

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pegawai merupakan modal pokok dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok organisasi, karena berhasil atau tidak organisasi tergantung pada pegawai yang melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa baik buruknya suatu organisasi tergantung kualitas pegawainya. Hal ini merujuk pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kepegawaian berarti suatu aktivitas atau kegiatan. Di mana aktivitas diartikan sebagai segala sesuatu kegiatan yang berhubungan dengan pegawai yang dimanfaatkan, diberdayakan, dikembangkan oleh instansi serta menjadi tanggung jawab dari instansi tersebut. Perencanaan kepegawaian (*employment planning*) merupakan salah satu elemen perencanaan sumber daya manusia yang paling efektif. Perencanaan kepegawaian mencakup perkiraan kebutuhan pegawai di masa depan dari berbagai kategori pekerjaan dan menjadi proses untuk menghitung serta merencanakan jumlah kebutuhan pegawai dengan jenis jabatan berdasarkan analisis beban kerja.

Dalam mengoptimalkan roda organisasi dibutuhkan perencanaan kepegawaian yang optimal melalui prosedur dan mekanisme yang selektif, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya di masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan tujuan perencanaan kepegawaian yakni untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengadaan dan pemanfaatan SDM yang memiliki potensi guna menunjang pelaksanaan tugas-tugas secara efektif dan efisien. Menurut French (dalam Widodo dan Sudarmanto, 2014:9), Perencanaan pegawai adalah proses pengkajian kebutuhan SDM di masa mendatang serta pembuatan

perencanaan program untuk memastikan kompetensi dan kemandirian kerja pegawai yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2008:48) di dalam manajemen SDM menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistis. Perencanaan SDM dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan pegawai untuk organisasi akan terpenuhi secara tetap dan tepat. Perencanaan seperti itu dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan pegawai.

Kegiatan perencanaan kepegawaian juga dapat diaplikasikan sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan organisasi pemerintah. Perencanaan kebutuhan pegawai pada suatu instansi pemerintahan akan selalu bertambah seiring berkembangnya institusi yang menaungi. Sebuah organisasi pemerintahan harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya agar pencapaian sasaran dapat terlaksana. Namun, hal tersebut tidaklah sederhana. Perlu pemahaman yang baik tentang organisasi dan perlu ada strategi perencanaan kepegawaian yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja dari para pegawainya dapat ditingkatkan. Untuk dapat meningkatkan produktivitas, setiap organisasi perlu menimbulkan kegairahan kerja dari para pegawai. Oleh karena itu, sudah sewajarnya bila setiap organisasi akan selalu berusaha agar para pegawai mempunyai moral kerja yang tinggi, sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kegairahan kerja.

Produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnedi, 2003: 84) upaya meningkatkan produktivitas suatu perusahaan bukanlah dengan cara bekerja lebih keras, tetapi bekerja lebih cerdas (Widodo, 2015:217). Perkembangan pada era globalisasi saat ini, masalah sumber daya manusia menjadi tumpuan bagi organisasi yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya ini berarti bahwa pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing dan dengan demikian akan mengurangi skala aktivitas usahanya. Produktivitas kerja melemah atau tidak efisien dikarenakan kurangnya kemampuan atau minimnya suatu pengetahuan dari suatu sumber daya manusia sehingga produktivitas kerja sangat sulit untuk dicapai. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan produktivitas akan sangat mendukung kemampuan bersaingnya. Dengan meningkatkan produktivitas kerja, akan dapat merangsang seorang pegawai untuk berkarya dan berkeaktifan dalam pekerjaannya. Kesalahan dalam menempatkan pegawai dapat meningkatkan timbulnya konflik pada diri pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan yang kemudian dapat mengakibatkan menurunnya semangat dan gairah kerja yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Berikut ini data kepegawaian pada Kantor Dinas Sosial berdasarkan data yang diterima penulis saat pengambilan data awal, sebagai berikut:

**Tabel 1.1****Data Pegawai dan Analisis Jabatan**

<b>No.</b>	<b>Pangkat/Golongan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Ket. Jabatan</b>
1.	Pembina TK. I IV/b	S2	Kepala Dinas	-
2.	-	-	Sekretaris	Lowong
4.	Pembina IV/a	S1 Sains Terapan	Kepala Bidang Bantuan dan Jaminan Sosial	-
5.	-	-	Kepala Bidang Pelayanan Pemberdayaan Sosial	Lowong
6.	Penata TK.I III/d	SMA	Kepala Seksi Jaminan Kesejahteraan Sosial dan Sumber Daya Sosial	-

*Sumber: Data Dinas Sosial 2022.*

Berdasarkan rujukan data penempatan pangkat dan jabatan di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende di atas, dapat diperhatikan dua gejala problematis utama yang menjadi bahan pertimbangan peneliti untuk mengajukan penelitian ini, yaitu pertama, adanya ketidaktepatan dalam penempatan pegawai sesuai pangkat atau golongan. Dalam struktur tersebut, Kasubag Bantuan dan Jaminan Sosial berpendidikan SI Sains Terapan, menempati pangkat atau golongan Pembina IV/a.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah No. 12 pasal 8 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, pembina golongan IV/a adalah pegawai yang berijazah S2 atau yang setara. Demikian pula Kepala Seksi Jaminan Kesejahteraan Sosial dan Sumber Daya Sosial yang hanya berpendidikan terakhir SMA, tetapi menempati pangkat atau golongan Penata Tk.1 III/d. Tetapi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2002, penata Tk.1 III/d adalah pegawai yang memiliki

kualifikasi ijazah S1 atau Diploma IV.

Selain itu, peneliti menganalisis pula bahwa ada gejala ketidaksesuaian antara penempatan pekerjaan dan latar belakang pendidikan (*vertical mismatch*), yakni Kepala Bidang Bantuan dan Jaminan Sosial tetapi lulusan S1 Sains Terapan, Kepala Seksi Pelembagaan Pengarusutamaan Gender dan Pemberdayaan Perempuan Bidang Sosial, Politik dan Hukum tetapi lulusan Diploma IV Kebidanan, dan Kepala Seksi Jaminan Kesejahteraan Sosial dan Sumber Daya Sosial tetapi hanya lulusan SMA.

Masalah ketidaksesuaian dan ketidaktepatan dalam penempatan pegawai berdasarkan pendidikan dan jabatan atau pangkat dapat menjadi faktor penghambat bagi tingkat produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende yang tampak riil dalam ketidakcapaian perealisasi program kerja yang ada. Sebagaimana juga ditegaskan oleh Ardana, dkk (2012: 84) dalam Irma Darmayanti, bahwa penempatan yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat berakibat pada efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Finalitas dari tidak efektivitas kerja akibat penempatan pekerjaan atau jabatan yang kurang sesuai dengan latar belakang adalah perealisasi program yang tidak tercapai secara maksimal. Program-program kerja dari sebuah organisasi dapat direalisasikan secara produktif dan maksimal sejauh tingkat produktivitas kerja pegawainya selalu efektif.

Berikut ini peneliti juga melampirkan data tentang realisasi program kerja yang tidak tercapai akibat menurunnya tingkat produktivitas kerja pegawai yang disebabkan oleh ketidaktepatan dalam penempatan pegawai.

**Tabel 1.2****Jumlah Target Dan Realisasi Program Kerja**

<b>No.</b>	<b>Program Kerja</b>	<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Capaian</b>
1	Jaminan Kesejahteraan Penduduk Miskin (JKPM)	2019	65.000 orang	30.500 orang
		2020	50.000 orang	17.500 orang
		2021	50.000 orang	12.000 orang
2	Layanan Sarana Sosial	2019	6.000 orang	3.500 orang
		2020	4.000 orang	1.420 orang
		2021	4.000 orang	700 orang
3	Bantuan Sosial Tunai	2019	20.000 KK	15.500 KK
		2020	17.000 KK	11.100 KK
		2021	17.000 KK	835 KK
4	Kartu Prakerja	2019	15.000 Orang	10.800 orang
		2020	12.000 orang	4.620 orang
		2021	12.000 orang	1.500 orang
5	Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan Sosial	2019	500 orang	250 orang
		2020	500 orang	110 orang
		2021	500 orang	65 orang

*Sumber: Data diolah oleh peneliti 2022.*

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa kenyataan ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya dapat mempengaruhi ketidakefisienan perealisasi program kerja. Data realisasi program kerja di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende ini sebenarnya menunjukkan akibat dari ketidaksesuaian tersebut. Presentase data realisasi program kerja per tahun 2019-2021 menunjukkan bahwa target capaian belum maksimal, bahkan belum menunjukkan progresivitas kinerja yang baik.

Berdasarkan kenyataan data yang ditemukan penulis di lapangan dan melalui hasil wawancara penulis dengan kepala sub bagian kepegawaian di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende tersebut, peneliti mengkomodir beberapa faktor pokok yang mempengaruhi ketidakcapaian realisasi program kerja yang ada di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende, antara lain: Adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikan serta kompetensi yang dimiliki; Adanya ketidaksesuaian antara jumlah pegawai yang tersedia dengan analisis beban kerja yang ada; dan Ketidakseimbangan antara besarnya anggaran yang disiapkan dengan fokus pembiayaan untuk setiap program.

Keadaan faktor-faktor tersebut mengafirmasi bahwa tingkat produktivitas kerja pegawai sangat menentukan perealisasi program kerja yang efektif dan efisien serta capaian program yang maksimal. Dan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, sangat diperlukan analisis perencanaan kepegawaian yang tepat. Atas dasar inilah, peneliti menyadari bahwa urgensitas analisis perencanaan kepegawaian sangat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan dan mengadakan sebuah penelitian untuk mengkaji lebih jauh mengenai analisis perencanaan kepegawaian yang berakibat pada kinerja dan produktivitas kerja pegawai, di bawah judul: **“Analisis Perencanaan Kepegawaian Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana perencanaan kepegawaian di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende ?
2. Bagaimana produktivitas kerja pegawai dalam hubungannya dengan perencanaan kepegawaian di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepegawaian di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende.
2. Untuk mengetahui bagaimanana produktivitas kerja pegawai dalam hubungannya dengan perencanaan kepegawaian di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Akademis**

Karya tulis ini merupakan karya origin penulis yang menjadi salah satu prasyarat utama untuk agar dapat menyelesaikan studi dan demi mencapai gelar sarjana di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

#### **1.4.2 Personal**

Karya dengan judul: “Analisis Perencanaan Kepegawaian Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende”, memiliki sumbangsih khazanah pengetahuan yang baru dalam perkembangan intelektual penulis. Selain itu, karya tulis ini juga sebagai bentuk kontribusi tanggapan penulis atas efektivitas dan efisiensi perencanaan kepegawaian serta produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Ende.

#### **1.4.3 Institusional**

Karya ilmiah ini juga bermanfaat bagi lembaga pendidikan, dalam hal ini Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Prodi Administrasi Publik, sebagai instansi yang menyelenggarakan proses pendidikan mahasiswa yang berkualitas dan berintegritas. Di samping itu, penulisan ini diharapkan dapat memberi sumbangan bagi mereka semua yang ingin menelusuri, meneliti, dan mengkaji tentang perencanaan kepegawaiaan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai di sebuah lembaga.



