

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Setelah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait Upaya Perencanaan SDM dalam Memenuhi Kebutuhan SDM di Bagian SDM dan Organisasi Direktorat Jenderal Pajak mendapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Rencana Strategis

Untuk 5 tahun ke depan adalah 2025-2029, termasuk perencanaan sumber daya manusia untuk 2020-2024. Pemerintah akan fokus pada transportasi udara dan menyediakan 100 aspek SDM untuk maskapai penerbangan. Rencananya akan top-to-bottom atau bottom-to-top, dengan rekomendasi dari karyawan untuk pengembangan kompetensi dan segera melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Rencana strategi jangka pendek akan dilanjutkan pada 2019-2024, dan rencana perencanaan SDM 2024 dapat memenuhi hampir 85% kebutuhan SDM dengan memenuhi pola pembibitan dan pembentukan PPPK.

2. Anggaran

Anggaran yang diusulkan untuk tahun ini besar tetapi berbeda dengan relaksasi Kementerian Keuangan dalam APBN. Anggaran tersebut berdasarkan plafon Kementerian Keuangan dan melalui berbagai biro. DITJENHUBUD mengusulkan kebutuhan pegawai kepada KEMENHUB, lalu melakukan berdiskusi dengan KEMENKEU selanjutnya mengikuti kebijakan yang ditetapkan terkait pemenuhan dan persetujuan formasi. Namun, KEMENKEU mungkin tidak menyetujui semua proposal, karena mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketersediaan anggaran.

3. Usaha atau Kegiatan Baru

Strategi tersebut meliputi pemutakhiran regulasi, kebijakan, dan kondisi di lokasi unit kerja, sosialisasi pegawai, pemberian bimbingan

teknis, dan koordinasi dengan pihak-pihak seperti BKN, MENPAN, dan Biro. BIMTEK ANJAB dan ABK diberikan kepada karyawan di bandara regional untuk memahami kualifikasi dan menghitung ABK, sehingga memungkinkan proposal kebutuhan karyawan yang lebih logis.

4. Rancangan Organisasi dan Tugas Pegawai

SIK berguna untuk perencanaan SDM, karena mereka menyediakan daftar semua karyawan di DITJENHUBUD, termasuk riwayat hidup, keputusan, data pribadi, dan tunjangan resmi. Mereka dapat digunakan untuk memetakan, menghitung ABK, dan menganalisis pensiun. SIK juga menyediakan daftar posisi struktural di SIK, yang dapat diakses kapan saja, namun diskusi dengan biro belakangan ini sudah berjalan sinkron dengan aplikasi SIASN BKN.

5. Teknologi

SIK merupakan pengawas teknis biro SDMO yang berkoordinasi dengan pusat data dan informasi KEMENHUB. Terintegrasi dengan berbagai aplikasi KEMENHUB dan bermanfaat bagi perencanaan sumber daya manusia, mutasi, pola karir, pelatihan, kompetensi, penilaian kinerja, disiplin, dan pelatihan. Program SIK sudah lama diusulkan, namun pembaruan disesuaikan berdasarkan dinamika teknologi dan kebutuhan organisasi SIK dengan versi terbaru dapat disesuaikan selama beberapa bulan tergantung pada situasi..

6. Solidaritas

Strategi kepemimpinan memprioritaskan tugas dan keputusan secara bersamaan, memastikan perencanaan SDM yang efektif. Pendekatan *bottom up* lebih rajin dalam mengatasi kebutuhan pegawai. Namun, selama masa transisi, undang-undang dan peraturan baru belum ditetapkan. Oleh karena itu, persiapan sedang dilakukan untuk menyusun perencanaan SDM yang baik untuk DITJENHUBUD.

7. Komunikasi

Bagian SDMO, di bawah arahan biro HR, bekerja sama erat dengan BKN dan MENPAN untuk memastikan koordinasi yang efektif. Usulan diajukan kepada MENPAN, dan BKN yang bertindak sebagai tim teknis dalam seleksi pegawai. Bagian SDMO berkoordinasi dengan unit teknis UPT di daerah untuk memantau kebutuhan, ANJAB dan ABK, serta menyampaikan hasilnya kepada BKN, MENPAN, dan KEMENKEU.

8. Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*)

Unit kerja memeriksa hasil kerja ABK dari SDMO untuk menentukan apakah kebutuhan pegawai. Jumlah pegawai yang pensiun dihitung, menghasilkan pengurangan anggota. SDMO mempertimbangkan apakah kebutuhan harus dipenuhi pada tahun pertama atau dipecah selama lima tahun ke depan. Usulan tersebut sempat dibahas dengan KEMENKEU. Rencana strategis disusun dari *top to down*, dengan beberapa perubahan dibuat untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan dari berbagai instansi.

9. Implementasi Cepat

Standar kompetensi jabatan tidak mencukupi, dan pelatihan seringkali di luar DITJENHUBUD. Inovasi harus lebih sering bersinergi antara keduanya untuk menjawab kebutuhan pegawai. DITJENHUBUD mengusulkan pelatihan bagi pegawai khususnya di SDMO. Namun, kendala dinamis seperti perubahan kepemimpinan, dinamika politik, dan perubahan ketertiban dapat menghambat kemajuan. Mengatasi tantangan ini sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan rencana pelatihan dan pengembangan.

10. Keputusan

Rencana strategi organisasi bertujuan untuk menyelaraskan dengan rencana negara, mempertimbangkan sumber daya saat ini dan potensi pertumbuhan. Anggaran untuk menyewa dan pelatihan juga

dipertimbangkan dengan mempertimbangkan kompetensi dan lisensi pegawai, organisasi khawatir dengan lokasi terpencil untuk pegawai bandara.

11. Kreativitas

Biro SDM menghadapi dilema dalam pelatihan, karena mereka bukan penyelenggara pelatihan dan tidak diprioritaskan di DITJENHUBUD. Mereka telah mencoba untuk belajar sendiri, tetapi pemimpin telah mengarahkan mereka untuk melakukannya dengan anggaran yang wajar. Mereka berharap BPSDM lebih memperhatikan permasalahan di luar hubungan administrasi, seperti perencanaan SDM. Inovasi dalam kompetensi harus dikaitkan dengan program pendidikan yang diperlukan, karena mereka berkembang dan beradaptasi dengan persyaratan baru. Biro menyerahkan program pendidikan baru ke KEMENHUB, tetapi frekuensi pembaruan ini tidak pasti.

B. SARAN

Setelah melakukan pada penelitian ini dan sudah mendapatkan hasil serta kesimpulan, kini peneliti akan memberikan saran pada hasil penelitian yang sudah dilakukan sebagai berikut:

1. Rencana Strategis

Sebaiknya melibatkan kerja sama dengan BPSDM dalam rekrutmen SDM supaya rencana strategis perencanaan SDM tahun 2024.

2. Anggaran

Untuk Kementerian Perhubungan harapan kedepannya dapat mengapresiasi pencapaian kinerja anggaran.

3. Usaha atau Kegiatan Baru

Perlu memperhatikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM dikarekan seiring berkembangnya teknologi digital kemampuan SDM menjadi hal penting dalam kompetensi SDM untuk memenuhi

kualifikasi jabatan.

4. Rancangan Organisasi dan Tugas Pegawai

Hasil rancangan organisasi harus diukur melalui *road map* yang ditetapkan dalam rencana strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara 2020-2024.

5. Teknologi

Dalam menggunakan teknologi bagian SDMO Direktorat Jenderal Perhubungan Udara sangat penting untuk koordinasi dan pengumpulan data yang efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pegawai.

6. Solidaritas

Adapun komitmen pimpinan menjadi perhatian bagi instansi dalam perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan pegawainya.

7. Komunikasi

Mengadakan acara seminar, pelatihan, atau loka karya pada kegiatan peningkatan kapasitas SDM.

8. Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*)

Memperhatikan analisis beban kerjanya juga perlu dalam penyelesaian masalah.

9. Implementasi Cepat

Kendala implementasi meliputi perubahan posisi manajemen staf dan kurangnya pengetahuan antar manajemen staf, pelaksanaannya dapat melibatkan perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap.

10. Keputusan

Perlu memperhatikan aspek-aspek terkait kebijakan mengenai perencanaan SDM.

11. Kreativitas

Sarana dan prasarana juga menjadi bagian penting dalam menunjang kompetensi SDM ataupun pekerjaan yang dilakukan para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138.
- Ajabar, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV. Budi Utama.
- Alfebri, A. (2016). *Perencanaan Sumber Daya Manusia di SD Budi Mulia Dua Yogyakarta Tahun Ajaran 2015/2016*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Arfiandy, A. (2019). PENGARUH PEMBAGIAN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. TIGA SAUDARA INDONESIA MAKASSAR. *SIMAK*, 17(02), 1-18.
- Asana. (2023). Asana Anatomy of Work Global Index 2023. Retrieved May 13, 2024, from Asana website: <https://investors.asana.com/news-releases/news-release-details/asana-anatomy-work-global-index-2023-smart-collaboration-and>.
- Bawie, F. K. (2023). ANALISIS HUBUNGAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN RENCANA STRATEGIS ORGANISASI PADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK. *Civil Service* Vol. 17 No.1.
- Daraba, D., & Saggaf, M. S. (2015). Analisis Kebutuhan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. *Jurnal Ad'ministrare*, 2(1), 16-26.

Dilla, R. (2020). Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Bagian Pemerintahan Kantor Camat Tampan Kota Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 7(1), 1-10.

Elyzalmi, M. (2022). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Kota Pekanbaru (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU).

Esti, A. M., Nurcahyanto, H., & Marom, A. (2021). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) pada Lembaga Administrasi Negara di Jakarta. *Journal of Public Policy and Management Review*, 10(3), 353–362.

Istianda, M., Wulandari, A. J., & Purwanto, M. B. (2021). *Pengembangan Organisasi (Edisi 3)*. Jakarta: UI Press.

Keputusan Kebijakan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP 264 Tahun 2017 Tentang Standar Operasional Prosedur Pengadaan Calon Pegawai ASN.

Kemhub RI. (2023). Badan Pengembangan SDM Perhubungan. Retrieved May 13, 2024, from Kemhub website: https://ppid.dephub.go.id/fileupload/informasi-setiap-saat/20230821125642.RKT_BPSDM_Perhubungan_2023.pdf

Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya manusia Edisi Kedelapan*. Yogyakarta: BPFE.

Miles, M. B. A., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage Publications, Inc.

- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Harfa Creative.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP 200 Tahun 2017 Tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Jabatan Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara .
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2003 Tentang Penyusunan Formasi.
- Rodiyah, I., & Agustina, I. (2020). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (MSDM-SP)*. Sidoarjo: Umsida Press.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG*:

Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis, 2(1), 16–29.

Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi. *Forum Ilmiah*, 16(2), 215–221.

Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Perhubungan - Republik Indonesia. (2024). *Data Rekapitulasi Pegawai Tahun 2024*. Jakarta: Kemenhub RI.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen* (4th ed.). Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhanda, S. (2016). Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual. *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 1(02), 206-220.

Suryani, N. K., & Foeh, I. J. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Bali: Nilacakra.

Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

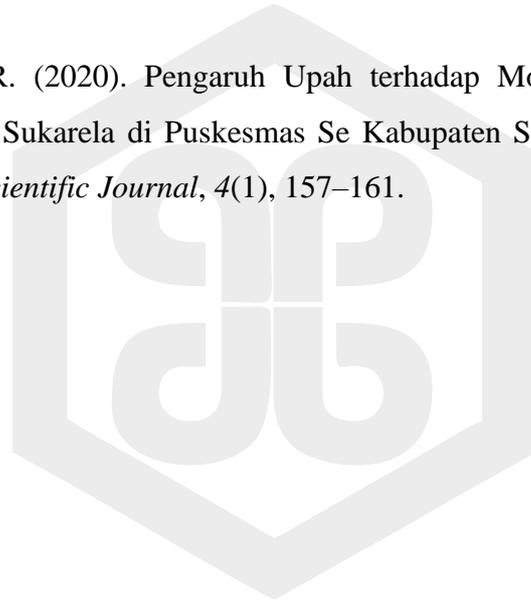
Suyatno, A., Suyatno, A., Abdullah, A., Sundah, D. I. E., Satriawan, D. G., & Palupiningtyas, D. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi*.

Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*.

Depok: Papas Sinar Sinanti.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang
ASN.

Vanchapo, A. R. (2020). Pengaruh Upah terhadap Motivasi Kerja
Karyawan Sukarela di Puskesmas Se Kabupaten Sikka. *CHMK
Nursing Scientific Journal*, 4(1), 157–161.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A