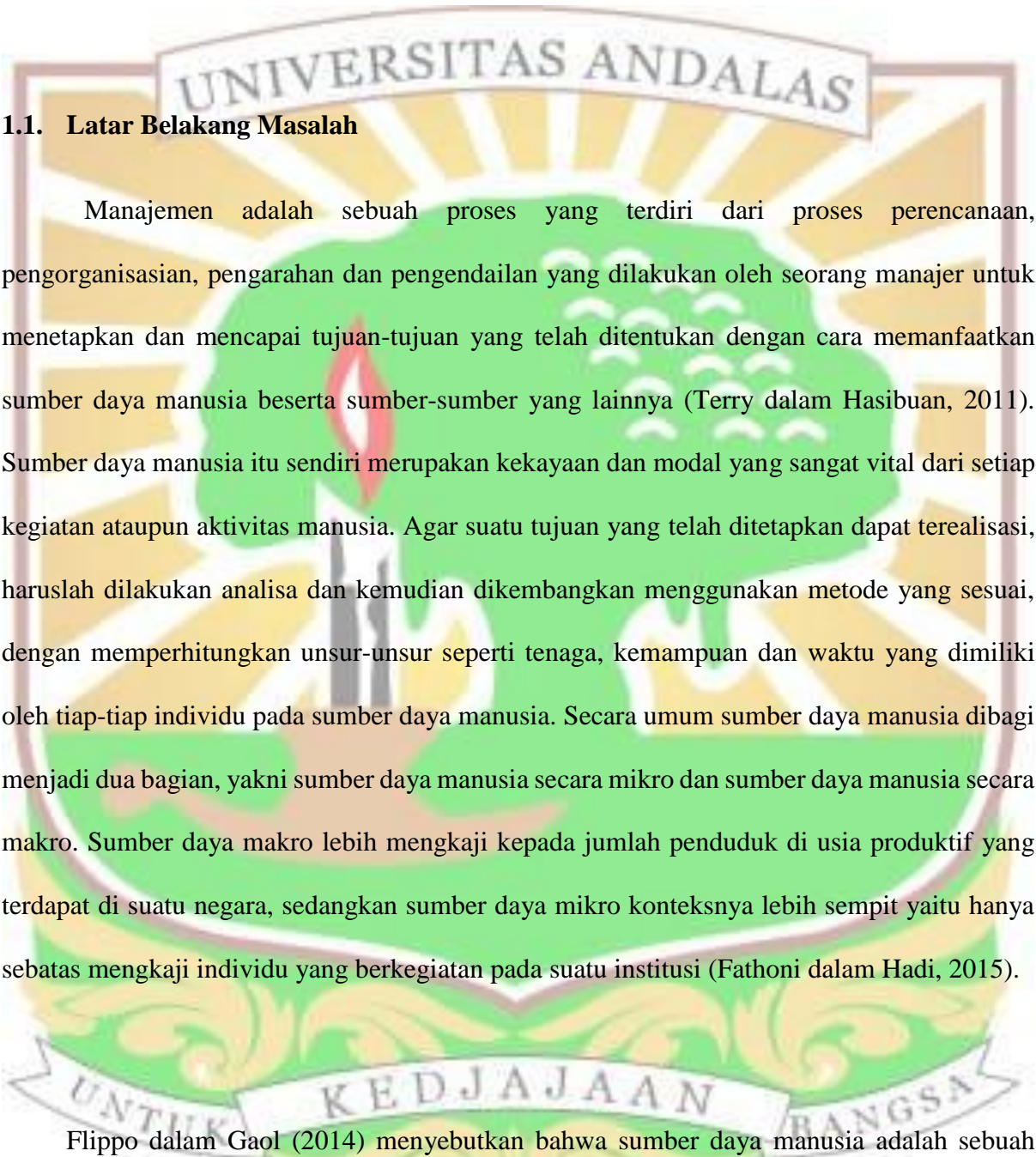


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah



Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dengan cara memanfaatkan sumber daya manusia beserta sumber-sumber yang lainnya (Terry dalam Hasibuan, 2011). Sumber daya manusia itu sendiri merupakan kekayaan dan modal yang sangat vital dari setiap kegiatan ataupun aktivitas manusia. Agar suatu tujuan yang telah ditetapkan dapat terealisasi, haruslah dilakukan analisa dan kemudian dikembangkan menggunakan metode yang sesuai, dengan memperhitungkan unsur-unsur seperti tenaga, kemampuan dan waktu yang dimiliki oleh tiap-tiap individu pada sumber daya manusia. Secara umum sumber daya manusia dibagi menjadi dua bagian, yakni sumber daya manusia secara mikro dan sumber daya manusia secara makro. Sumber daya makro lebih mengkaji kepada jumlah penduduk di usia produktif yang terdapat di suatu negara, sedangkan sumber daya mikro konteksnya lebih sempit yaitu hanya sebatas mengkaji individu yang berkegiatan pada suatu institusi (Fathoni dalam Hadi, 2015).

Flippo dalam Gaol (2014) menyebutkan bahwa sumber daya manusia adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisirian, pengarahan dan pengendalian dari pengembangan, pengadaan, kompensasi, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu yang telah diraih di dalam organisasi maupun di masyarakat. Rachmawati (2008) menjelaskan bahwa sumber daya manusia saat ini sudah semakin berperan dalam

menunjang kesuksesan organisasi. Pada saat sekarang sudah semakin banyak organisasi yang mulai menyadai bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan bagi kelancaran proses pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia menjadi salah satu unsur yang vital bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan sistem desain formal dalam sebuah organisasi untuk menentukan keefektifan dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Konsep dan sistem sumber daya manusia dalam penggunaannya merupakan kontrol secara sistematis dari *network process* organisasi yang mendasar dan mempengaruhi serta melibatkan seluruh individu di dalam organisasi tersebut, tidak terkecuali proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Rachmawati, 2008)

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang tersistem yang diaplikasikan untuk memprediksi permintaan akan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Dengan tersistemnya suatu program perencanaan, akan dapat diprediksi proporsi dan jenis tenaga kerja yang akan dibutuhkan untuk setiap periode-periode tertentu sehingga kemudian dapat membantu manajer terutama manajer bagian sumber daya manusia dalam merencanakan perekrutan, penyeleksian, serta pendidikan dan pelatihan. Prediksi kebutuhan tenaga kerja adalah hal paling sulit untuk dilaksanakan dikarenakan perlu menemukan secara detail berbagai macam kendala yang mempengaruhi kebutuhan akan tenaga kerja, mulai dari faktor yang berpengaruh secara langsung hingga faktor tidak langsung dan bisa juga disebabkan oleh lingkungan eksternal. Permalan dirancang dengan memperhatikan tingkat akurasi metode yang digunakan (Hasibuan 2011).

Penelitian ini merujuk kepada riset sebelumnya yang sudah dilakukan oleh Mathew, Ramanathan dan Arabhi (2017) yang menemukan bahwa analisis *markov* merupakan alat yang

efektif untuk menunjang kegiatan peramalan sumber daya manusia. Data sumber daya manusia yang paling baru diperlukan untuk proses prediksi dari calon karyawan yang dipilih untuk diteliti yang kemudian dilakukan prediksi terhadap kebutuhan karyawan dengan mengumpulkan data-data karyawan yang diperlukan pada tahun-tahun sebelumnya yang selanjutnya diolah menggunakan teori *markov*. Digunakannya teori *marko* pada penelitian ini karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dan merupakan sebuah informasi probabilistik yang bisa dimanfaatkan untuk menunjang pengambilan keputusan manajer.

Samanto (2015) dalam penelitiannya mengenai perencanaan dan perekrutan sumber daya manusia abad 21, menjelaskan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam proses perencanaan staf atau sumber daya manusia. Pendekatan tersebut adalah pendekatan secara kuantitatif dan pendekatan secara kualitatif. Dimana pendekatan kualitatif dalam prosesnya hanya sedikit menggunakan statistik, sedangkan kuantitatif digunakan untuk peramalan menggunakan statistik atau matematika, dan keduanya diolah dengan teori. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif karena penelitian ini menggunakan data sekunder berupa data-data ASN yang terkait dengan penelitian kemudian data tersebut diolah menggunakan sebuah teori, yakni teori *markov* sehingga didapatkan hasil penelitian yang dibutuhkan.

Menurut penelitian Kinanto dalam Nahidah (2016) Sebagai sebuah organisasi, perencanaan sumberdaya manusia dalam pemerintahan juga harus dilakukan secara baik dan sistematis. Dalam penataan manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara, harus dilakukan perencanaan yang benar-benar matang. Apabila dalam merekrut pegawai dilakukan secara dadakan, sudah pasti manajemennya tidak akan berjalan dengan baik dan lancar. Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Apabila

tersedia perencanaan yang baik dan matang, maka kesalahan dalam proses perekrutan dapat dikendalikan. Dengan sistem kepegawaian yang kuat dan proses rekrutmen yang baik maka akan menghasilkan pegawai yang memiliki kualitas, baik dari segi keterampilan, inovasi maupun profesionalisme dalam bekerja.

Penelitian ini juga berpedoman pada riset terdahulu yang sudah dilakukan oleh Ezugwu (2017) yang menemukan bahwa ada peningkatan yang stabil antara jumlah Asisten Pascasarjana, Dosen Senior, dan *Associate Professor*. Sementara itu ada penurunan yang stabil dalam jumlah Asisten Dosen, Dosen II, Dosen I, dan Profesor dalam lima tahun ke depan. Subjek penelitian pada riset ini adalah staf akademik pada Universitas Uyo di Nigeria. Penelitian ini menggunakan teori *markov* sebagai model, dimana model ini hanya dapat diterapkan ketika tidak ada kontrol pada perekrutan tetapi penelitian dapat diperluas untuk memasukkan kontrol pada perekrutan.

Aparatur Sipil Negara atau disingkat ASN merupakan sebuah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil atau ASN dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintahan (tenaga kontrak). Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam sebuah jabatan pemerintahan atau diberikan tugas negara yang lainnya dan kemudian digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. ASN yang menjadi unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, berperan krusial dalam menciptakan masyarakat yang patuh terhadap hukum, makmur, demokratis, adil dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945. Tugas ini secara keseluruhan ialah dengan maksud untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia. Terdapat sebuah badan yang dibentuk dengan tujuan untuk menjamin kelancaran terselenggaranya kebijaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang

dipublikasikan dengan nama Badan Kepegawaian Negara atau disingkat BKN (UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 47 BKN).

Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia terdiri dari 4,7 juta pegawai ASN (UU No. 5 tahun 2014). Keseluruhan Aparatur Sipil Negara merupakan modal Bangsa dan Negara yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan dan dihargai. Manajemen aparatur sipil negara merupakan salah satu bagian penting dari pengelolaan pemerintahan negara yang memiliki tujuan membantu dan mendukung seluruh sumber daya manusia aparatur sipil negara untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan serta tugas pembangunan. Sumber daya manusia aparatur sipil negara mempunyai manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan pada asas merit atau perbandingan antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan dan promosi jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (UU No. 5 Tahun 2014).

Sebagai salah satu wilayah pemerintahan, Kota Padang juga harus mampu mengelola dan mengembangkan aparatur sipilnya sebaik mungkin dengan tujuan agar tidak terganggunya kegiatan operasional dan pelayanan lingkungan dan masyarakat dikarenakan keterbatasan tenaga kerja akibat dari kekurangan pegawai. Pada tahun 2010 lalu tercatat jumlah ASN di Padang mencapai angka 14.215 orang (Badan Pusat Statistik Kota Padang, 2011). Namun angka ini menurun secara drastis pada tahun 2017 menjadi sebanyak 9727 orang (Badan Pusat Statistik Kota Padang, 2018). Penurunan ini disebabkan oleh adanya pegawai yang pensiun dan meninggal dunia. Penurunan ini juga terjadi karena pemerintah pusat sudah memberlakukan moratorium penerimaan pegawai sejak beberapa tahun belakangan ini. Kota Padang terakhir menerima tambahan pegawai pada tahun 2010. Selain itu adanya peralihan kewenangan SMA/SMK ke Provinsi Sumatera Barat juga menjadi penyebab berkurangnya jumlah ASN di Kota Padang. Pada tahun 2017, terdapat 635 orang Aparatur Sipil Negara

(ASN) yang pensiun dimana 325 orang berasal dari pejabat fungsional umum dan sisanya sebanyak 310 orang adalah guru yang sebagian besar merupakan guru tingkat sekolah dasar. Sehingga jumlah total ASN pada tahun 2017 yang awalnya 9272, jika dikurangi dengan pegawai yang pensiun adalah menjadi 9092 orang (Tim Redaksi Haluan, 2017).

Untuk dapat mengetahui seimbang atau tidaknya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di suatu negara atau daerah dapat dilihat dari rasio idealnya, untuk Negara Indonesia sendiri rasio idealnya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah 1,5 persen dari jumlah penduduk (Harahap, 2017). Pada wilayah Kota Padang, rasio ASN dengan jumlah penduduk juga mengalami pengurangi sejak lima tahun terakhir (2013-2017), dimana pada tahun 2013 rasionya 1,45 persen kemudian berkurang secara terus-menerus setiap tahunnya hingga pada tahun 2017 mencapai angka 1,05 persen. Ini memperlihatkan bahwa jumlah ASN di Kota Padang masih jauh dari angka dan kondisi ideal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kota Padang saat ini masih sangat kekurangan ASN. Berikut merupakan data perkembangan ASN di Kota Padang dari tahun 2013 sampai tahun 2017 beserta jumlah penduduk dan rasionya :

Tabel 1.1
Perkembangan ASN di Kota Padang tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah ASN	Jumlah Penduduk	Rasio
2013	12.749	876.678	1,45 %
2014	12.885	889.646	1,45 %
2015	12.633	902.413	1,40 %
2016	12.461	914.968	1.36 %
2017	9.727	927.168	1,05 %

Sumber : Badan Pusat Statistik (2014-2018)

Pada tabel 1.1 dapat diketahui perkembangan jumlah ASN dan jumlah penduduk Kota Padang dalam jangka waktu lima tahun, dimulai dari tahun 2013 hingga tahun 2017. Pada tabel 1.1 terlihat terjadi penurunan rasio antara jumlah ASN dengan jumlah penduduk secara terus menerus selama tahun 2013 hingga tahun 2017. Untuk perhitungan rasio, didapat dari pembagian antara jumlah ASN dengan jumlah penduduk tiap tahunnya. Dengan mempertimbangkan rasio ideal ASN di Indonesia, maka jumlah ASN paling ideal di Kota Padang terjadi pada tahun 2014.

Kota Padang sudah tidak lagi menerima tambahan pegawai sejak delapan tahun terakhir, dimana terakhir kali penerimaan pegawai ialah pada tahun 2010 (Tim Redaksi Haluan, 2017). Setiap daerah seharusnya selalu mendapat tambahan pegawai. Karena dengan penambahan pegawai itu akan terjadi transformasi antara pegawai senior dengan junior. Kondisi ini apabila dibiarkan terus-menerus akan berpengaruh buruk bagi pemerintahan, karena pemerintah dituntut untuk bekerja secara maksimal, dan dituntut untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan, namun dalam pelaksanaannya jumlah ASN yang tersedia tidak memadai sehingga akan terjadi kekosongan struktural yang mengakibatkan terhentinya berbagai layanan masyarakat. Dalam mekanisme pengangkatan ASN, Pemko Padang menyerahkan secara keseluruhan kepada keputusan KemenPAN-RB baik itu melalui pengangkatan honorer maupun melalui jalur umum (Ansyarullah dalam Tim Redaksi Haluan, 2017).

Penelitian ini juga merujuk kepada riset sebelumnya yang telah dilakukan oleh Du dan Li (2015). Pasokan sumber daya manusia dapat diprediksi melalui pembentukan proses *Markov* yang dilakukan. Jumlah pasokan personil setelah beberapa kali transisi ditentukan oleh cara personil di transfer. Objek penelitian ini adalah peramalan pasokan sumber daya manusia di

sebuah perusahaan di China. Metode yang diusulkan ini dapat memberikan panduan untuk manajer bisnis dan manajer sumber daya manusia profesional.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan dengan riset-riset sebelumnya karena peramalan sumber daya manusia menggunakan teori *markov* seringkali ditemukan pada penelitian tentang karyawan pada perusahaan-perusahaan atau pada beberapa instansi pendidikan, namun sangat jarang ditemukan penelitian yang mengangkat sumber daya aparatur negara sebagai subjek penelitian. Oleh sebab itu, melihat beberapa fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang proses perencanaan terhadap ASN di Kota Padang. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perencanaan jumlah ASN di Kota Padang dengan menggunakan teori *markov*. Pemilihan metode rantai *markov* ini adalah karena dengan metode ini, jumlah kebutuhan ASN yang ideal dan yang keluar dapat diperkirakan dengan mengumpulkan data-data sekunder terkait ASN di Kota Padang, sehingga dapat diprediksi jumlah dan komposisi ASN yang ideal dan seharusnya ada pada periode yang diramalkan. Akhirnya dapat dilakukan perencanaan strategis yang tepat dalam perekrutan tenaga kerja. Berdasarkan dari uraian di atas, maka yang menjadi judul pada penelitian ini adalah **“PERENCANAAN KEBUTUHAN ASN DI KOTA PADANG DENGAN MENGGUNAKAN TEORI MARKOV DAN PERAMALAN TREND”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diketahui bahwa pemerintah Kota Padang masih memerlukan penyesuaian dalam sistem pengadaan dan kebutuhan ASN yang lebih akurat guna menjaga kestabilan antara jumlah ASN yang telah ada dan jumlah ASN ideal yang seharusnya ada atau yang dibutuhkan Kota Padang. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana menentukan jumlah kebutuhan ASN di periode penerimaan yang akan datang dengan menggunakan pendekatan rantai *markov*, antara lain :

1. Berapakah prediksi jumlah ideal kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Padang pada tahun 2019?
2. Berapakah prediksi proporsi tiap tingkat golongan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Padang pada tahun 2019?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memprediksi jumlah ideal kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Padang pada tahun 2019.
2. Untuk memprediksi proporsi tiap tingkat golongan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Padang pada tahun 2019.

Dengan tujuan terhadap hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat bagi aspek teoritis maupun aspek konstekstual.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan digunakan sebagai dasar proses pengambilan keputusan mengenai perencanaan pengadaan ASN di Kota Padang serta meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia di Kota Padang.

2. Manfaat Teoritis

Meningkatkan wawasan peneliti dalam ilmu mengenai teori rantai *Markov*, dikarenakan penulis dapat menerapkan secara langsung ilmu yang pelajari dan dipahami dengan kasus yang nyata.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Beberapa hal yang menjadi batasan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Kota Padang dan hanya ditujukan untuk merencanakan kebutuhan ASN pada periode yang diramalkan (tahun 2019) dengan menggunakan teori rantai *markov* dan peramalan trend.
2. Biaya rekrutmen, biaya pemutusan hubungan kerja dan biaya-biaya lainnya, proses mengenai perpindahan karyawan, beban kerja, dan proses keluar masuk karyawan pada Aparatur Sipil Negara di Kota Padang tidak dibahas dalam penelitian ini.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini merupakan gambaran secara keseluruhan dari penelitian. Sistematika penulisan dari penelitian ini terdiri dari lima bab, antara lain:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Literatur

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori terkait dengan penelitian beserta kerangka penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang desain penelitian, definisi penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, dan metode analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data dan inerpretasi hasil.

BAB V Penutup

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran, dan implikasi penelitian.

