



EVALUASI SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN MAGELANG

Oleh:

SITI DWI ASIAH¹

Universitas Tidar Magelang

Email: dwiasiyah024@gmail.com

No Hp: 085643126643

DIAN MARLINA VERAWATI²

Universitas Tidar Magelang

Email: dianmarlina86@untidar.ac.id

No Hp: 081901221511

ABSTRAK

Sumber daya manusia atau *human resources* merupakan sumber daya yang paling penting di dalam manajemen. Sumber daya manusia sangat penting untuk disadari dalam tingkatan manajemen. Dalam kemajuan teknologi saat ini manusia masih menjadi faktor peranan penting dalam keberhasilan suatu instansi. Penelitian ini memiliki tujuan dapat mengevaluasi suatu sistem manajemen SDM pada POAC (planning, organizing, actuating, dan controlling) terhadap penempatan kerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif yaitu pengamatan, wawancara mendalam (*indepthinterview*) dan observasi serta *theoretical sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia pada penempatan kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum maksimal dikarenakan masih ada kekurangan tenaga kerja/pegawai yang mengakibatkan penempatan kerja yang tidak sesuai *job description*. Perlu mengatur kembali sumber daya manusia yang sesuai dengan tupoksi masing-masing jabatan. Perlu segera dilakukan pelatihan untuk manajemen kinerja secara berkala dan berkesinambungan agar sistem manajemen sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang lebih baik.

Kata Kunci: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian

ABSTRACT

Human resources or human resources are the most important resources in management. Human resources are very important to realize at the management level. In today's technological advances, humans are still an important role factor in the success of an institution. This study aims to evaluate an HR management system in POAC (planning, organizing, actuating, and controlling) on employee job placements at the Secretariat of the Regional People's Representative Council (DPRD) Magelang Regency. This type of research uses a case study approach with a qualitative descriptive method, namely observation, in-depth interviews (indepthinterview) and observation and theoretical sampling used in this research is purposive sampling. The results showed that the human resource management system in the work placement of employees at the Secretariat of the DPRD Magelang Regency was not optimal because there was still a shortage of workers / employees which resulted in job placements that did not match the job description. Need to rearrange human resources according to the main duties and functions of each position. It is necessary to immediately conduct training for performance management regularly and continuously so that the human resource management system at the DPRD Secretariat of Magelang Regency is better.

Keywords: Planning, Organizing, Direction, Controlling

I. PENDAHULUAN

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006), sumber daya manusia ialah modal serta kekayaan yang paling utaka dari setiap aktivitas. Manusia mutlak untuk dianalisis dan dikembangkan, karena manusia merupakan unsur terpenting. Waktu, dan tenaga, serta kemampuannya bisa dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan suatu organisasi, ataupun untuk kepentingan per individu (dalam Subekhi, Jauhar, 2012, p. 13).

Menurut James Stoner (1986) menyimpulkan bahwa manajemen ialah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi dan proses pemakaian segala sumber energi dalam organisasi guna meraih tujuan organisasi tersebut” (dalam Ardana, Mujiati, & Utama, 2012, p. 4).

Untuk mencapai visi dan misi, suatu instansi perlu didukung oleh beberapa indikator yang akan menentukan keberhasilannya dalam meraih visi dan misi tersebut. Peran aktif pegawai yang merupakan komponen sistem organisasi menjadi salah satu indikator guna mencapai visi serta misi. Dikarenakan pegawai menjadi suatu perencana, pelaku, serta penentu terwujudnya dari tujuan organisasi, maka pegawai memiliki peran utama dikegiatan organisasi tersebut. Jika pegawai ditempatkan di posisi yang tepat serta sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya maka akan lebih mudah tujuan organisasi tersebut untuk dicapai.

Dalam uraian pekerjaan (*Job Description*) memuat tentang tugas pokok dan fungsi pegawai yang telah dirancang dengan benar dan terstruktur secara jelas. Pada setiap organisasi pemerintah ataupun swasta, uraian pekerjaan (*Job Description*) harus dilaksanakan oleh para pegawai karena *job description* merupakan kumpulan informasi mengenai tugas, dan tanggung jawab, serta wewenang yang harus dipegang oleh setiap pegawai. Bukan hanya itu, *job description* menjelastang tentang bagaimana cara melaksanakan tugas secara efektif serta efisien agar tujuan organisasi tercapai secara maksimal.

Veithzal Rivai (2009) menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan yaitu hasil dari analisis pekerjaan sebagai rangkaian suatu aktivitas ataupun proses menghimpun serta mengolah berbagai data mengenai tiap pekerjaan. Berbeda dengan Robert L. Mathis John H. Jackson (2001) mempunyai pendapat bahwa uraian pekerjaan menjelaskan tugas serta tanggung jawab dari suatu pekerjaan seperti apa tugas yang dikerjakan, mengapa tugas itu dikerjakan, dan dimana tugas itu dikerjakannya, dan secara singkat bagaimana mengerjakan tugas tersebut. Gary Dessler (2004) juga mengajukan definisi yang hampir sama bahwa suatu deskripsi pekerjaan ialah pernyataan tertulis tentang apa yang wajib dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melaksanakan pekerjaannya, dan bagaimana keadaan kerjanya.

Menurut definisi para pakar di atas, dapat disimpulkan kalau deskripsi pekerjaan yaitu statement tertulis mengenai ruang lingkup pekerjaan, yang menginformasikan tentang pekerjaan, bagaimana metode melaksanakan pekerjaan tersebut, serta bagaimana kondisinya. Raymond A. Noe (2004) "*Job description a list of the tasks, duties, and responsibilities (TRDs) that a particular job entails*". Maksudnya yaitu bahwa arti pekerjaan ialah daftar tugas-tugas, kewajiban, serta tanggung jawab yang memerlukan pekerjaan tertentu", sedangkan menurut Stephen Robbins (2005) mengungkapkan hal yang sama bahwa pekerjaan dideskripsikan sebagai kegiatan yang berupa tugas atau wewenang, tanggung jawab serta kewajiban dari suatu pekerjaan yang sudah diberikan".

Proses pelaksanaan suatu pekerjaan bisa menjadi tidak teratur, pekerjaan-pekerjaan rutin terbengkalai, dan banyak pegawai yang harus bisa mengerjakan pekerjaan yang bukan tugasnya atau keluar dari tugas pokok fungsi (auto pilot) apabila instansi tidak memperhatikan uraian mengenai *job description* dan kontribusi yang diharapkan dari jabatan tersebut.

Begitu besar peranan pegawai khususnya Kepala Sub Bagian Persidangan dan Pranata Humas Terampil pada sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang. Tugas dari Kepala Sub Bagian Persidangan dan Rapat Risalah ini yaitu memimpin pelaksanaan tugas Sub Bagian Persidangan dan Pranata Humas Terampil dengan menyiapkan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang penyelenggaraan persidangan, rapat-rapat DPRD, dan pembuatan rapat risalah serta melangsungkan tugas kedinasan lain yang sudah diberikan oleh pemimpin. Maka dari itu butuh penyesuaian ketersediaan tenaga kerja dengan pemahaman pekerjaan petugas. Tenaga kerja yang cocok dengan penjelasan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap tingkat efisiensi serta produktivitas kerja.

Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa masih ada kesalahan dalam sistem manajemen SDM di sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang sehingga kualitas mutu pelayanan berkurang. Tidak adanya atasan dan pengarahan dari atasan tersebut mengakibatkan banyak pegawai yang auto pilot. Hal ini dapat berpengaruh terhadap stres kerja akibat beban kerja yang dipikul oleh pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana sistem manajemen SDM pada penempatan kerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang khususnya Sub Bagian Persidangan dan Pranata Humas Terampil. Diharapkan studi ini mampu memberi masukan terhadap semua pegawai di Sekretariat

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang khususnya Sub Bagian Persidangan dan Pranata Humas Terampil agar kedepannya bisa lebih baik lagi.

II. METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada instansi Kesekretariatan DPRD Kabupaten Magelang. Penelitian ini berlangsung pada tanggal 13 Januari 2020 sampai dengan 13 Februari 2020.

Populasi dan Sampel

Theoretical sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penarikan sampel dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian. Ukuran besaran individu *key person* atau informan, yang mungkin atau tidak mungkin ditunjuk sudah ditetapkan sebelum pengumpulan data, tergantung pada sumber daya dan waktu yang tersedia, serta tujuan penelitian. Dengan kata lain besaran *key person* yang digunakan sebagai informan disesuaikan dengan struktur sosial saat pengumpulan data dilakukan. Kunci dasar dari *purposive sampling* ini adalah penguasaan informasi dari informan dan secara logika bahwa tokoh-tokoh kunci di dalam proses sosial selalu langsung menguasai informasi yang terjadi di dalam proses sosial itu (Bungin, 2009). Peneliti menggunakan teknik tersebut karena peneliti ingin para informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian.

Metode Analisis

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011).

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi, dan sebagainya.

Adapun masalah yang dapat diteliti dan diselidiki oleh penelitian deskriptif kualitatif ini mengacu pada studi kuantitatif, studi komparatif (perbandingan), serta dapat juga menjadi sebuah studi korelasional (hubungan) antara satu unsur dengan unsur lainnya. Kegiatan penelitian ini meliputi pengumpulan data, analisis data, interpretasi data, dan pada akhirnya dirumuskan suatu kesimpulan yang mengacu pada analisis data tersebut.

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat tidak terstruktur, dalam arti variasi data yang diberikan oleh sumbernya beragam dengan tujuan untuk memperoleh pandangan yang mendalam dan meluas dari setiap informan penelitian (Istijanto, 2005).

Jenis Data

Peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Penulis memperoleh data primer melalui hasil observasi atau wawancara. (Bungin, 2009). Data primer yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan pengelola persidangan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang yaitu Bapak Jati Styawan Febrianto selaku pendamping Komisi I, Bapak Fauzan, SH., selaku Pendamping Komisi II, Bapak Agung Nugroho, SIP, selaku Pendamping Komisi III, dan Bapak Hari Kus Wibowo, SE., selaku Pendamping Komisi IV, dan Pranata Humas serta 1 orang karyawan yang bekerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang tersebut untuk mengetahui apakah karyawan benar-benar auto pilot atau tidak. Lalu data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil pengumpulan orang lain yang bekerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang yang memandang bahwa banyak karyawan memang dilihat sebagai pekerja auto pilot.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2011).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara semi terstruktur dengan teknik wawancara *indepth interview*, yang merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. *Indepth interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Boyce and Neale, 2006). Sedangkan observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya (Bungin, 2009). Jenis observasi / pengamatan yang digunakan pada penelitian ini adalah berperan serta sebagai pengamat. Yang dimaksud dengan pengamatan jenis ini bahwa dalam teknik tersebut peneliti sebagai pengamat tidak sebagai pemeran serta, tetapi melakukan fungsi pengamatan. Misal peneliti berada di sudut ruangan untuk melihat dan mencatat bagaimana subjek yang diteliti menggunakan waktu kerjanya di kantor ataupun cara bekerjanya (Tohirin, 2012).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Deskripsi subjek penelitian

Jumlah subjek penelitian ini adalah 7 orang yang dianggap dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Ketujuh subjek tersebut ialah Pengelola Persidangan, Pranata Humas dan Ajudan Ketua dan Wakil Ketua DPRD Kabupaten Magelang.

Adapun deskripsi subjek penelitian yang berhasil diwawancarai tersebut secara sederhana dapat diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Daftar Kepegawaian Responden

NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN	PANGKAT/ GOLONGAN
1	Laki-laki	SMA	Pengelola Persidangan (Pendamping Komisi I)	Pengatur (II/c)
2	Laki-laki	S1	Pengelola Persidangan (Pendamping Komisi II)	Pengatur (II/c)
3	Laki-laki	S1	Pengelola Persidangan (Pendamping Komisi III)	Penata Muda (III/a)
4	Laki-laki	S1	Pengelola Persidangan (Pendamping Komisi IV)	Pengatur Muda Tk I (II/b)
5	Perempuan	S1	Pranata Humas Terampil	Pengatur Tk I (II/d)
6	Laki-laki	S1	Pranata Humas Terampil	Pengatur Tk I (II/d)

Sumber: Data Primer 2020

Tabel 3.2 Daftar Kepegawaian Responden

NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN	PANGKAT/ GOLONGAN
1	Laki-laki	SMA	Ajudan	Pengatur (II/c)

Sumber: Data Sekunder 2020

Evaluasi sistem manajemen sumber daya manusia pada penempatan kerja

Berdasarkan hasil dari kegiatan observasi dan wawancara pada Pengelola Persidangan, Pranata Humas Terampil dan Ajudan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Magelang, maka dapat dikelompokkan berdasarkan variabel yang telah diteliti pada penelitian ini diantaranya :

Perencanaan

Perencanaan adalah salah satu fungsi utama manajemen yang di dalamnya terdapat kegiatan yang mengembangkan rencana kerja organisasi, mendefinisikan tujuan organisasi, serta membuat strategi. Perencanaan merupakan langkah awal dalam suatu aktivitas organisasi terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan SDM ialah proses identifikasi dan analisis yang dilakukan oleh organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, oleh karena itu organisasi tersebut dapat menentukan apa saja langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakannya perencanaan pada sumber daya manusia adalah agar masa depan organisasi memiliki gambaran yang jelas, selain itu perencanaan sumber daya manusia diadakan agar dapat mencegah kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Perencanaan tentang kepegawaian harus sesuai dengan tingkat kebutuhan Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang untuk membantu terwujudnya setiap tujuan. Sementara tujuan dari perencanaan tersebut yaitu mengenai bagaimana kejelasan dari sistem manajemen sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang sebagaimana yang sudah di ungkapkan pada informan berikut.

“Dalam penyusunan rencana ketenagaan SDM pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang ini kami sudah mencoba mengusulkan bahwa kekurangan pegawai yang mengakibatkan beberapa pegawai itu menjadi terbebani karena bukan tupoksi mereka, tapi dari pihak Bupati sampai sekarang belum ada balasan. Banyak yang auto pilot karena waktu itu banyak kekosongan pejabat yang belum terisi, sehingga staffnya bekerja tanpa arahan dari pimpinan karena memang tidak adanya atasan itu tadi. Banyak yang mengeluh juga karena beban kerjanya bertambah yang membuat stres” (Winarso-Ajudan, 30 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, pihak dari Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang sudah merencanakan pengusulan untuk menambah pegawai yang ditujukan kepada Bupati. Pada dasarnya Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang masih banyak kekurangan SDM, yang mengakibatkan beban kerja menjadi bertambah.

Pengorganisasian

Setelah kegiatan perencanaan selesai dan memperoleh beberapa keputusan, selanjutnya yaitu membuat organisasi guna menjalankan keputusan tersebut. Pada proses pengorganisasian ini cara yang harus dilakukan yaitu dengan membentuk suatu organisasi, lalu dialokasikan ke dalam setiap elemen yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai, tetapi mempunyai tujuan yang sama. Pada proses pengorganisasian tersebut, harus merancang hubungan antara jabatan, pekerjaan, anggota, dan faktor fisik lainnya. Dalam proses tersebut juga terbentuk suatu sistem organisasi yang akan menetapkan secara jelas bagaimana hubungan setiap unitnya.

Apabila terdapat pengorganisasian yang kurang baik dapat mengakibatkan produktivitas dari masing-masing anggota individu organisasi menurun. Tidak hanya itu, pengorganisasian yang kurang baik dapat menyebabkan motivasi yang ada dalam diri anggota individu akan menurun juga, begitu juga dengan kepuasan kerja yang dicapai atau dialami oleh para anggota individu organisasi juga menurun. Jika produktivitas, kepuasan kerja, dan motivasi yang ada pada individu tersebut menurun, maka akan berpengaruh pada proses pencapaian tujuan organisasi ke depannya.

Sistem pengelolaan organisasi yang baik berdsarkan permasalahan dan fenomena yang terdapat dalam penelitian tersebut. Dalam proses sistem pengoordinasian dan pengelolaan organisasi diperlukan sistem manajerial yang baik, diantaranya yaitu *planning*

(perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) .

Salah satu unsur dari pengorganisasian adalah pembagian tugas yang jelas, teratur, dan tepat. Untuk hal ini suatu organisasi harus memiliki pedoman pada analisis jabatan dalam memberi wewenang atau pembagian tugas kepada anggota pegawai. Karena hal tersebut disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki oleh setiap anggota pegawai.

Di dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah telah ditetapkan nama-nama yang bertanggung jawab pada bagian tertentu dan satu petugas bertanggung jawab dengan bidang atau bagiannya masing-masing sesuai dengan aturan. Tetapi pada kenyataannya masih belum sesuai dengan tupoksinya, seperti kutipan pada informan berikut.

“Terkait auto pilot di salah satu Organisasi Perangkat Daerah lebih disebabkan karena kondisi struktur organisasi itu sendiri yang menyebabkan peran dari leader atau koordinator (ketua) di perankan oleh seorang staff. Di Sekretariat DPRD sendiri yang sudah saya alami itu ya sering kali proses administrasi dilaksanakan tidak sesuai prosedur. Contoh riil nya: sering saya bikin surat undangan ke Bupati atau Eksekutif tanpa melalui tahapan sebagaimana mestinya, ya saya konsep sendiri, saya ketik sendiri, saya periksa sendiri, bahkan saya kirim sendiri juga” (Fauzan-Pendamping Komisi II, 6 Mei 2020).

“Jadi ada beberapa tugas yang diberikan kepada kami, yang seharusnya bukan tupoksi kami, namun karena tidak ada pucuk pimpinan yang memberikan arahan sehingga agar organisasi tetap jalan maka kita harus mengalah untuk melaksanakan. Sebagai contoh, koordinasi dengan SKPD lain terkait standarisasi indek perjalanan dinas dan aturan main pelaksanaannya, itu merupakan tugas verifikator SPJ untuk melakukan koordinasi dengan bagian administrasi pembangunan daerah namun justru kita yang sering langsung bertanya ke SKPD tersebut” (Jati Styawan Febrianto-Pendamping Komisi I, 30 April 2020).

“Saya sependapat dengan Mas Jati, saya juga sudah merasakan sendiri yang mungkin seharusnya bukan job description nya saya, namun tetap saya jalankan karena memang tugas dari atasan ya mau gimana lagi” (Hari Kus Wibowo-Pendamping Komisi IV, 30 April 2020).

“Memang betul banyak auto pilotnya disini. Misal saja dalam penerimaan tamu kunjungan kerja, pasti langsung mengerjakan apa saja komponen yang diperlukan untuk penerimaan kunjungan tersebut tanpa menunggu disposisi karena tamu pasti diterima. Disisi lain saya sering diikutsertakan dalam mengurus SPJ dan anggaran padahal bukan tupoksi saya, saya disini sebagai Pranata Humas” (Krisni Misyati-Pranata Humas Terampil, 6 Mei 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa sudah ada uraian tugas atau *job description* di setiap jabatan. Namun, uraian tugas tersebut belum dibedakan antara koordinator dengan petugas di bagian tersebut. Sehingga hal tersebut dapat mengakibatkan setiap petugas mengerjakan pekerjaan yang sebenarnya bukan tanggung jawabnya, lalu menimbulkan adanya *double job* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, dimana setiap hari petugas melakukan sub pekerjaan yang berbeda dan merangkap beberapa

pekerjaan. Ketimpangan ini membuat karyawan atau pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang auto pilot.

Pengarahan

Setelah tahap perencanaan yaitu tahap pengarahan. Tujuan dari tahap ini adalah memberikan petunjuk serta meminta para anggota agar sadar untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang telah dibuat oleh organisasi. Fungsinya adalah agar SDM dapat terarah, mau bekerja dengan baik dan efektif, serta mau bekerja secara sukarela tanpa ada paksaan. Untuk itu, akan terjadi kerja sama pada suatu organisasi.

Pada Subbagian Persidangan Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang tidak ada pemimpin untuk memimpin berjalannya suatu pekerjaan. Padahal tujuan adanya pengarahan dari pemimpin sangat penting salah satunya yaitu agar tugas dapat diselesaikan dengan baik., sseperti kutipan pada informan berikut.

“Oke, menurut saya banyak teman-teman yang merasa bahwa kerja di setwan itu bekerja secara auto pilot. Saya rasa itu karena tidak adanya figur pimpinan yang dapat mengelola SDM dengan baik sesuai prinsip-prinsip manajerial. Sosok pimoinan yang ada masih terpaku dengan pakem kuno, perintah-kerjakan-selesai. Padahal untuk dapat mengelola SDM dengan baik, seorang pimpinan itu harus mempelajari lingkungan kerja, tugas-tugas pokok setiap karyawannya, bahkan sampai sifat dan kebiasaan karyawannya. Prinsip strength-weakness-opportunities-threats (SWOT) harus jadi pegangan karena perkembangan jaman kita tidak bisa menggunakan prinsip-prinsip manajerial yang sudah ketinggalan jaman. Sebenarnya kita di PNS itu sudah punya jobdesk masing-masing mbak, itu tercantum di clausa perjanjian CPNS. Tapi ada satu pasal yang bisa dibilang pasal karet yang berbunyi “dan mengerjakan tugas lain sesuai dengan perintah pimpinan” dan pasal itu yang selalu dijadikan patokan, diperparah dengan kualitas beberapa PNS yang tidak mau berkembang mengikuti jaman dan tidak pembinaan untuk mereka. Sehingga ada ketimpangan pembagian tugas, yang bisa pasti akan diberi tugas terus, dan yang tidak yaaa sudah melakukan seadanya” (Rony Gunawan- Pranata Humas Terampil, 6 Mei 2020).

Tidak adanya figur pemimpin pada pelaksanaan kegiatan membuat sebagian pegawai bekerja seadanya atau sebisanya saja tanpa arahan. Disisi lain akibat tidak adanya figur pemimpin ini kualitas produktifitas kerja juga akan menurun karena tidak ada yang memantau dan mengontrol bahwa pekerjaan yang telah laksanakan oleh pegawai tersebut sudah sesuai atau belum.

Pengendalian

Untuk fungsi dari pengendalian sendiri pada dasarnya dapat dilakukan di semua jenis organisasi baik bersifat komersial ataupun non-komemrsial dan dapat dilakukan di semua tingkatan manajemen. Pengendalian sendiri berfungsi untuk kinerja aktual organisasi dengan standar yang ditentukan, menemukan penyimpangan dan upaya mengambil tindakan korektif, seperti pada innforman berikut ini.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang terakhir adalah pengendalian. Dalam fungsi manajemen ini dilaksanakan pengawasan atas kegiatan pegawai untuk kemudian disamakan dengan rencana sudah telah terbentuk. Pengendalian ialah melihat dan mengamati kegiatan atau aktivitas kinerja pegawai untuk memastikan apakah mereka

sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau tidak. Dari sini bisa dilihat apa saja penyimpangan yang terjadi dan bisa memberikan koreksi dari semua penyimpangan yang terjadi. Pengendalian memperkuat pengaturan aktivitas-aktivitas menurut rancangan sumber daya manusia yang sudah dirumuskan dalam suatu analisis agar tujuan organisasi atau perusahaan tercapai.

“Kalau menurut pendapat saya sendiri ada sisi baik dan ada sisi buruknya. Dari sisi baiknya setiap personil walaupun jabatannya staff pada waktu itu karena tidak ada atasan baik Kabag maupun Kasubag dibagian Risalah dan Persidangan mau tidak mau ya tetap belajar dan mengerjakan untuk mengampu pekerjaan yang dulunya di emban atasan sehingga pengalaman bertambah. Yang kedua, kekompakan antar staff timbul untuk saling bantu membantu pekerjaan di bagian kita. Yang ketiga, organisasi tetap bisa berjalan walaupun dengan keterbatasan personil yang ada hal ini bisa menunjukkan bahwa kalau ada kemauan akan mengikuti untuk mengerjakan tugas yang ada walaupun itu sebenarnya tugas atasan. Lalu dari sisi kurang baiknya yaitu karena tidak ada atasan koordinasi berjenjang yang seharusnya di lakukan tidak bisa dilakukan, bila ada masalah dalam pekerjaan staff pada akhirnya mengambil keputusan sendiri untuk mengatasi masalah tersebut, karena tidak adanya atasan pada waktu itu mekanisme kontrol terhadap staff boleh dikatakan tidak ada sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan mengalir saja, dan yang terakhir tidak adanya tempat staff untuk meminta pendapat atau solusi atas kendala atau masalah yang dihadapi staff “ (Agung Nugroho-Pendamping Komisi III, 6 Mei 2020).

Fungsi pengendalian ini dapat membantu dalam merumuskan perencanaan pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, fungsi pengendalian akan membawa siklus manajemen kembali ke perencanaan.

PEMBAHASAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan kegiatan terdahulu dari semua kegiatan yang ada dalam proses MSDM. Perencanaan dalam manajemen memegang peranan dan fungsi yang sangat penting untuk menentukan arah organisasi. Dengan pula halnya dengan perencanaan SDM. Apa saja yang akan dilakukan dalam MSDM akan ditentukan oleh keberhasilan dalam organisasi dalam menyusun perencanaan SDM. Oleh karena itu, tidak dapat diabaikan. Ini berarti bahwa organisasi harus melakukannya.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan inti dari sebuah manajemen sumberdaya manusia, karena akan dijadikan dokumen standar untuk merekrut serta melakukan penataan komposisi sumberdaya dalam organisasi. Tanpa rencana yang jelas tentang kebutuhan SDM suatu organisasi akan mengalami kesulitan, terutama dalam menentukan arah apabila suatu ketika membutuhkan tambahan pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:95). Perencanaan dibutuhkan untuk mengantisipasi dan memanfaatkan sumberdaya secara efektif, mengingat sumberdaya selalu terbatas dengan diiringi tujuan yang ingin dicapai selalu tidak terbatas.

Perencanaan SDM pada dasarnya merupakan pemilihan kebijakan dan strategi mengenai tenaga kerja serta analisis kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang baik secara kuantitas maupun kualitas, sehingga mampu mengantisipasi baik kekurangan maupun

kelebihan sumber daya manusia demi tercapainya organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan sistem berkaitan dengan proses, langkah dan kegiatan yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berkaitan dan saling berkesinambungan. Jadi, sistem perencanaan SDM PNS bertujuan untuk mengetahui gambaran menyeluruh tentang proposional atau tidaknya antara supply dan demand atau kebutuhan dengan ketersediaan PNS.

Tujuan perencanaan SDM menurut Stone (1995) adalah untuk meyakinkan atau memastikan bahwa sejumlah pekerja dalam jumlah tertentu yang memenuhi persyaratan telah tersedia pada suatu kurun waktu tertentu. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi apa yang harus diperbuat guna memastikan adanya SDM sesuai kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM dilakukan secara terbuka, tidak isolatif. Terbuka dalam arti harus dikaitkan dengan keseluruhan tujuan bisnis perusahaan. Nilai bagi perencanaan SDM terletak pada posisi sebagai bagian integral dan proses perencanaan strategis organisasi.

Dalam penyusunan kebutuhan sumber daya manusia pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, pengadaannya melalui usulan dari pihak subbagian persidangan bahwa mereka merasa mengerjakan *double job* kemudian dikoordinasikan dengan ajudan dan mengusulkannya ke Ketua DPRD Kabupaten Magelang.

Dalam hal ini Ketua DPRD Kabupaten Magelang melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kepegawaian dengan melaporkan kekurangannya kepada Bupati Magelang, dengan melihat kekosongan tenaga pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang. Kekosongan ini dikarenakan adanya pensiun. Jadi untuk sementara waktu menunggu balasan dari pihak bupati Magelang.

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Menurut Haryani,(2001): Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yg terdiri dari dua orang atau lebih, yang didirikan untuk jangka waktu lama. Pada umumnya manusia akan mengikuti atau masuk sebagai anggota organisasi tertentu, misal: organisasi bisnis, organisasi nirlaba, organisasi politik, organisasi pekerja, organisasi keagamaan dan sebagainya.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan pembagian kerja ke dalam unit-unit kerja dan fungsi-fungsinya beserta penetapannya dengan cara yg tepat mengenai orang-orang (staffing) yang harus menduduki fungsi-fungsi itu berikut penentuannya dengan tepat tentang hubungan wewenang dan tanggung jawabnya.

Pengorganisasian itu dilakukan demi pelaksanaan kerja dan pelaksanaan dari perencanaan, yang penting demi adanya pembagian kerja yg setepat-tepatnya. Dalam pengorganisasian sangat penting untuk diperhatikan bahwa penetapan mengenai orang-orangnya haruslah dilakukan secara objektif dan terlebih dahulu ditentukan unit unit kerja dan fungsi-fungsinya.

Pengorganisasian pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang mengacu kepada Peraturan Bupati Magelang Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat

Daerah. Penyusunan struktur organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang melihat dari jumlah program kerja dan menempatkan nama-nama yang bertanggung jawab untuk mengelola program-program yang ada yang ditunjuk langsung oleh atasan yang disesuaikan dengan aturan.

Ketenagakerjaan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum berjalan sesuai dengan struktur kerja yang sudah dibuat, dengan kegiatan dan tanggung jawab masing-masing pegawai dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan publik. Sumber daya manusia pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum terpenuhi dalam hal jumlah namun untuk kegiatan pekerjaan atau tupoksi masih bisa dikatakan dapat berjalan walaupun banyak kendala.

Ada beberapa alasan mengapa manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada bagian fungsi pengorganisasian. Alasan pertama, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen SDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi (dalam hal ini sumber daya manusia) ke dalam bagian-bagian dalam organisasi. Jika demikian halnya, maka manajemen SDM dimasukkan sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian dikarenakan salah satu esensi dari fungsi pengorganisasian adalah pengalokasian keseluruhan sumber daya organisasi kedalam suatu struktur organisasi tertentu yang dibentuk.

Alasan Kedua, fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dijalankan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian. Siapa yang diarahkan dan dimotivasi misalnya, sekiranya dalam fungsi pengorganisasian penempatan SDM (sebagai bagian dari manajemen SDM) belum dilakukan.

Alasan Ketiga, sekalipun kegiatan memotivasi, mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk ke dalam fungsi pengarahan (*leading*), namun demikian kunci pokok pertama sebelum SDM diarahkan dan dimotivasi adalah ketika SDM ditentukan dan ditempatkan di mana kegiatan menentukan dan menempatkan lebih cenderung berada di dalam fungsi pengorganisasian. Alasan Keempat, dikarenakan ilmu sosial, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan, maka penulis berpendapat tidak terlalu menjadi masalah sekiranya manajemen SDM ini ditempatkan di bagian fungsi pengorganisasian maupun di bagian fungsi pengarahan.

Pengarahan Sumber Daya Manusia

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien, agar terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan bahkan masyarakat.

Pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menggerakkan, membimbing, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Pengarahan ini dapat dilakukan secara persuasif atau bujukan dan instruksi, tergantung cara mana yang paling baik.

Pengarahan pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum terlaksana dengan baik, karena tidak ada atasan khususnya pada subbagian persidangan. Berhasil atau

tidaknya pegawai menjalankan tugas-tuganya sangat ditentukan oleh fungsi kepemimpinan yang menjadi pengurai dari berbagai macam sikap dan karakter pegawai, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya (Hasibuan, 2010). Menurut Wibowo (2016) kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sutikno (2014) fungsi kepemimpinan merupakan bentuk upaya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya.

Pengendalian Sumber Daya Manusia

Pengendalian atau *controlling* pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang selama ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Fungsi pengendalian (*controlling*), antara lain *evaluating*, *appraising*, atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai, proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan

Kedisiplinan pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang dinilai dari kehadirannya melalui absen *fingerprint* sebelum jam 07.00 WIB dan sesudah jam 15.30 WIB serta ketepatan waktunya pada jam apel pagi. Disisi lain kerjasama antar pegawai sangat erat, mereka saling membantu apabila ada kesulitan dalam pengerjaan tugas karena memang kadang ada yang tidak sesuai dengan tupoksinya.

IV. PENUTUP

Simpulan

1. Penyusunan rencana kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang memerlukan pemantauan dan analisis kebutuhan tenaga kepegawaian. Untuk pengadaan pegawai pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang sudah mengusulkan kekurangannya ke Bupati Magelang.
2. Pengorganisasian pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang mengacu kepada Peraturan Bupati Magelang Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Dalam pemberian tanggung jawab atau wewenang masih belum berjalan dengan baik karena masih ada pegawai yang masih keluar dari tupoksi atau sesuai dengan *job description*.
3. Pengarahan pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum terlaksana dengan baik, karena tidak ada atasan khususnya pada subbagian persidangan.

4. Pengendalian atau *controlling* pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang selama ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pegawai di evaluasi oleh masing-masing pimpinan, namun tindak lanjut hasil evaluasi masih pada kedisiplinan, namun promosi jabatan bahkan kenaikan gaji pegawai masih dilakukan secara serentak di tiap tahunnya bukan melihat dari kinerja, dedikasi, loyalitas maupun prestasi pegawainya.
6. Dan untuk penempatan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang belum berjalan dengan baik akibat kekurangan pegawai, jadi masih ada pegawai yang mengerjakan *double job* tidak sesuai dengan tupoksinya yang membuat pegawai tersebut merasa terbebani. Karena pada dasarnya Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang kekurangan sumber daya manusia yang saat ini masi berusaha untuk dipenuhi.

Saran

1. Untuk pemaksimalan pelayanan publik pada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar sesuai *job description* dan tupoksi masing-masing pegawai.
2. Disarankan kepada Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang untuk segera konfirmasi kepada Bupati Magelang bagaimana kelanjutannya mengenai usulan untuk menambah atau merekrut pegawai baru.
3. Pelatihan dan pengembangan pegawai perlu ditingkatkan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.
4. Tindak lanjut hasil evaluasi jangan hanya terbatas pada kedisiplinan saja, namun juga harus mencakup pada promosi pegawai, bahkan kenaikan gaji atas prestasi yang telah dicapai pegawainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I K., Mujiati, Ni W., & Utama, I W.M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifudin., Sudirman., Andri M. (2017). " Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Penempatan Kerja Petugas Di UPT Puskesmas Lembasada". *Promotif*, 7, 1-14.
- Boyce, Carolyn and Palena Neale. (2006). *Conducting in Depth-Interview : A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. USA : Pathfinder International.
- Bungin, Burhan. (2009). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan* , Jakarta PT Indeks.
- Hasibuan, Malayu SP. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Gunung Agung.
- Hidayat, Subuh. (2017). "Analisis Fungsi Kepemimpinan (Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Lubungklingga)" *JURMEK* 22. 3 (2017): ISSN 1693-4768. Print

- Istijanto. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, Robert L & Jackson , John H . (2001). “Manajemen Sumber Daya Manusia” , Jakarta, terjemahan Jimmi Sadili dan Bayu, Salemba Empat
- Moleong, Ixey. J.(2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Noe, Raymon. (2004). *Human Resource Management. New York:Mc Graw-Hill*.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2005), *Perilaku Organisasi* , Jakarta , Erlangga.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sutikno, Sobry M. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Tilon, Danny A. (2013). “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Restoran A&W Di City Of Tomorrow Surabaya” *AGORA 1* (2013): 3. Print
- Tohirin. (2012). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.