungan sudah cukup efisien dan efektif.

### c. Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*)

Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pemenuhan SDM. Untuk memperjelas penyelesaian masalah (*problem solving*) terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Jadi dari unit kerja menyampaikan dahulu usulan berapa kami dari bagian SDM dan Organisasi menelaah apakah memang logis kebutuhan pegawai kalo memang dirasa logis maka kami melakukan penghitungan namun tetap di perhitungkan juga jumlah pegawai yang akan pensiun jadi hasil hitungannya adalah hasil hitungan ABK dikurangkan existing pegawai yang ada ditambahkan dengan jumlah pegawai yang ingin pensiun akan menghasilkan kebutuhan pegawai. Lalu SDM dan Organisasi melihat lagi apakah itu harus dipenuhi pada tahun pertama atau harus di breakdown selama 5 tahun ke depan karena sesuai amanat dari UU 5 Tahun 2014 Tentang pemenuhan SDM harus diperhitungkan untuk masa 5 tahun ke depan. Misalkan kebutuhan pegawai 20 pegawai itu apakah harus dipenuhi di tahun pertama atau harus dibagi 5 yang mana masing-masing tahunnya adalah buka formasi pegawai sebanyak 4 untuk tiap tahunnya dalam hal ini usulan tersebut disampaikan dahulu MENPAN berdiskusi dengan KEMENKEU apakah memang anggarannya ada tetapi yang lazimnya dilaksanakan adalah angka 20 itu langsung dipenuhi pada tahun pertama tapi dibagi menjadi 5 tahun kedepan yang mana dalam hal ini untuk tiap tahunnya kami membuka formasi sebanyak 4.”* (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 15 Maret 2024 pada pukul 15.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan berita Direktur Jenderal Perhubungan Udara dalam skala nasional, penyelenggaraan transportasi akan dihadapkan pada sejumlah perkembangan dari

lingkungan strategis yang menjadi faktor pengaruh yang harus dipertimbangkan dalam memmuskan kebijakan penyelenggaraan transportasi udara dalam 5 tahun ke depan (2020-2024). Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa penyelesaian masalah (*problem solving*) di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan sudah sesuai diterapkan.

#### **d. Implementasi Cepat**

Konsep implementasi cepat terutama dari bidang ANJAB dan ABK. Implementasi cepat berupaya untuk mengetahui pemenuhan kualifikasi jabatan. Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan Peraturan Menteri Nomor 55 Tahun 2018 tentang Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 55 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Untuk memperjelas implementasi cepat terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“ANJAB ditetapkan dari bagian SDM dan Organisasi untuk selanjutnya diimplementasikan pada unit kerja dalam hal ini untuk pemenuhan kualifikasi jabatan maka unit kerja harus memperhatikan kualifikasi Pendidikan, misalkan kualifikasi Pendidikan apakah sesuai dengan ANJAB yang telah ditetapkan oleh bagian SDM dan Organisasi lalu untuk ABK di bagian SDM dan Organisasi memberikan bimbingan teknis terkait penyusunan ABK kepada unit kerja di daerah untuk selanjutnya unit kerja di daerah itu menghitung sendiri jadi unit kerja di daerah adalah unit kerja yang individu yang lebih memahami terkait pergantian kerja jabatan yang*

*ada di lingkungannya lalu pengusulan kebutuhannya disampaikan kepada bagian SDM dan Organisasi melakukan telaah apakah usulan yang disampaikan oleh unit kerja tersebut masi logis atau tidak jadi seemisalnya bandara kecil membutuhkan 50 pegawai untuk suatu jabatan maka dari kami bagian SDM dan Organisasi mentelaah dulu apakah 50 pegawai ini benar-benar logis untuk pemenuhan ataukah tidak tergantung dari salah satunya adalah jumlah penerbangan yang ditangani oleh unit kerja tersebut. Mengenai kendala dari implementasi ANJAB dan ABK sebenarnya harus sering saja pegawai di UPT daerah diberikan pemahaman atau diberikan bimbingan teknis karena yang sering terjadi pengelolaan kepegawaiannya di unit kerja daerah tersebut sering berganti-ganti dan transfer ilmu pengelola satu dengan lainnya jarang dilakukan jadi pengelola yang baru sering kali tidak memahaminya atau pegawai baru yang dari bidang jabatan yang berbeda dari sebelumnya jadi pengelola kepegawaian yang memang harus memahami dulu tentang ANJAB dan ABK jadi kendalanya adalah seringnya berganti ganti jabatan pengelola kepegawaian di daerah dan jarangnya dilakukan sharing ilmu dari pejabat sebelumnya ke pegawai pejabat yang baru sehingga yang baru belum bisa menghasilkan hitungan ABK yang sesuai dan juga belum bisa memahami ANJAB yang telah ditetapkan oleh BPKSDMO untuk suatu jabatan.” (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 15 Maret 2024 pada pukul 15.00 WIB).*

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan Direktur Jenderal Perhubungan Udara penghitungan Analisis Beban Kerja pada 181 unit kerja eksisting, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara melakukan penghitungan dan rencana penambahan SDM untuk beberapa isu strategis tahun 2020 sampai dengan 2024. Adanya rencana pembangunan Bandar Udara baru tahun 2020-2024 secara keseluruhan berjumlah 21 bandar udara yang terdiri dari pembangunan 17 Bandar Udara Baru yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dan Pembangunan 4 bandara udara baru yang dikelola oleh BUMN/Pemda/Swasta, dari 17 Bandar

Udara baru yang akan dibangun ditargetkan 10 Bandar udara yang sudah beroperasi pada rentang waktu 2020 sampai dengan 2024. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP. 198 Tahun 2017 tentang Perencanaan SDM Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara bahwa telah ditetapkan jumlah kebutuhan Pegawai pada setiap Kelas Bandar Udara sebagai berikut:

**Gambar 4.5 Contoh Analisis Beban Kerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2024**

NO	NOMENKLATUR JABATAN	JUMLAH PERSONEL YANG DIBUTUHKAN SESUAI HASIL PERHITUNGAN ABK			
		KANTOR UPBU KELAS I UTAMA	KANTOR UPBU KELAS I	KANTOR UPBU KELAS II	KANTOR UPBU KELAS III
<b>A. Jabatan Administrasi / Pendukung</b>					
1	Pengelola Rumah Tangga dan Tata Usaha	2	2	1	1
2	Pengevaluasi dan Penyusun Laporan	1	1	1	1
3	Pengelola Kepegawaian	3	3	2	2
4	Pengelola BHM	2	2	2	2
5	Penyusun Bahan Hukum, Kehumasan dan Publikasi	2	2	1	1
6	Bendahara	2	2	2	2
7	Pengelola Keuangan	2	2	2	2
8	Perjinan PAS Bandara	3	3	2	1
9	Penyusun Rencana dan Program	1	1	1	1
10	Penroses bahan Kerjasama dan Pengembangan Usaha, Jasa Keboardarudaraan	1	1	1	1
11	Penginventaris Barang dan ATK	1	-	-	-
	<b>Jumlah kebutuhan personel</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>B. Jabatan Teknis / Operasional</b>					
1	Petugas Tata Terminal	3	3	2	2
2	Petugas Informasi	2	2	2	2
3	Petugas Pelayanan dan Pengoperasian Bandar Udara	2	2	2	2
4	Petugas Hygiene dan Sanitasi	3	3	2	1
5	Petugas Medis	2	2	1	1
6	Petugas Apron Movement Control (AMC)	6	4	3	3
7	Petugas Fasilitas Keselamatan Penerbangan	2	2	2	1
8	Petugas PKP-PK Bandara	34	34	30	12
9	Petugas Listrik Bandara	8	6	6	4
10	Petugas Melacak Bandara	6	6	6	4
11	Petugas Alat Alas Besar	4	4	4	4
12	Petugas Elektro Bandara	4	4	4	4
13	Pemelihara Bangunan dan Landasan	8	8	6	4
14	Petugas AVSEC Bandara	60	50	31	16
	<b>Jumlah kebutuhan personel</b>	<b>144</b>	<b>130</b>	<b>101</b>	<b>60</b>
	<b>Total kebutuhan SDM</b>	<b>164</b>	<b>149</b>	<b>116</b>	<b>74</b>

Sumber: Website Kementerian Perhubungan (2024).

Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa implementasi cepat di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan sudah sesuai dengan ANJAB tetapi dengan ABK terdapat beberapa biro kekurangan pegawai.



#### e. Keputusan

Komponen penting yang sejalan dengan kekuasaan seorang atasan. Keputusan dapat dikeluarkan pada perbaikan sementara, rute alternatif, atau jembatan. Ada tiga komponen utama dalam definisi ini. Pertama, mengambil keputusan harus memilih dari berbagai pilihan. Kedua, memilih opsi akhir dari berbagai opsi bukan satu-satunya langkah dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga, istilah "hasil yang diinginkan" mengacu pada tujuan atau tujuan yang muncul dari proses kognitif yang dilakukan para pengambil keputusan saat membuat pilihan utama.

Tujuan utama pelaksanaan analisis beban kerja adalah meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme SDM masing-masing instansi sehingga dapat menjalankan tugas pembangunan dan umum pemerintahan sekaligus menjunjung tinggi semangat pelayanan kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 40 Tahun 2012 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Kementerian Perhubungan. Untuk memperjelas keputusan terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Rencana strategi di organisasinya mau seperti apa adanya rencana strategi itu nantinya akan sudah ketauan dari rencana strateginya kemudian apa saja sumber daya yang kita punyai eksisting saat ini kita lihat juga misalkan dari rencana strategi butuhnya ini 10 pegawai jadinya butuh pertimbangan kemudian juga anggaran menjadi pertimbangan ada ga untuk menambah pegawai baru dan anggaran untuk training. Hal yang dipertimbangkan yaitu ABK, kompetensi atau lisensi yang dimiliki, karna kami*

*kementerian teknis dan terletak di seluruh Indonesia kami sangat memperhatikan letak dari lokasi atau keberadaan dari UPT laksana kami yang rata-rata adalah berada di 3T jadi ditempat yang terjauh, tertinggal, terpencil dan kami merencanakan SDM sangat kami mempertimbangkan.”* (wawancara dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan bahwa sebagai ASN yang merupakan penyedia layanan masyarakat profesional, adalah komponen penting dari mesin pemerintah. Selanjutnya, diharapkan analisis beban kerja akan menetapkan dasar bagi pekerja untuk melakukan tugas di unit organisasi, termasuk norma waktu untuk menyelesaikan tugas, hasil kerja, beban kerja, dan standar kinerja selain itu, akan menyusun persyaratan pegawai dan meningkatkan prosedur kerja dan sistem manajemen lainnya. Hasil analisis beban kerja juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dan inisiatif lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan pengembangan, implementasi, dan pekerjaan ASN. Analisis beban kerja dapat diterapkan secara konsisten dan terus menerus pada setiap unit organisasi dalam Kementerian Perhubungan untuk mencapai tujuan tersebut. Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-IV yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa implementasi cepat di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan sudah sesuai dengan ABK tetapi terdapat beberapa biro kekurangan pegawai.

#### **f. Kreativitas**

Kreativitas contoh tingkat kompetensi seorang pegawai dapat mengubah perusahaan dengan mengembangkan kreativitas dan inovasi mereka. Hal ini sejalan berdasarkan kebijakan

Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Nomor PR 1 Tahun 2023 Tentang Petunjuk dan Tata Cara Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Direktorat Jenderal Perhubungan. Untuk memperjelas kreativitas terhadap upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di Bagian SDM dan Organisasi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Standar kompetensi jabatan per masing-masing jabatan sudah ada standar kompetensinya harusnya masing-masing pegawai duduk dengan sesuai komptensi jabatan yang sesuai, di kami anggaran untuk standar kompetensi ini masih sangat kurang dan training ada di pihak lain di luar SEKDJENHUBUD adanya di BPSDM, jadi inovasinya harus lebih sering-sering berSINERGI antara SEKDJENHUBUD dengan BPSDM jadi untuk mengetahui training apa saja yang ada disana dan sesuai tidak dengan kebutuhan pegawai di SEKDJENHUBUD, yang mengusulkannya yaitu SEKDJENHUBUD pada setiap tahun kami mengusulkan ke BPSDM menawarkan para pegawai di SEKDJENHUBUD khususnya di SDM dan Organisasi terakit dengang pelatihan atau training.”*  
(wawancara dilakukan di Kantor DJENHUBUD pada tanggal 14 Maret 2024 pada pukul 14.00 WIB).

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai karena menurut data yang disampaikan berdasarkan bahwa sebagai Direktorat Jenderal Perhubungan Udara sangat berkomitmen untuk memenuhi kuantitas dan kualitas SDM khususnya di bidang SDM dan Organisasi yaitu persyaratan peraturan khusus dalam pendidikan penerbangan untuk melaksanakan instruksi dengan baik dan efisien, pengembangan kompetensi, yang meningkatkan kompetensi sesuai posisi dan memetakan mereka untuk mendapatkan tinjauan personel untuk pengembangan organisasi,

serta penetapan standar kompetensi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang melalui analisa jabatan, perencanaan, penyiapan, dan pengembangan SDM melalui tahap pengadaan SDM, pelatihan pengembangan, mutasi atau rotasi, pelatihan kompetensi, peningkatan pola karier, dan pemenuhan kesejahteraan, berpegang pada standar kompetensi di setiap tingkat kantor. Peningkatan SDM melalui pelatihan teknis dan operasional serta personal yang harus memiliki sertifikat keahlian personal, serta peningkatan anggaran operasional Ditjen Perhubungan Udara, khususnya untuk program renovasi dan pengawasan atau SKP (mengacu PM 68 Tahun 2017 tentang Program Diklat bagi Personel Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara). Maka dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I-VI yang peneliti lakukan di lokus penelitian DITJENHUBUD, menunjukkan bahwa kreativitas di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan belum terlaksanakan sepenuhnya karena minimnya anggaran untuk diklat atau pelatihan per tahunnya harus 50% pegawai pertahunnya untuk melaksanakan tersebut.

### **C. SINTESIS PEMECAHAN MASALAH**

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai di bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara masih belum optimal dan mampu meningkatkan kebutuhan untuk suatu pekerjaan dalam waktu yang sudah ditentukan. Untuk itu perlu adanya sintesis pemecahan masalah untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Dengan melakukan sintesis pemecahan masalah bagian SDM dan Organisasi memiliki pemahaman yang lebih komperhensif tentang penerapan upaya perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai.

Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 40 Tahun 2012 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Kementerian Perhubungan. Tujuan dari analisis beban kerja untuk memastikan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan jumlah maksimum tugas atau beban kerja yang dapat ditetapkan oleh satu pekerja.

Menurut teori Siagian, (2014) dapat dikatakan bahwa analisis beban kerja merupakan proses untuk mengetahui berapa jam seseorang perlu bekerja untuk melakukan tugas dalam waktu tertentu. Jika materi dibagi dengan jumlah tenaga kerja yang dilakukan oleh satu orang, maka akan memakan waktu lebih lama. Untuk memenuhi tuntutan yang tepat dari pegawai baik dalam hal kuantitas maupun ketepatan waktu serta kualitas sebuah lembaga harus dengan hati-hati merencanakan kebutuhan pegawai.

Menurut teori Asana, (2023) beban kerja akan dapat memberikan gambaran umum tentang anggota pegawai yang diperlukan berdasarkan peran dan unit kerja mereka melalui penelitian analisis. Untuk menentukan beban kerja relatif pekerja, pekerjaan, unit kerja (segmen, bagian, divisi, cabang, wilayah) atau organisasi secara keseluruhan, analisis beban kerja dilakukan di dalam organisasi. Manfaat analisis beban kerja dalam organisasi termasuk mencari tahu berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan setiap pegawai, unit kerja, dan organisasi. Ini membantu organisasi mengidentifikasi persyaratan SDM yang sesuai dengan keahliannya dan meminimalkan kesalahan kerja.

Parameter untuk beban kerja, memperoleh deskripsi jumlah posisi di unit kerja yang berasal dari analisis posisi, memperoleh deskripsi keadaan

pegawai yang sebenarnya, juga berfungsi sebagai dasar rekomendasi tentang seberapa efektif dan efisien unit kerja, berdasarkan standar dan standar. baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan persyaratan dan tuntutan jabatan, serta memvalidasi dan menjelaskan struktur lembaga yang akan didirikan dengan cara yang lebih proporsional.

Berdasarkan jawaban dari perwakilan informan yang ada, maka dapat disimpulkan pegawai Bagian SDM dan Organisasi memiliki beban kerja yang berlebihan dan waktu penyelesaian yang diberikan masih belum cukup untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, oleh karena itu beban kerja mempengaruhi kebutuhan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai maka akan semakin menurun kualitas dan kuantitas yang didapat pegawai.

Berdasarkan permasalahan yang ada mengenai beban kerja yang tidak merata mempengaruhi kuantitas dan kualitas, penting bagi instansi memperhatikan analisis beban kerja yang ada dikarenakan belum sesuai dengan pegawai maka diharapkan adanya penambahan jumlah existing pegawai agar sesuai dengan perhitungan analisis beban kerja. Oleh karena itu selain memperhatikan analisis beban kerja yang dilakukan, untuk mengatasi beban kerja yang tidak merata yakni diperlukan juga memperhatikan beberapa aspek, antara lain:

### **1. Kebijakan**

Kebijakan untuk perencanaan SDM menawarkan kerangka hukum untuk melakukan perencanaan SDM. Pedoman perencanaan SDM harus ditetapkan sebelum perencanaan apa pun dilakukan untuk memastikan proses berjalan dengan benar dan sesuai jadwal. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara akan memiliki SDM yang sangat kompetitif dan berkualitas sesuai dengan visi dan tujuannya berkat perencanaan SDM, yang juga akan memberikan dampak positif besar terhadap kualitas SDM.

Model penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan atas permintaan dari pemerintah pusat dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN). Model penyusunan formasi masih mengacu pada PP No. 54 Tahun 2003 tentang penyusunan formasi berdasarkan analisis kebutuhan dan penyediaan pegawai sesuai dengan jabatan yang tersedia. Penentuan jumlah kebutuhan SDM ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara merupakan bukan prosedur sederhana untuk diikuti. Selain mengantisipasi permintaan penetapan Kementerian Perhubungan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemahiran kepala dinas dan BAP dalam menilai peristiwa jangka panjang ke depan.

Kementerian Perhubungan sudah merumuskan Gelar Transportasi BPSDM 2020-2024 Strategi Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia Transportasi dengan Pemangku Kepentingan Transportasi. Untuk mewujudkan keterkaitan dan kecocokan, dalam kegiatan ini akan dikembangkan rencana untuk memenuhi tuntutan SDM Transportasi 2020-2024 antara BPSDMP dan Stakeholder di industri transportasi. agar konsep *link and match* sekolah kejuruan transportasi BPSDMP dapat dimodifikasi sesuai dengan tuntutan yang sebenarnya di industri. Untuk menyiapkan renstra Kemenhub 2020-2024 dalam pengembangan SDM transportasi ke depan, diperlukan kerja sama dan koordinasi antara pemerintah (regulator), operator, dan industri. Hal ini akan memastikan bahwa pasokan, jumlah, dan kualitas kompetensi dan permintaan SDM dikembangkan di industri transportasi. Rencana program, strategi, dan arahan kebijakan untuk pengembangan dan kepuasan kebutuhan SDM Transportasi termasuk dalam output. Selain itu, realisasi keselamatan pengguna layanan yang dapat diandalkan diprioritaskan setiap saat, dan persyaratan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan diidentifikasi sehingga pemangku kepentingan dapat mendukung mereka. Fokus Agenda Menteri Perhubungan yaitu terciptanya “Sinergi Membangun SDM Transportasi

dalam Wujudkan Konektivitas dan Keselamatan Transportasi serta Transportasi Unggul Untuk Indonesia Maju”.

## **2. Sumber Daya Manusia**

SDM merupakan keterampilan yang dihargai oleh semua pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Keterampilan tenaga kerja akan memungkinkan setiap tugas diselesaikan secara efektif dan efisien dengan mudah, menghasilkan output atau kinerja yang berkualitas. Pengetahuan dan kemahiran pekerja dalam menyelesaikan tugas yang ada menentukan kompetensinya dalam peran ini. Persyaratan pekerjaan, kemampuan, atau spesifikasi yang disarankan sepenuhnya termasuk dalam SDM yang telah dibuat untuk menyajikan tuntutan aparatur. Hal tersebut merupakan berdasarkan usulan dari masing-masing yang masih mengacu kepada Keputusan Kebijakan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP 264 Tahun 2017 Tentang Standar Operasional Prosedur Pengadaan Calon Pegawai ASN di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Kondisi SDM di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara saat ini sebanyak 6.808 pegawai yang tersebar diseluruh kepulauan di Indonesia, jumlah tersebut belum tersebar dengan merata. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yaitu belum dilakukan penyusunan analisis beban kerja sebagai dasar untuk menghitung kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM yang ada. Disamping itu juga budaya pegawai yang sangat lekat dengan budaya lingkungan sekitar. Sejak tahun 2011 sampai dengan 2012, dan dilanjutkan kembali 2015 sampai dengan 2016 Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tidak mendapatkan formasi karena adanya kebijakan moratorium. Hal ini memperpanjang masalah kekurangan pegawai khususnya pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (Kantor UPBU). Berdasarkan sistem informasi kepegawaian terdapat Kantor UPBU hanya 3 (tiga) petugas yaitu Kepala UPBU, Kepala Subseksi Teknik,



Operasi, Keamanan dan Pelayanan Darurat serta Kepala Urusan Tata Usaha sedangkan petugas administrasi dan petugas teknis belum tersedia.

Upaya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah menyusun perencanaan SDM baik Kantor Pusat, Kantor UPBU, Kantor Otoritas Bandar Udara sebagai dasar untuk merumuskan standar persyaratan SDM agar dapat dipastikan, atau perbedaan antara jumlah pegawai yang tersedia dan jumlah persyaratan yang harus dimuat dalam Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara. Dalam rangka menyiapkan SDM pengendali dan operator serta memenuhi tujuan organisasi, yang meliputi keselamatan, keamanan, dan pelayanan penerbangan, penetapan Perda terkait bertujuan untuk memperoleh SDM dengan kapasitas berdasarkan kompetensi dan profesionalisme di bidangnya, khususnya di sektor transportasi udara.

### **3. Anggaran**

Kementerian Perhubungan sudah mulai menerapkan Kegiatan Rapat Koordinasi Awal Penyusunan Pagu Kebutuhan Kerja Anggaran (RKA) Tahun 2025 diselenggarakan mulai 10 Januari sampai dengan 3 Februari 2024, dengan agenda rencanan kerja dan anggaran kerja dilingkungan Ditjen Perhubungan Udara menyusun RKA Ditjen Perhubungan Udara Tahun 2025. Dalam sambutannya Sesdit meyampaikan dengan ketersediaan yang matang, kolaborasi yang kuat, komitmen yang tinggi, mampu melaksanakan di tahun 2024. Dengan cara bekerjasama, berinovasi dan menjadikan tahun ini sebagai tahun yang penuh prestasi dalam pengelolaan anggaran. Rapat koordinasi awal ini juga memprioritaskan kegiatan sebagai alokasi anggaran, dengan fokus padasan program penting seperti penyelesaian kontrak tahun dan tunggakan, keperintisan, program keselamatan dan pelatihan pegawai, program loka karya, serta dulang konektivitas dalam negeri.

#### **4. Sarana dan Prasarana**

Dengan mempertimbangkan kemampuan yang disebutkan, sarana dan prasarana ini komponen penting juga. Saat mengevaluasi kemampuan, fasilitas dan infrastruktur yang memadai sangat penting SDM secara efisien. Organisasi dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akurasi penilaian kompetensi dan menyediakan data yang berguna untuk pegawai dengan menggunakan teknologi dan infrastruktur yang tepat. Dalam hal ini, infrastruktur pelatihan teknologi yaitu komputer atau jaringan wifi yang cepat adalah fokus utama. Diharapkan para pegawai dapat mendukung pelatihan atau pengembangan yang mereka pilih.

#### **5. Komitmen Pemimpin**

Terkait dengan perencanaan SDM, yang harus diperhitungkan oleh pemimpin dalam kapasitas SDM untuk mendapatkan tugas dan jabatan. bahwa pemimpin perlu menyadari berbagai cara berpikir, perasaan, perilaku, dan sebagainya. Karena tidak setiap pegawai siap untuk mengambil dan memenuhi tanggung jawab mereka atau menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan. Tidak dapat dibayangkan bahwa perusahaan tidak memiliki SDM dengan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan kebijakan tersebut.

Berikut adalah beberapa mekanisme strategi bagi para pemimpin untuk menerapkan perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pegawai:

- a. Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Udara mengusulkan berdasarkan perencanaan SDM yang tertuang dalam Peraturan Dirjen Perhubungan Udara tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia, Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Udara mengusulkan perlunya pegawai (formasi) kepada Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi. Usulan tersebut meliputi jumlah

pegawai yang dibutuhkan, jenis jabatan yang dibutuhkan, persyaratan pendidikan yang dibutuhkan untuk setiap jabatan, dan lokasi penempatan pegawai.

- b. Kepala Biro mengusulkan idenya jika diperlukan informasi lebih lanjut untuk mendukung dan membenarkan hasil evaluasi, hubungi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Biro Kepegawaian dan Organisasi akan mengirimkan surat kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Perhubungan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, beserta lampiran, menguraikan jumlah pegawai yang dibutuhkan, jenis jabatan yang dibutuhkan, persyaratan pendidikan yang diperlukan untuk setiap jabatan, dan lokasi penempatan staff, jika data dukungan dan pembenaran lebih lanjut tidak diperlukan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A