

Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP
Teresia I Nangameka, S.STP, M.Tr.I.P



PERENCANAAN & REKRUTMEN

Sumber Daya Manusia Sektor Publik



Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP

Teresia I Nangameka, S.STP, M.Tr.I.P



PERENCANAAN & REKRUTMEN

Sumber Daya Manusia Sektor Publik



PERENCANAAN DAN REKRUTMEN

Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Copyright © 2023 Rizki Amalia & Teresa I. Nangameka

Penulis:

Dr. Rizki Amalia, S.STP., M.AP.
Teresa I Nangameka, S.STP., M.TR.IP.

Editor:

Karmila

Layouter:

Sony

Desainer Cover:

SS Screen Creator

Diterbitkan oleh:

CV Cendekia Press

Anggota IKAPI No. 328/JBA/2018

<http://www.cendekiapress.com>

Cetakan Pertama, November 2023

ISBN: 978-623-5466-89-7

Hak Cipta dilindungi Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan Pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau paling sedikit Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (lima milyar rupiah).
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum atau Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

PRAKATA

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Penulisan Buku Literatur Perencanaan dan Rekrutmen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. Buku ini sangat berguna dan penting untuk dipelajari karena dalam buku ini berisi berbagai hal mendasar tentang perencanaan dan rekrutmen sumber daya manusia sektor publik khususnya Pegawai Negeri Sipil. Dengan format substansi yang ada dalam buku ini, diharapkan pembaca dapat memahami konsep dasar perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan ruang lingkup perencanaan SDM yang dimulai dari proses penyusunan kebutuhan sampai kepada proses pengadaan (rekrutmen) dan diakhiri dengan proses pengangkatan sebagai PNS, serta dalam menduduki suatu jabatan atau pekerjaan sehingga dapat memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang profesional, berkualitas serta mewujudkan obyektivitas dalam pelaksanaan pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) Bab dengan rincian sebagai berikut:

Bab I akan membahas tentang ruang lingkup dari Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik yang meliputi pengertian, manfaat serta langkah-langkah dalam perencanaan sumber daya manusia pada organisasi publik.

Bab II akan menjelaskan Analisis Jabatan yang menguraikan tentang Bagaimana pentingnya analisis jabatan, tujuan dari dilaksanakannya analisis jabatan, bagaimana metode pengumpulan data dan analisisnya, serta mendeskripsikan suatu pekerjaan dan spesifikasi jabatannya di dalam organisasi publik.

Bab III akan membahas Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. Melihat penyusunan formasi sebagai elemen penting dalam memprediksi kebutuhan akan pegawai, juga

menguraikan alur penyusunan sampai pada peta jabatan usulan dari masing-masing instansi pemerintah.

Bab IV akan membahas Perkembangan Sistem Pengangkatan Pegawai. Bagaimana perkembangan sistem pengangkatan pegawai, mulai dari spoils system sampai kepada career system.

Bab V akan membahas Rekrutmen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, yang meliputi pengertian rekrutmen, proses rekrutmen sampai pada proses penarikan pegawai itu sendiri.

Bab VI akan membahas tentang seleksi sumber daya manusia sektor publik. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses rekrutmen itu sendiri, pada bab ini akan menjelaskan pengertian dan definisi seleksi, dasar dan tujuan seleksi, serta metode dan tantangan proses seleksi yang tentunya berfokus pada organisasi sektor publik.

Bab VII akan menjelaskan bagaimana lanjutan dari proses rekrutmen dan seleksi dalam organisasi sektor publik. Alur dan persyaratan dalam pengangkatan peserta seleksi menjadi CPNS.

Bab VIII akan menjelaskan terkait masa orientasi CPNS. Masa orientasi yang termasuk didalamnya masa prajabatan, dimana program pendidikan dan pelatihan dengan metode baru mulai diberlakukan bagi para Calon PNS.

Bab IX akan menjelaskan tentang Pengangkatan PNS. Apa saja yang menjadi persyaratan pengangkatan sebagai PNS, alur pengusulan hingga pengangkatan dalam pangkat dari Calon PNS menjadi PNS.

Bab X akan membahas tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Menguraikan tentang jenis-jenis Jabatan pada ASN, lalu pada pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif.

Penulis menyadari bahwa dalam mempersiapkan buku ini masih terdapat kekurangan. Namun, mudah-mudahan sumbangan pemikiran ini dapat bermanfaat bagi pembaca baik dari kalangan pengajar maupun peserta didik. Dengan tulus hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada

seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian buku literatur ini.

Penulis akan sangat menghargai dan berterima kasih, apabila pembaca berkenan memberi kritik dan saran yang berguna bagi penyempurnaan lebih lanjut. Semoga apa yang kita lakukan sebagai bagian dari pengabdian kepada Negara dan wujud ibadah kepada Allah SWT.

Biji selasih dibungkus kain perca,

Terima kasih dan selamat membaca.

Jatinangor, Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	V
DAFTAR TABEL.....	VIII
DAFTAR GAMBAR	IX
BAB I RUANG LINGKUP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	1
A. PENGERTIAN PERENCANAAN.....	1
B. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK.....	3
C. MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK.....	7
D. LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	15
BAB II ANALISIS JABATAN	29
A. PENGERTIAN DAN PENTINGNYA ANALISIS JABATAN.....	29
B. TUJUAN ANALISIS JABATAN.....	42
C. METODE PENGUMPULAN DATA ANALISIS JABATAN	47
D. BERBAGAI VARIASI METODE ANALISIS JABATAN	53
E. DESKRIPSI JABATAN.....	56
F. SPESIFIKASI JABATAN.....	61
BAB III ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	65
A. PENGERTIAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN PEGAWAI.....	65
B. PENGERTIAN FORMASI.....	67
C. PRINSIP PENYUSUNAN FORMASI	68
D. PETA JABATAN	69

E. PROSES PENGUSULAN FORMASI	73
F. PROSES PENETAPAN FORMASI.....	75
BAB IV SISTEM PENGANGKATAN PEGAWAI.....	81
A. PENGERTIAN DAN DEFINISI SISTEM PENGANGKATAN PEGAWAI.....	81
B. PERKEMBANGAN SISTEM PENGANGKATAN	85
C. SPOILS SYSTEM.....	89
D. NEPOTISM SYSTEM.....	90
E. PATRONAGE SYSTEM.....	91
F. MERIT SYSTEM	93
G. CAREER SYSTEM	96
BAB V REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	99
A. PENGERTIAN DAN DEFINISI REKRUTMEN.....	99
B. TUJUAN REKRUTMEN	106
C. KONSEP REKRUTMEN	109
D. PROSES REKRUTMEN	114
BAB VI SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	119
A. PENGERTIAN DAN DEFINISI SELEKSI.....	119
B. DASAR SELEKSI	119
C. TUJUAN SELEKSI	123
D. METODE SELEKSI	124
E. TANTANGAN PROSES SELEKSI	134
BAB VII PENGANGKATAN CPNS.....	139
A. PEMBERKASAN PERSYARATAN PENGANGKATAN SEBAGAI CPNS/PEGAWAI PERCOBAAN	139
B. PENGUSULAN BERKAS	142
C. PENETAPAN SEBAGAI CPNS/ PEGAWAI PERCOBAAN	145
D. NOMOR IDENTITAS/INDUK PEGAWAI.....	147

BAB VIII MASA ORIENTASI CPNS	151
A. PENGERTIAN ORIENTASI/MASA PERCOBAAN.....	151
B. PROGRAM ORIENTASI.....	152
C. PROGRAM PELATIHAN/PRAJABATAN	155
D. TES KESEHATAN	158
BAB IX PENGANGKATAN PNS.....	161
A. PEMBERKASAN PERSYARATAN PENGANGKATAN SEBAGAI PNS.....	161
B. PENGUSULAN BERKAS	164
C. PENETAPAN SEBAGAI PNS	165
D. PENGANGKATAN DALAM PANGKAT.....	166
BAB X PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI	171
A. PENGERTIAN JABATAN	171
B. JENIS-JENIS JABATAN ASN.....	171
C. TATA CARA PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI SECARA TERBUKA DAN KOMPETITIF	183
DAFTAR PUSTAKA	195

BAB I RUANG LINGKUP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

A. Pengertian Perencanaan

Dalam mencapai suatu tujuan, biasanya masih sering dilakukan dengan tidak memperhatikan perencanaan yang matang. Padahal, dengan perencanaan yang matang itulah, maka seseorang akan lebih mudah dalam menentukan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai. Perencanaan berasal dari kata rencana, yang artinya rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan. Dari pengertian sederhana tersebut dapat diuraikan beberapa komponen penting, yaitu tujuan (apa yang ingin dicapai), kegiatan (tindakan-tindakan untuk merealisasikan tujuan) dan waktu (kapan, bilamana kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apapun yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan-tindakan dimasa depan dan untuk masa depan. Dengan demikian suatu perencanaan bisa dipahami sebagai respon (reaksi) terhadap masa depan (Abe, 2005:27).

Perencanaan merupakan:

1. Kegiatan berfikir, merencanakan berarti melibatkan diri pada kegiatan konseptual sebelum tindakan dilakukan.
2. Pengambilan keputusan tentang hal yang akan dikerjakan di masa depan.
3. Melakukan dasar yang rasional untuk berbagai usaha/kegiatan masa depan dengan tujuan mempengaruhi dan mengendalikan perubahan yang akan terjadi.
4. Proses seleksi dan usaha mengaitkan antara fakta dan asumsi dalam penyusunan program kerja yang dirasakan perlu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Usaha persiapan yang terarah dan sistematis tentang kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
6. Upaya mencapai tujuan organisasi secara maksimal dan lebih menjamin organisasi dengan tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan pada waktu dan tempat yang tepat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penetapan tujuan serta langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan pada masa datang dengan sumber daya yang diperlukan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Suatu perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

1. Merupakan penjabaran dari tujuan;
2. Melibatkan semua pihak terkait;
3. Realistis;
4. Mempertimbangkan prinsip ekonomi
5. Dikomunikasikan.
6. Dapat diukur;
7. Menjadi dasar pelaksanaan kegiatan
8. Fleksibel.
9. Dapat digunakan sebagai unsur pengendalian.
10. Memperhitungkan risiko yang akan dihadapi.

Perencanaan (*Planning*) menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukama, 2011:10), mengemukakan bahwa “*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result*”. “Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang

diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.” Selanjutnya menurut Siagian (1994:108), Perencanaan merupakan keseluruhan dari proses pemikiran dan penentuan yang dilakukan secara matang dari hal-hal yang dapat dikerjakan di masa mendatang dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Kemudian ditambahkan oleh Tjokroamidjojo (1995:12), perencanaan dalam arti seluas-luasnya merupakan suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Sementara itu, sumber daya manusia sektor publik dapat diartikan sebagai sumber daya manusia yang bekerja di sektor publik dan memiliki peran penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi publik termasuk pemerintahan dan lembaga-lembaga publik lainnya serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ada beberapa istilah untuk menyebut sumber daya manusia, antara lain karyawan dan pegawai. Karyawan adalah pekerja yang bekerja dalam perusahaan, sedangkan pegawai umumnya adalah mereka yang bekerja di instansi pemerintahan atau biasa disebut dengan pegawai negeri sipil.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS adalah warga negara Indonesia yang

memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Selanjutnya PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang baik, maka diperlukan pengelolaan yang baik pula dimulai dari proses perencanaan hingga proses pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga organisasi dapat merencanakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik. Menurut Sikula (1981:145), Perencanaan SDM/tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi. Sementara Menurut Mondy dan Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan. Selanjutnya Walker (1992:59) secara luas mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi-kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan atau kegiatan yang perlu untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Dari uraian pengertian di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan SDM: proses sistematis untuk mencocokkan pasokan pegawai internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

2. Peramalan kebutuhan: penentuan jumlah, keterampilan dan lokasi pegawai yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam mencapai tujuan.
3. Perencanaan SDM: proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan.
4. Perencanaan SDM: proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan sumber daya manusia dalam sektor publik memiliki sedikit perbedaan dengan perencanaan sumber daya manusia dalam sektor swasta/privat. Hal ini dikarenakan antara sektor publik dan sektor swasta/privat memiliki tujuan dan proses yang berbeda. Di sektor publik, perencanaan sumber daya manusia berfokus pada meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan publik yaitu memberikan pelayanan, sementara di sektor swasta perencanaan sumber daya manusia berfokus pada meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan bisnis yaitu keuntungan dalam bisnis.

Perencanaan SDM merupakan bagian penting pada proses perencanaan strategis karena tidak saja membantu organisasi dalam menentukan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi membantu menentukan apa yang dicapai dengan SDM yang tersedia. Dalam perencanaan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana strategis organisasi. Perencanaan SDM perlu bagi organisasi supaya organisasi tidak mengalami hambatan

bidang SDM dalam mencapai tujuan. Pentingnya perencanaan SDM dapat dilihat dari:

1. Kepentingan Individu Pegawai

Dengan perencanaan SDM jelas, tegas, dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Perencanaan SDM dapat membantu organisasi mengetahui hal berikut:

- a. Perencanaan SDM seperti apa yang diperlukan sekarang.
- b. Mengapa perencanaan SDM termaksud perlu dilakukan.
- c. Kapan waktu terbaik untuk bisa menjangkau dan menduduki karier.
- d. Divisi atau bagian mana saja yang harus segera diimplementasikan perencanaan SDM.
- e. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam perencanaan SDM dan implementasinya.
- f. Bagaimana cara mengimplementasikan/ melaksanakan perencanaan SDM yang sesuai harapan.

2. Kepentingan Organisasi.

Perencanaan SDM membantu pimpinan organisasi dalam meningkatkan efisiensi SDM dan produktivitas kerja sehingga organisasi mampu mencapai tujuan jangka panjang.

3. Kepentingan Nasional.

Perencanaan SDM penting bagi masyarakat karena merupakan sistem yang diikuti dalam seleksi dan penarikan SDM. Organisasi akan membutuhkan SDM mengikuti ketentuan yang berlaku secara nasional sehingga mampu bersaing dengan negara lain ditingkat internasional. Pegawai berpotensi dan dimanfaatkan pemerintah meningkatkan produktivitas nasional dan membantu program pemerintah.

Perencanaan SDM dalam organisasi tidak bersifat statis karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lingkungan yang selalu berubah sehingga perencanaan SDM harus mengakomodasi gerak perubahan. Oleh karena itu perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan tuntutan perubahan yang selalu berubah. Adapun kriteria perencanaan SDM yang baik meliputi:

- a. Perencanaan SDM berkaitan langsung dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi, karena sasaran organisasi mencapai tujuan yang telah dicapai.
- b. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang akan datang.
- c. Perencanaan meliputi keputusan kegiatan / tindakan yang akan dilakukan.
- d. Perencanaan memiliki perhitungan akurat, teruji, fleksibel, dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia dapat memenuhi banyak tujuan organisasi. Menurut Thomas H. Stone dalam Moekijat (1989:25), terdapat 2 (dua) tujuan pokok yaitu:

- a. *To aid in setting organizational goals and objectives, including planning for the attainment of equal employment opportunity and affirmative action goals.* (Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif).
- b. *To examine the effect of alternative human resources policies and programs and recommend implementation of the alternative that contribute most to organizational*

effectiveness. (Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif sumber daya manusia dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi).

Secara umum tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a) Menyiapkan sumber daya manusia

Artinya perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendadak, terutama jika ada karyawan yang keluar atas permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal dunia. Ketersediaan tenaga kerja seperti ini harus segera diatasi, karena akan mengganggu proses operasional perusahaan. Biasanya untuk menjaga hal tersebut diperlukan tenaga (karyawan) cadangan yang mampu menggantikan posisi tersebut minimal untuk beberapa saat.

b). Kebutuhan rekrutmen

Artinya untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan. Penarikan pegawai atau rekrutmen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat tidak mendadak, karena kebutuhan tenaga kerja sudah diprediksi sebelumnya. Namun tetap saja hal ini dilakukan karena berkaitan dengan berbagai hal seperti anggaran.

c). Untuk memperbaiki kualitas

Artinya sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini terjadi karena biasanya ada karyawan sulit untuk menguasai sesuatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan. Karyawan seperti ini perlu

dimasukkan ke lembaga pelatihan terlebih dahulu untuk ditingkatkan kemampuan dan perilakunya. Dan kalau ternyata tetap tidak mampu maka perlu dipertimbangkan untuk diganti dengan karyawan baru.

d). Penghematan biaya

Artinya perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, seseorang bekerja disesuaikan dengan beban kerjanya, jangan sampai ada yang kekurangan atau kelebihan beban kerja.

e). Menjaga agar loyalitas

Artinya loyalitas karyawan kepada perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Caranya adalah dengan memberikan perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, lingkungan kerja. Kemudian juga mengenai hak-hak karyawan agar dapat dipenuhi disesuaikan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian terjadinya karyawan yang *tumover* dengan berbagai alasan dapat diminimalkan.

Sementara menurut Veithzal Rivai (2009) Tujuan perencanaan SDM adalah untuk:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- d. Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari dari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam pelaksanaan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pension karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, maka kemungkinan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dapat secara langsung di atasi sesegera mungkin. Pimpinan sumber daya manusia sudah dapat membaca dan menganalisis hal-hal yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga resiko dapat diminimalkan. Secara umum, manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Menurut S.P. Siagian (1994), ada 6 (enam) manfaat perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada secara lebih baik. Suatu hal yang perlu diperhatikan para perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah sebelum mereka melakukan perencanaan perlu memperhatikan kemampuan-kemampuan atau kekurangan-kekurangan yang dimiliki organisasi, seperti :
 - Jumlah tenaga kerja yang ada,
 - Berbagai kualifikasinya,
 - Masa kerja masing-masing,

- Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti,
- Bakat yang masih perlu dikembangkan,
- Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Informasi tentang kemampuan dan kelemahan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan langkah awal dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia. Informasi ini sangat berguna bagi pihak manajemen sumber daya manusia untuk mengisi bidang-bidang sebagai berikut :

- Promosi orang-orang tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan,
- Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama,
- Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan,
- Dalam hal terjadinya alih tugas, yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hirarki organisasi.

2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang Matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif, akan memungkinkan tidak terjadinya kelebihan atau kekurangan pegawai, begitu pula tidak akan terjadi salah dalam menempatkan pegawai. Kelebihan pegawai dalam organisasi akan mengakibatkan tidak optimalnya

pegawai melaksanakan tugasnya dan akan berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai. Kekurangan pegawai dalam organisasi akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan terhambat. Demikian pula salah dalam penempatan pegawai dapat menurunkan semangat dan moral pegawai.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa akan datang, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru. Organisasi yang besar atau organisasi yang sudah mapan perlu mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang strategik. Dalam perencanaan strategik sumber daya manusia meliputi pemanfaatan dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka waktu 5-10 tahun mendatang. Pemanfaatan dan kebutuhan sumber daya pada masa yang datang berkisar pada:
 - Jumlah orang yang memasuki purna bakti,
 - Jumlah orang yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi,
 - Beberapa pekerja dan jabatan yang lowong,
 - Apakah pekerjaan yang lowong akan di isi oleh pegawai yang ada di dalam organisasi atau dilakukan perekrutan dari luar,
 - Jumlah orang yang akan dibutuhkan dalam jangka waktu itu,
 - Bagian-bagian apa saja yang akan di isi,
 - Jumlah kebutuhan pegawai yang berkualifikasi SD, SLTA, SMTA, Sarjana Muda, dan Sarjana, Magister dan Doktor.

Dalam melakukan perencanaan strategik sumber daya manusia diperlukan tenaga perencana handal yang dapat memprediksi situasi-situasi di dalam dan di luar organisasi, seperti kestabilan anggaran, semangat kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diantisipasi seperti politik, ekonomi, sosial dan budaya, pelanggan, teknologi, dan sebagainya.

4. Penanganan informasi ketenagakerjaan.

Salah satu unsur penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan Organisasi adalah penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki, meliputi:

- Jumlah tenaga kerja yang dimiliki,
- Masa kerja setiap pekerja,
- Status perkawinan dan jumlah tunjangan,
- Jabatan yang pernah dipangku,
- Tangga karier yang telah dinaiki,
- Jumlah penghasilan,
- Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh,
- Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai.
- Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai.

Informasi-informasi ini perlu ditangani dengan baik bukan saja oleh profesional/bagian sumber daya manusia, tetapi juga setiap unit kerja. Informasi sangat berguna dalam pengambilan keputusan mengenai kepegawaian, seperti, promosi, dan sebagainya.

5. Penelitian. Penelitian merupakan salah satu kegiatan pendahuluan bagi suatu perencanaan, termasuk

perencanaan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang akurat yang menjadi landasan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Kemudian Sedarmayanti (2017:45-46), mengatakan bahwa manfaat perencanaan SDM yaitu:

- a. Untuk memenuhi tuntutan persyaratan jabatan yang sering berubah karena perubahan teknologi cepat dan drastis.
- b. Untuk mempertahankan jumlah SDM yang cukup dengan keahlian memadai, dapat beroperasi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Dapat menggunakan SDM yang ada secara optimal.
- d. Melakukan pengadaan SDM baru secara ekonomis.
- e. Dapat memenuhi kriteria SDM dan mengantisipasi perubahan tuntutan kerja.
- f. Untuk mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi efektif munculnya/ bertambahnya biaya SDM baru.
- g. Mengembangkan informasi dasar MSDM untuk membatu kegiatan personalia dan kegiatan unit dalam perusahaan/organisasi.
- h. Sebagai acuan untuk menyusun program pengembangan SDM
- i. Dapat meningkatkan produktivitas SDM yang ada melalui peningkatan disiplin dan etos kerja.
- j. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.

- k. Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensi masing-masing dengan tugas yang sarasannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.
- l. Meningkatkan kecermatan dan penghematan biaya dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi.
- m. Mendorong usaha menciptakan dan menyempumakan sistem informasi SDM agar selalu akurat, siap pakai untuk berbagai kegiatan manajemen SDM.
- n. Meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja/departemen yang berkelanjutan dalam melaksanakan kegiatan manajemen SDM.
- o. Kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan SDM: penelitian berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM akan timbul pemahaman tepat tentang situasi pasar kerja.
- p. Rencana SDM: dasar bagi penyusunan program satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi/perusahaan.
- q. Mengetahui pasar tenaga kerja.

D. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar sebelum melakukan kegiatan selanjutnya. Hampir semua organisasi setuju bahwa perencanaan merupakan fungsi yang menduduki rating tertinggi dibandingkan dengan fungsi lain. Maka dari itu, perencanaan harus dipublikasikan pada semua level manajemen

agar jajaran operasional lebih memahami dan proaktif terhadap semua isu-isu strategis internal dan eksternal.

Menurut Bemadin and Russel (1993), untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, ada 6 (enam) langkah yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Mengamati lingkungan (*environmental scanning*),
2. Meramalkan permintaan tenaga kerja,
3. Meramalkan penawaran tenaga kerja,
4. Analisis kesenjangan (*gap analysis*),
5. Memprogramkan tindakan *action programming*,
6. Pengawasan dan evaluasi.

Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia di atas, secara ringkas akan dibahas sebagai berikut:

Langkah Pertama : Mengamati Lingkungan

Mengamati lingkungan akan membantu perencana dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi sumber-sumber masalah, tantangan-tantangan, dan kesempatan-kesempatan. Proses ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai lingkungan atau konteks di mana keputusan sumber daya manusia akan dibuat. Dalam pengambilan keputusan, biasanya perencana sumber daya manusia menganalisis sumber-sumber masalah, tantangan-tantangan, dan kesempatan-kesempatan secara individual atau secara sendiri-sendiri. Perencana menganalisis masalah-masalah sumber daya manusia yang dihadapi oleh organisasi, misalnya, kekurangan pegawai, keterampilan pegawai yang tidak sesuai tuntutan pekerjaan. Perencana juga menganalisis tantangan-tantangan sumber daya manusia yang dihadapi organisasi, misalnya, tantangan-tantangan apa yang dihadapi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Begitu pula perencana menganalisis kesempatan-kesempatan yang dapat diperoleh organisasi, misalnya organisasi dengan mudah

memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas di pasaran tenaga kerja.

Perencana yang baik adalah mereka yang dapat mengubah tantangan menjadi kesempatan. Apakah perencana memandang masalah dengan positif (sebagai suatu kesempatan) atau memandang negatif (suatu tantangan), hal ini dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Di samping perencana menganalisis secara individual MTK (Masalah, Tantangan dan Kesempatan) yang dihadapi organisasi, juga bisa menganalisis lingkungan dengan mensintesa sumber-sumber MTK sekaligus.

Perencanaan sumber daya manusia berusaha untuk mensintesa berbagai program-program personil ke dalam beberapa prioritas yang dapat menjadi rencana strategi organisasi. Mengamati lingkungan membantu para perencana sumber daya manusia untuk menyusun prioritas—prioritas, mendapatkan sinergis di antara program-program, dan menciptakan kegiatan-kegiatan di masa akan datang. Ada dua kategori dalam mengamati lingkungan, yaitu mengamati lingkungan eksternal dan mengamati lingkungan internal. Kedua kategori ini dibahas di bawah ini.

- Mengamati lingkungan eksternal

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengamati lingkungan eksternal ini adalah pesaing, pasaran tenaga kerja dan peraturan pemerintah. Para perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan organisasi lain yang menjadi pesaingnya, terutama kemampuan sumber daya manusianya karena hal itu akan mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu organisasi. Agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya, maka harus mempunyai sumber daya manusia minimal sama dengan organisasi yang menjadi pesaingnya. Selain perencana memperhatikan pesaingnya, juga perlu memperhatikan kondisi tenaga kerja itu, termasuk keterampilan dan pendidikan yang dimiliki oleh

tenaga kerja tersebut. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, misalnya Peraturan Pemerintah mengenai Upah Minimum Regional (UMR) atau Peraturan Pemerintah terkait Kenaikan Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS).

- Mengamati lingkungan internal

Di samping perencana sumber daya manusia memperhatikan lingkungan eksternal, juga perlu diperhatikan lingkungan internal organisasi. Perencana perlu memperhatikan ke dua lingkungan itu, karena organisasi berada dan dipengaruhi oleh kedua lingkungan itu. Aspek yang perlu diperhatikan dalam lingkungan internal adalah perencanaan strategik, teknologi, dan budaya organisasi.

Para perencana sumber daya manusia biasanya memulai kegiatannya dengan perencanaannya strategik agar memungkinkan tujuan dan pengembangan sumber daya manusia dapat tercapai di dalam organisasi. Pentingnya perencanaan strategik dilakukan agar menjamin keunggulan kompetitif organisasi. Misalnya, pada saat tertentu organisasi perlu melakukan restrukturisasi atau penataan kembali organisasi yang ada.

Selain rencana strategik yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia, juga teknologi yang digunakan oleh organisasi. Perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan teknologi, karena dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia, terutama pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan praktek hubungan para pegawai. Misalnya, organisasi menggunakan komputer secara meluas, maka konsekuensi dari adanya komputerisasi ini adalah memerlukan pelatihan

pegawai untuk tenaga-tenaga operator, *programmer*, dan lain-lain. Hal lain perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya kerja masing-masing yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya dalam organisasi ini perlu diperhatikan oleh para perencana sumber daya manusia, karena dapat meningkatkan produktivitas dan dapat pula menurunkan kinerja organisasi. Uraian di atas merupakan pandangan sepintas mengenai perbedaan kekuatan di dalam dan di luar organisasi yang berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya manusia. Tujuan mengamati lingkungan adalah untuk mengidentifikasi MTK dan memahami interaksi antar kekuatan yang satu dengan lainnya sehingga dapat memprediksi pengaruhnya di masa depan serta dapat mengontrol dampak yang mungkin timbul.

Langkah Kedua : Meramalkan permintaan tenaga kerja

Peramalan tenaga kerja berasal dari suatu proyeksi bagaimana kebutuhan organisasi akan berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Perencana sumber daya manusia harus mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan ini, berbagai kemungkinan-kemungkinannya, dan sejumlah prioritas kegiatan yang tujuannya kadang-kadang saling bertentangan.

Ada dua metode peramalan yang digunakan dalam langkah ini, yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Masing-masing metode ini mempunyai asumsi-asumsi tertentu, dan kombinasi dari kedua metode tersebut yang lebih diutamakan. Kedua metode tersebut dibahas secara sekilas dibawah ini.

- Metode kualitatif

Dalam metode kualitatif ada dua tehnik peramalan yang sering digunakan, yaitu tehnik Delphi dan tehnik Kelompok Nominal. Tehnik Delphi menghindari diskusi secara "face-

to-face” dengan menggunakan kelompok penengah. Kelompok penengah ini memberikan ramalan dan asumsi-asumsi terhadap yang lainnya. Kelompok penengah ini menyatukan dan meringkaskan penilaian-penilaian dan hasilnya diberikan kepada para ahli. Proses ini dilakukan secara terus menerus sampai ada peramalan yang disepakati bersama.

Teknik peramalan yang lain adalah Teknik Kelompok Nominal. Teknik ini hampir sama dengan Teknik Delphi dimana para ahli bersama-sama melakukan konferensi, dan kelompok independen yang mencatat ide-ide mereka. Para ahli mengemukakan ide-idenya dalam kelompok konferensi tersebut, kemudian ide-ide tersebut didiskusikan dan diranking oleh kelompok pengambilan keputusan (*member vote*).

- Metode kuantitatif

Metode ini berbeda dengan metode kualitatif. Penggunaan metode kualitatif berdasarkan pada asumsi bahwa masa datang merupakan ekstrapolasi dari masa lalu. Ada dua teknik peramalan yang sering digunakan dalam metode kuantitatif, yaitu analisis trend, dan analisis regresi sederhana dan regresi ganda.

Analisis trend memasukkan faktor-faktor organisasi tertentu (seperti, unit produksi, pendapatan) dan rasio produktivitas (misalnya, jumlah pegawai per unit produksi). Untuk melakukan analisis trend, maka kita melakukan langkah-langkah di bawah ini :

- Dapatkan faktor-faktor organisasi yang berhubungan dengan tenaga kerja (*work force*),
- Plot laporan faktor-faktor organisasi secara historik yang berhubungan dengan besarnya tenaga kerja,
- Hitung rasio produktivitas (rata-rata output pekerja per tahun),

- Tentukan trend,
- Buat penyesuaian penting dalam trend, masa lalu dan akan datang,
- Proyeksi target per tahun.

(Wilkstrom dalam Bernardin and Russel 1993).

Analisis regresi sederhana dan regresi ganda merupakan tehnik yang menggunakan prosedur-prosedur statistik untuk meramalkan permintaan tenaga kerja. Regresi sederhana menggunakan informasi dari hubungan antara tingkat pekerjaan dalam organisasi dan beberapa kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan. Contohnya, hubungan secara statistik output pegawai dan tingkat pekerjaan. Metode kuantitatif yang lebih sulit, yaitu regresi ganda dan program linier. Proses dari tehnik ini adalah memasukkan hambatan-hambatan operasional (seperti, anggaran, tenaga kerja) ke dalam model matematika. Regresi ganda menggunakan beberapa faktor yang berkorelasi dengan kebutuhan tenaga kerja.

Langkah Ketiga : Meramalkan suplai pegawai / tenaga kerja

Peramalan permintaan pegawai adalah memproyeksikan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia, sedangkan peramalan suplai pegawai adalah memproyeksikan ketersediaan sumber daya manusia baik di dalam maupun dari luar organisasi. Dalam perspektif pemecahan masalah, suplai pegawai menunjukkan tersedianya "bahan baku" yang dikaitkan dengan MTK.

Peramalan suplai pegawai dibagi dalam dua kelompok, yaitu suplai eksternal dan suplai internal.

- Suplai internal

Suplai internal ini menggambarkan keadaan pegawai di dalam organisasi, seperti jumlah karyawan yang dimiliki dan

kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dengan memahami hal ini, akan dapat mempersiapkan para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengisi lowongan-lowongan pada waktu mendatang. Ada dua cara dalam suplai internal, yaitu inventarisasi keterampilan pegawai dan analisis markov.

➤ Inventarisasi keterampilan pegawai

Inventarisasi keterampilan pegawai perlu diketahui untuk dapat menentukan pegawai yang cakap, mampu menempati/mengisi lowongan yang tersedia. Dengan adanya informasi ini, maka kita tidak akan menyalahi salah satu prinsip management "*the right man on the right place*". Data ini digunakan untuk membuat proyeksi-proyeksi masa depan yang berdasarkan pada trend sekarang (*current trends*). Trend ini tidak hanya termasuk jumlah dan jenis pegawai dalam setiap pekerjaan, tetapi juga arus pegawai dari dalam dan dari luar organisasi. Inventarisasi keterampilan mencakup penilaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karier dari setiap pegawai sekarang. Catatan mengenai keterampilan pegawai diperbaharui kira-kira setiap 2 tahun untuk mengantisipasi perubahan-perubahan keterampilan pegawai, tingkat pengetahuan, dan perubahan peraturan-peraturan dalam pekerjaan-pekerjaan. Teknik ini sangat berguna untuk perencanaan sumber daya manusia dalam jangka waktu pendek, khususnya proses rekrutmen internal organisasi.

➤ Analisis Markov

Teknik analisis markov berbeda dengan teknik inventarisasi keterampilan pegawai. Teknik ini lebih rumit dan umumnya digunakan untuk meramalkan suplai pegawai dalam jangka waktu panjang serta sering digunakan dalam organisasi yang berskala besar. Analisis markov merupakan suatu model transisi yang lebih "*complicated*", yang menggunakan

- Mengevaluasi alternatif-alternatif

Alternatif-alternatif yang telah diidentifikasi oleh perencana sumber daya manusia tentu memiliki kelemahan-kelemahan dan keunggulan. Dalam melihat kelemahan dan keunggulan suatu alternatif tergantung pada MTK dihadapi oleh organisasi.

- Pemilihan solusi

Setelah semua alternatif yang telah dievaluasi, maka perencana sumber daya manusia akan memilih atau menentukan alternatif yang paling unggul. Dalam penentuan alternatif bisa jadi melahirkan satu alternatif yang terbaik, tetapi juga dapat terjadi dengan menetapkan beberapa alternatif sebagai suatu keputusan.

Langkah Kelima : Action programming

Tujuan dari *action programming* adalah membuat keputusan tertentu menjadi kenyataan. Langkah ini merupakan langkah akhir dari perencana sumber daya manusia. Langkah ini menentukan solusi dalam menempatkan sumber daya manusia dengan tepat. Apabila ditemui berbagai deviasi dari rencana tersebut maka pengontrol dapat melakukan perbaikan pada saat itu.

Uraian di atas memperlihatkan pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi. Namun, dalam organisasi publik sulit diterapkan, karena memiliki berbagai hambatan. Salah satu hambatan utamanya adalah keterbatasan anggaran. Anggaran merupakan penentu terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Begitu pula anggaran seringkali menjadi alat politik, sehingga bagaimanapun baiknya perencanaan atau peramalan yang dilakukan oleh para ahli, tidak akan banyak berarti bila anggaran

dikendalikan oleh "orang pertama" dalam organisasi atau diintervensi pihak lain.

Perencanaan dan rekrutmen sumber daya manusia (SDM) dalam sektor publik sangat penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Melalui perencanaan yang matang, organisasi sektor publik dapat memastikan bahwa mereka memiliki SDM yang kompeten, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan tugas-tugas yang ada. Rekrutmen yang tepat juga memungkinkan pemerintah atau lembaga publik untuk mendapatkan individu yang memiliki kemampuan dan dedikasi untuk melayani masyarakat dengan baik.

Buku ini merupakan sebuah panduan yang memusatkan perhatian pada peran strategis perencanaan sumber daya manusia (SDM) serta menguraikan berbagai aspek, termasuk pemahaman akan kebutuhan organisasi, analisis gap, serta strategi perencanaan jangka pendek dan panjang.

Selain itu, buku ini juga membahas proses rekrutmen SDM yang melibatkan pencarian, seleksi, dan penempatan individu yang sesuai dengan kebutuhan pemerintahan. Pembaca akan menemukan panduan praktis tentang cara merancang proses rekrutmen yang adil, transparan, dan berfokus pada penilaian kompetensi.