

ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR BERSIH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Dedi Risdiyanto dan Muhammad Mathori
Program Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha
Dedi_ris@yahoo.com

Abstract

This study aims to analyze the planning of Human Resources (HR) and the organizational structure in the Regional Water Supply Company of the Special Region of Yogyakarta so that it can immediately operate. The focus of research is HR planning, HR fulfillment and the ideal Organizational Structure. This type of research is qualitative, descriptive. Data were collected by means of literature study, in-depth interviews and documentation. Analytical methods are interpretation, editing, analysis and transcripts of recording devices, described in appropriate language and easily understood by researchers, stakeholders and report users. The research report concludes with a more essential understanding and with an invariant structure, gaining clarity for implementation.

The results of the analysis are in accordance with the Decree of the Minister of Manpower and Transmigration of the Republic of Indonesia Number 52 of 2014 concerning Guidelines for the Preparation of Micro Manpower Planning in Companies, BUMN and BUMD which will be determined by governor's regulation.

Organizational structure and HR planning that are simple in Perumda. Clean Water is the Managing Director, General Director, Technical Director, General & Personnel Section, HR Subdivision, Information Technology & Equipment Subdivision, Finance Section, Cash Subdivision, Budget & Asset Management, Accounting Sub Division, Engineering Sub Division, Production Sub Division, Subdivision of Distribution & Services, Subdivision of Mechanical & Electrical, Business Development Section, Subdivision of Marketing & Network Development and Sub-Division of Customer Relations.

The recruitment method for fulfilling HR for Directors is the prerogative right of the Governor together with the Supervisory Agency while for HR positions the Divisions use the Computer Assisted Test (CAT) mechanism.

Keywords: *planning, HR, organizational structure, CAT*

PENDAHULUAN

Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan baik cakupan penduduk berakses air minum maupun meningkatkan *persentase* penggunaan air minum perpipaan. Melalui Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Regional, SPAM IKK dan SPAM Perdesaan dengan penekanan pada keberfungsian (kapasitas produksi, SR/HU, jumlah jiwa terlayani serta

distribusi air mengalir). Bahwasanya sampai dengan sekarang permintaan pelanggan dari masing-masing PDAM kebutuhannya sangat tinggi dan dari SPAM Regional Kartamantul belum bisa memenuhi. Berdasarkan jumlah penduduk DIY, 2018 sebesar 3.818.266 jiwa dan jumlah penduduk yang terlayani sampai dengan tahun 2030 sebesar 2.592.000 maka masih ada penambahan debit air lagi sebesar 851.1 liter/detik. Pada tahun 2020 nanti direncanakan Perusahaan Daerah (Perumda) Air Bersih D.I.Yogyakarta akan dibentuk dan sudah bisa beroperasi.

Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini penulis merasa perlu membatasi ruang lingkup penelitian, sehingga rumusan permasalahan yang muncul adalah diperlukan perencanaan pemenuhan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Perumda Air Bersih D.I.Yogyakarta.

Pertanyaan Penelitian

1. Berapa jumlah kebutuhan SDM dan bagaimana kualifikasi yang diperlukan di Perumda Air Bersih D.I.Yogyakarta sesuai dengan kebutuhannya?
2. Struktur Organisasi yang bagaimana yang paling sesuai dengan kebutuhan di Perumda Air Bersih D.I.Yogyakarta?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan Perumda Air Bersih D.I.Yogyakarta.
2. Merumuskan struktur organisasi yang paling sesuai di Perumda Air Bersih D.I.Yogyakarta.

RERANGKA TEORITIS

Menurut Hani Handoko (1995), Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan – pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), di mana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan merupakan fungsi manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan – kegiatan dan pengambilan keputusan, kebijaksanaan serta program yang dilakukan

Perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan kegiatan, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dan mengembangkan struktur rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan (Robbins dan Coutler, 1999).

Proses perencanaan atau *planning* adalah bagian dari daur kegiatan manajemen yang terutama berhubungan dengan pengambilan keputusan (*decision making*) untuk masa depan, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sehubungan

dengan pokok pertanyaan: apa, siapa, bagaimana, kapan, di mana, dan berapa, baik sehubungan dengan lembaga yang dimanajementi maupun usaha-usahanya.

Proses pembuatan perencanaan dengan pertama menetapkan tugas dan tujuan, suatu rencana tidak dapat diformulasikan tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Kedua Observasi dan analisa. Menentukan faktor – faktor apa yang mempermudah mencapai tujuan (observasi). Ketiga mengadakan kemungkinan faktor yang tersedia membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan seperti lama pencapaian tujuan, besar biaya, efisiensi dan efektivitas serta, Keempat membuat sintesa alternative yang akan dipilih, yang kemudian mengkompilasi kemungkinan – kemungkinan tersebut.

Bentuk – bentuk perencanaan meliputi :

1. Rencana Global, menggunakan analisis SWOT, kekuatan, kelemahan yang dimiliki dan tantangan maupun peluang yang ada
2. Rencana Strategik, bagian dan rencana global lebih terperinci, menyusun kerangka kerja untuk mencapai rencana global untuk waktu yang lebih panjang. Dalam pencapaiannya dilakukan dengan sistem prioritas, mana yang akan dicapai terlebih dahulu. Renstra merupakan perencanaan jangka panjang yang ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama.
3. Rencana Operasional, meliputi perencanaan terhadap kegiatan operasional yang bersifat jangka pendek. Ada dua macam yakni pertama rencana sekali pakai, rencana yang sudah tidak digunakan lagi untuk perencanaan selanjutnya dan rencana tetap, dan kedua rencana yang berupa pendekatan/standar untuk penanganan situasi yang dapat diperkirakan dan akan terjadi berulang – ulang.

Karakteristik Perencanaan Yang Dapat Diidentifikasi :

1. Rencana berkaitan langsung dengan tujuan yang hendak dicapai karena eksistensi suatu organisasi justru adalah pencapaian tujuan (Sinambela, 2016).
2. Rencana selalu mengandung keputusan tentang kegiatan - kegiatan yang akan dilakukan dan tindakan yang akan diambil apapun tentatifnya keputusan tersebut. Segala sesuatu yang termuat dalam rencana merupakan perhitungan yang matang.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

Manajer memerlukan jenis perencanaan khusus yang disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis ini akan digunakan untuk menentukan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.

Ada 3 (tiga) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis:

1. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk bentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana - rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan oleh :

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting.
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas.
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya.

Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur – unsur:

1. Perumusan visi dan misi,
2. Pengkajian lingkungan eksternal,
3. Pengkajian lingkungan internal,
4. Perumusan isu-isu strategis,
5. Penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran).

Proses perencanaan strategis tidak bersifat sekuensial penuh, tapi dapat dimulai dari salah satu dari langkah ke (1), (2), atau (3). Ketiga langkah tersebut saling mengisi. Setelah ketiga langkah pertama ini selesai, barulah dilakukan langkah ke (4), yang disusul dengan langkah ke (5). Setelah rencana strategis (renstra) selesai disusun, maka diimplementasikan dengan terlebih dahulu menyusun rencana-rencana kerja (aksi/tindakan)

Sumber Daya Manusia (SDM)

Malayu SP. Hasibuan (2003:244) menjelaskan, sumber daya manusia adalah keterampilan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:8), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak

dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan keterampilannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Pentingnya perencanaan SDM dalam suatu organisasi, mungkin tidak disadari oleh pimpinan karena kebutuhan yang dimaksud tidak tampak dengan jelas. Orang mungkin akan bertanya jika suatu perusahaan memerlukan pegawai baru mengapa tidak dengan mudah mendapatkannya (Sinambela, 2016). Kebutuhan SDM dalam organisasi sulit dipenuhi secepat atau semudah yang tersirat seperti yang dipikirkan. Sering akan menemukan bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efisien dan efektif. Misalnya, akan banyak sekali hal - hal yang merugikan organisasi karena terdapat kesalahan dalam menerima pegawai baru.

Produktivitas suatu perusahaan akan meningkat, apabila SDM yang ada pada perusahaan tersebut merupakan orang – orang yang sudah direncanakan, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Proses memprediksi keadaan atau kebutuhan SDM suatu organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang agar organisasi tidak kekurangan atau kelebihan jumlah sumberdaya manusia dengan kualitas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2015).

Proses penentuan kebutuhan SDM melalui peramalan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah SDM yang diinginkan, penempatan SDM yang tepat, dan dapat bermanfaat secara optimal (Sinambela, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan. Jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Hasibuan (2001 : 10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Gomes (2003 : 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Simamora (2004 : 4) bahwa manajemen sumber daya

manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Hal yang sama dikemukakan oleh Heidjrachman dan Husman (2002 : 5), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2001 : 7) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)
2. Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.
3. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)
4. Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
5. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)
6. Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.
7. Tujuan Personal (*Personal Objective*)
8. Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ml sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Rekrutmen

Menurut Noe, hollenbeck, Gehart, dan Wright (2010:226), "rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial". Menurut Gomes (2003:105), "rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi". Menurut Mondy (2008) alternatif rekrutmen yaitu *outsourcing*, karyawan paruh waktu, dan organisasi pemberi kerja profesional. Menurut Mondy (2008) metode rekrutmen terbagi menjadi dua, yaitu metode rekrutmen internal dan eksternal. Metode rekrutmen internal meliputi referensi Karyawan dan pengumuman Pekerjaan dan Pengajuan Pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi media iklan, agen tenaga kerja, bursa kerja, dan magang. Dalam rekrutmen

terdapat prosedur yang harus dilalui oleh pelamar. Berikut adalah proses rekrutmen menurut Simamora (2006:179) proses rekrutmen terdiri atas:

1. Perencanaan rekrutmen.
2. Penyusunan strategi rekrutmen.
3. Pencarian para pelamar kerja.
4. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok.
5. Pengumpulan para pelamar.

Setelah kita menentukan kebutuhan akan tenaga kerja baik mutu, jenis maupun jumlah maka langkah selanjutnya adalah bagaimana merekrut tenaga-tenaga tersebut. Jadi perekrutan adalah proses menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu organisasi. Rekrutmen sangat penting sekali dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia sebab menurut Ardana (2011) kualitas sumber daya manusianya tergantung dari kualitas rekrutmennya. Dikatakan lebih lanjut bahwa rekrutmen adalah tindak lanjut dari fungsi manajemen yang pertama yaitu pengadaan tenaga kerja. Menurut Simamora (2004), perekrutan adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dengan demikian rekrutmen bertujuan untuk menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam pandangan Rivai dan Sagala (2011) rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Dalam perekrutan diperlukan suatu strategi yang mengidentifikasi dimana perekrutan harus dilakukan, siapa yang harus direkrut, dan apa persyaratan yang diminta.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Desain administratif Penelitian dilakukan untuk mendukung kebijakan. Pengumpulan dokumen berupa studi literatur. Sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 1989:3). Dalam penyajian hasil penelitian, metode deskriptif menggambarkan fenomena yang diteliti kemudian dianalisis secara sistematis berdasarkan fakta dan data di lapangan sebagaimana adanya.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga alat pengumpulan data adalah peneliti sendiri (Creswell, 2015). Dalam melakukan wawancara mendalam menggunakan panduan wawancara terstruktur yang dibuat oleh peneliti. Peneliti menggunakan notulen dan alat perekam. Pendokumentasian wawancara dilakukan

dengan memutar alat perekam. Hasil yang ditulis apa adanya dan digabung dengan catatan sehingga menjadi *pint out* transkrip

Penelitian ini dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*), peneliti tidak dapat mempengaruhi keilmiahannya obyek yang diteliti. Peneliti adalah *instrument* kunci dan hasilnya lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Teknik pengumpulan dan sumber data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan *key person*. Dalam melakukan wawancara mendalam, peneliti dipandu menggunakan pedoman wawancara yang berisi butir-butir utama yang perlu ditanyakan/*pointers* sesuai pedoman Peraturan Menteri Tenaga kerja dan Transmigrasi (Permenakertrans) Nomor 52 Tahun 2014. Data yang terkumpul dianalisis selanjutnya dideskripsikan sehingga mudah dipahami oleh orang lain.

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain (Moleong 1989:122).

Teknik pengumpulan data adalah melalui wawancara dengan *indept interview*/wawancara mendalam kepada informan. Pertanyaan dalam wawancara sudah disusun sebagai pedoman. Peralatan untuk wawancara meliputi daftar wawancara, alat perekam, alat tulis dan alat bantu lain yang bisa digunakan untuk memperlancar proses wawancara.

Informan

Penentuan subyek ini didasarkan atas informasi yang diperlukan oleh peneliti dalam mendapatkan data yang utuh dan 408iterature408c sesuai dengan 408iter penelitian sehingga diperoleh gambaran yang utuh dalam mengambil kebijakan, yakni Pejabat yang menangani langsung pemenuhan SDM di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sebelum wawancara, diatur terlebih dahulu waktu dan tempat pelaksanaan agar suasana wawancara menjadi lebih baik, dan data yang diperoleh akan lebih lengkap dan lebih valid.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur atau mengumpulkan narasi kuantitatif maupun kualitatif sebagai bahan pengolahan yang berkenaan dengan obyek yang sedang diteliti. Instrumen penelitian berupa :

1. Dokumen yang berkaitan dengan SDM di daerah, dari Perangkat Daerah, tenaga fungsional sampai dengan tenaga di UPT.
2. Pemetaan SDM dengan Matrik SDM sesuai kompetensi.
3. Peraturan yang menjadi 408itera 408iter.
4. Sudut pandang yang digunakan benar-benar bukan sudut pandang peneliti melainkan murni sudut pandang subyek penelitian. Arti dari studi 408iterature untuk menjelaskan.

5. Daftar pertanyaan (*pointers*) yang mengeksplorasi serta menggali *key person* dari wawancara.
6. Alat tulis.
7. Alat perekam.
8. Bukti untuk melakukan dokumentasi, kamera, *Hand Phone*.

Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah tahapan proses penelitian dimana data yang sudah dikumpulkan di-*manage* untuk diolah dalam rangka menjawab rumusan masalah. Manajemen dan proses pengolahan data inilah yang disebut analisis data. Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah :

1. Interpretasi data. Menginterpretasi data tidak dilakukan sekali saja, melainkan berulang. Data tekstual yang sudah dikategorisasi sesuai tema diinterpretasi kembali dalam rangka mencari hubungan antar tema dalam label atau kode yang berbeda. Riset 409iterasi selalu melibatkan interpretasi. Di satu sisi, interpretasi mengindikasikan unsur subjektivitas dalam penelitian. Editing data dari studi 409iterature, dipilih yang berhubungan dengan pengambilan ketepatan kebijakan. Pengumpulan data – data dan dideskripsikan data sekunder. Analisis data – data administratif disesuaikan dengan kebijakan daerah dan kekuatan anggaran daerah.
2. Data primer yang didapat diolah menggunakan transkrip dari alat perekam, dideskripsikan dengan bahasa yang tepat dan mudah dipahami oleh peneliti, *stakeholder* dan pengguna laporan.

Laporan penelitian diakhiri dengan diperoleh pemahaman yang lebih esensial dan dengan struktur yang *invariant*, memperoleh kejelasan untuk implementasi.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Diskripsi Obyek Penelitian

1. Jangkauan dan Arah Pengaturan

Pengaturan pendirian Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Bersih DIY dalam Peraturan Daerah Provinsi DIY ini ditujukan sebagai dasar berdirinya Perumda Air Bersih Daerah Istimewa Yogyakarta sekaligus menjadi dasar tentang pengaturan kelembagaan BUMD Perumda Air Bersih DIY. Peraturan Daerah ini berlaku dalam lingkup provinsi DIY. Adapun Perda DIY tentang Perusahaan Umum Daerah Air Bersih DIY ini akan mengarah pada pengaturan dalam hal nama dan tempat kedudukan, maksud dan tujuan, besaran modal, dan kelembagaan/organ Perumda Air Bersih DIY dimana hal-hal tersebut merupakan hal pokok yang akan diatur dalam substansi Perda terkait.

2. Ruang Lingkup Pengaturan

a. Ketentuan Umum

- a) Perusahaan Umum Daerah Air Bersih Daerah Istimewa Yogyakarta yang selanjutnya disebut Perumda Air Bersih DIY adalah perusahaan umum Daerah yang mengelola air bersih di Daerah.
- b) Dewan Pengawas adalah Dewan Pengawas Perumda Air Bersih DIY.
- c) Direksi adalah Direksi Perumda Air Bersih DIY.
- d) Satuan Pengawas Intern adalah unit yang dibentuk oleh direktur utama untuk memberikan jaminan yang independen dan obyektif atas pelaporan keuangan serta melakukan kegiatan konsultasi bagi manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional Perumda Air Bersih DIY melalui evaluasi dan peningkatan efektivitas manajemen resiko, pengendalian, dan tata kelola perusahaan.
- e) Komite Audit adalah komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas dalam membantu melaksanakan tugas dan fungsi Dewan Pengawas.
- f) Daerah adalah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- g) Pemerintah Daerah adalah Gubernur beserta Perangkat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- h) Gubernur adalah Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta.
- i) Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat KPM adalah organ perusahaan umum Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.

b. Nama dan Tempat Kedudukan

Perusahaan Umum Daerah Air Bersih Daerah Istimewa Yogyakarta berkedudukan dan berkantor pusat di Kota Yogyakarta. Perumda Air Bersih DIY dapat mendirikan atau membuka cabang serta perwakilan tempat lain di Daerah.

c. Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan pendirian Perumda Air Bersih DIY adalah melakukan pengelolaan air bersih di Daerah dan membantu PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) di Daerah dalam rangka pemenuhan pelayanan kebutuhan air di Daerah, serta mendorong perkembangan perekonomian Daerah.

d. Besaran Modal Dasar dan Modal Disetor

Modal Dasar Perumda Air Bersih DIY merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan. Modal Disetor untuk pertama kalinya oleh Daerah paling sedikit 25% (dua puluh lima persen) dari Modal Dasar dilakukan melalui mekanisme

penyertaan modal yang diatur dengan Peraturan Daerah. Modal Disetor sebagaimana dimaksud terdiri atas uang dan atau barang milik Daerah.

e. Organ Perusahaan Daerah

Pengurusan Perusahaan Umum Daerah dilakukan oleh organ Perusahaan Umum Daerah. Organ Perusahaan Umum Daerah sebagaimana dimaksud terdiri atas: KPM, Dewan Pengawas, dan Direksi.

KPM tidak bertanggung jawab atas kerugian Perumda Air Bersih, apabila dapat membuktikan: a. Tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung; b. Tidak terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh Perumda Air Bersih; dan/atau c. Tidak terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan kekayaan Perumda Air Bersih secara melawan hukum.

KPM, Dewan Pengawas dan Direksi melakukan rapat dalam pengembangan usaha Perumda Air Bersih. Rapat sebagaimana dimaksud terdiri atas: a. Rapat tahunan; b. Rapat persetujuan RKAP Perumda Air Bersih; dan c. Rapat luar biasa.

Anggota Dewan Pengawas Perumda Air Bersih dapat terdiri dari unsur independen dan unsur lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Unsur lainnya dapat terdiri atas pejabat pemerintah pusat dan pejabat Pemerintah Daerah yang tidak bertugas melaksanakan pelayanan publik. Dewan Pengawas bertugas: melakukan pengawasan terhadap Perumda Air Bersih; mengawasi dan memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan Perumda Air Bersih. Dewan Pengawas mempunyai kewajiban melaporkan hasil pengawasan kepada KPM, membuat dan memelihara risalah rapat.

Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mempunyai wewenang: a. Menilai kinerja Direksi dalam mengelola Perumda Air Bersih DIY; b. Menilai Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan yang disampaikan Direksi untuk mendapat pengesahan Gubernur; c. Meminta keterangan Direksi mengenai pengelolaan dan pengembangan Perumda Air Bersih DIY; dan d. Mengusulkan pengangkatan, pemberhentian sementara, rehabilitasi dan pemberhentian Direksi kepada Gubernur.

Dewan Pengawas dapat mengangkat seorang Sekretaris yang dibiayai oleh Perumda Air Bersih DIY. Tugas Sekretaris adalah untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Pengawas.

Direksi Perumda Air Bersih DIY diangkat oleh KPM. Anggota Direksi diangkat untuk masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan kecuali: a. Ditentukan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan; dan b. Dalam hal anggota Direksi memiliki keahlian khusus dan/atau prestasi yang sangat baik dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga. Dalam menjalankan tugasnya Direksi bertanggung jawab kepada KPM melalui Dewan Pengawas. Direksi dilantik dan diambil sumpah oleh KPM.

Anggota Direksi dilarang memangku jabatan rangkap sebagai: a. Anggota Direksi pada BUMD lain, badan usaha milik Negara dan badan usaha milik swasta; b. Jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau c. Jabatan lain yang dapat menimbulkan konflik kepentingan pada Perumda Air Bersih.

Direksi mempunyai tugas: a. Menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional Perumda Air Bersih; b. Membina pegawai; c. Mengurus dan mengelola kekayaan Perumda Air Bersih; d. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan; e. Menyusun Rencana Strategis Bisnis 5 (lima) tahunan yang disahkan oleh Gubernur melalui usul Dewan Pengawas; Strategis Bisnis kepada Gubernur melalui Dewan Pengawas; dan g. Menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan Perumda Air Bersih kepada Gubernur melalui Dewan Pengawas.

Direksi dalam melaksanakan tugasnya mempunyai wewenang: a. Mengangkat dan memberhentikan pegawai Perumda Air Bersih berdasarkan Peraturan Kepegawaian Perumda Air Bersih; b. Menetapkan susunan organisasi dan tata kerja Perumda Air Bersih dengan persetujuan Dewan Pengawas; c. Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan di bawah Direksi; d. Mewakili Perumda Air Bersih di dalam dan di luar pengadilan; e. Menunjuk kuasa untuk melakukan perbuatan hukum mewakili Perumda Air Bersih; f. Menandatangani Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan; g. Menjual, menjaminkan atau melepaskan asset milik Perumda Air Bersih berdasarkan persetujuan Gubernur atas pertimbangan Dewan Pengawas; h. Melakukan pinjaman, mengikatkan diri dalam perjanjian, dan melakukan kerjasama dengan pihak lain dengan persetujuan Gubernur atas pertimbangan Dewan Pengawas dengan menjaminkan asset Perumda Air Bersih; i. Menetapkan tarif Air Bersih dengan Keputusan Gubernur atas pertimbangan Dewan Pengawas dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

f. Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Bersih

Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Bersih DIY merupakan pekerja Perusahaan Umum Daerah yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak, dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai ketenagakerjaan.

Pegawai Perusahaan Umum Daerah memperoleh penghasilan yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan, tanggung jawab, dan kinerja. Direksi menetapkan penghasilan pegawai Perusahaan Umum Daerah sesuai dengan rencana kerja dan anggaran Perusahaan Umum Daerah. Penghasilan pegawai Perusahaan Umum Daerah paling banyak terdiri atas: a. Gaji; b. Tunjangan; c. Fasilitas; dan/atau d. Jasa produksi atau insentif pekerjaan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penghasilan pegawai Perusahaan Umum Daerah diatur dalam Peraturan Gubernur (Pergub).

Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Bersih berhak atas jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan jaminan sosial lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Satuan Pengawas Intern dan Komite Audit

Satuan pengawas intern bertugas :

- a) Membantu Direktur dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan Perusahaan Umum Daerah Bersih, menilai pengendalian, pengelolaan, dan pelaksanaannya pada Perusahaan Umum Daerah Air Bersih, dan memberikan saran perbaikan;
- b) Memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas satuan pengawas intern kepada Direktur; dan
- c) Memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.

Satuan pengawas intern memberikan laporan atas hasil pelaksanaan tugas kepada Direktur dengan tembusan kepada Dewan Pengawas. Satuan pengawas intern dapat memberikan keterangan secara langsung kepada Dewan Pengawas atas laporan yang disampaikan. Direktur menyampaikan hasil pemeriksaan satuan pengawas intern kepada seluruh anggota direksi, untuk selanjutnya ditindaklanjuti dalam rapat direksi. Direksi wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang dikemukakan dalam setiap laporan hasil pemeriksaan yang dibuat oleh satuan pengawas intern.

Komite audit mempunyai tugas:

- a) Membantu Dewan Pengawas dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor;
- b) Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh satuan pengawas intern maupun auditor eksternal;
- c) Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- d) Memastikan telah terdapat prosedur *review* yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan perusahaan;
- e) Melakukan identifikasi terhadap hal yang memerlukan perhatian dewan pengawas; dan
- f) Melaksanakan tugas lain yang terkait dengan pengawasan yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

h. Penggunaan Laba

Penggunaan laba Perumda Air Bersih DIY ditetapkan oleh KPM.

i. Pembinaan dan Pengawasan

- a) Pembinaan

Pemerintah Daerah melakukan pembinaan terhadap pengurusan Perusahaan Umum Daerah. Pembinaan sebagaimana dimaksud dilaksanakan oleh: Sekretaris Daerah; pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan BUMD; dan pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan atas permintaan Sekretaris Daerah.

Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan BUMD mempunyai tugas melakukan: a. Pembinaan organisasi, manajemen, dan keuangan; b. Pembinaan kepengurusan; c. Pembinaan pendayagunaan aset; d. Pembinaan pengembangan bisnis ; e. *Monitoring* dan evaluasi; f. Administrasi pembinaan; dan g. Fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah. Lebih lanjut, penetapan pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan BUMD disesuaikan dengan perangkat Daerah atau unit kerja pada perangkat Daerah yang menangani BUMD.

b) Pengawasan

Pengawasan pada Perusahaan Umum Daerah Air Bersih DIY dilakukan oleh pengawasan internal dan pengawasan eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh satuan pengawas intern dan komite audit. Adapun pengawasan eksternal dilakukan oleh: a. Pemerintah Daerah; b. Menteri untuk pengawasan umum; dan c. Menteri teknis atau pimpinan lembaga pemerintah *non* kementerian untuk pengawasan teknis. Pengawasan oleh Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan. Selbihnya, ketentuan lebih lanjut mengenai pengawasan sebagaimana dimaksud diatur dengan Peraturan Gubernur.

Analisis Hasil Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data-data yang diperoleh selama dilapangan dan setelah dilapangan telah dianalisis. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis selama di lapangan model Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2010). Tujuannya untuk meningkatkan pemahaman peneliti serta membantu mempresentasekannya kepada orang lain. Miles dan Huberman menjelaskan ada beberapa langkah dalam menganalisis data yaitu dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Langkah pertama yang dilakukan peneliti adalah mengumpulkan data mentah yakni melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hal ini untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan peneliti dalam penelitian yaitu bagaimana merencanakan kebutuhan sumber daya manusia dalam Perumda Air Bersih Pemda. DIY, cara dan metode rekrutmen SDM. Peneliti melakukan pengambilan data apa adanya (*verbatim*) tanpa adanya intervensi dari pikiran peneliti.

Langkah kedua yaitu transkrip data dengan cara merubah catatan penelitian kedalam bentuk tertulis. Kemudian selanjutnya, peneliti melakukan penyederhanaan

data dengan mengambil informasi penting dari setiap teknik pengumpulan data yang dilakukan. Kemudian peneliti mengambil kesimpulan walaupun masih bersifat sementara. Dimana setelah itu peneliti melakukan proses *check and recheck* (triangulasi) antara sumber data yang satu dengan sumber data yang lainnya. Dan langkah terakhir adalah penyimpulan data dengan kebijakan perencanaan kebutuhan SDM serta cara dan metode rekrutmen SDM.

Dalam pengumpulan data melalui wawancara, peneliti menggunakan 4 (empat) informan atau sumber data yang berada di Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan ESDM Pemda. DIY dan BKD Pemda DIY. Untuk memperkuat data, peneliti juga melakukan studi dokumentasi dengan melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan data tentang masalah penelitian. Setelah semua data terkumpul melalui wawancara dan dokumentasi selanjutnya diolah dan dinalisis. Dan kemudian peneliti melakukan *check* dan *recheck* (triangulasi) hingga pertengahan bulan September 2019 yang merupakan batas akhir peneliti melakukan penelitian.

Dari keempat kutipan wawancara di atas untuk perencanaan kebutuhan SDM Perumda. Air Bersih Daerah Istimewa Yogyakarta baik dari sisi kualifikasi, struktur organisasi dan metode rekrutmen SDM serta kebijakan pemenuhan SDM dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kualifikasi dan kriteria minimal untuk jabatan atau jenis SDM di Perumda Air Bersih Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai daftar.
2. Metode rekrutmen untuk pemenuhan SDM pada jabatan Direktur menjadi hak *preogratif* Gubernur/Kepala Daerah bersama dengan Badan Pengawas sedangkan untuk bagian-bagian diusulkan menggunakan mekanisme CAT.
3. Kebijakan pemenuhan SDM Perumda Air Bersih DIY yang diambil nantinya merupakan penjabaran keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014, tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, BUMN dan BUMD yang akan diadopsi dalam Peraturan Gubernur.
4. Mekanisme Rekrutmen terkait dengan SDM Perumda Air Bersih DIY diusulkan oleh BKD DIY diantaranya menggunakan Metode *Computer Assisted Test* (CAT).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari Jurnal ini adalah :

1. Jumlah kebutuhan SDM Perumda air bersih DIY dan kualifikasinya adalah Direktur Utama berjumlah 1 orang, kriteria minimal pendidikan S2 Teknik atau Manajemen, Direktur Umum minimal pendidikan S2 Ekonomi atau Manajemen perusahaan, Direktur Teknik minimal pendidikan S2 Teknik, Bagian umum & personalia minimal pendidikan S1 manajemen, Sub Bagian SDM minimal pendidikan S1 Psikologi, Sub Bagian Perlengkapan & Teknologi Informasi minimal pendidikan S1 Teknik Informasi, Bagian Keuangan minimal pendidikan S1 Ekonomi atau Akuntansi, Sub Bagian Kas, Anggaran & manajemen aset minimal pendidikan S1

Ekonomi/Akuntansi, Sub Bagian Pembukaan minimal pendidikan S1 Ekonomi/Akuntansi, Bagian Teknik minimal pendidikan S1 Teknik Sipil/Lingkungan, Sub Bagian Produksi minimal pendidikan S1 Teknik Sipil/Lingkungan, Sub Bagian Distribusi dan Pelayanan minimal pendidikan S1 Teknik Sipil/Lingkungan, Sub Bagian Mekanikal & Elektrikal minimal pendidikan S1 Teknik Mesin, Bagian Pengembangan Bisnis minimal pendidikan S1 Manajemen, Sub Bagian Pemasaran & pengembangan jaringan minimal pendidikan S1 Manajemen, Sub Bagian Hubungan Pelanggan minimal pendidikan S1 Manajemen.

2. Struktur organisasi yang paling sesuai dalam Perumda Air Bersih Pemerintah Daerah DIY terdiri dari 3 Direktur, 4 Bagian dan 9 unit Jabatan dibawah Bagian.

Maka menurut saran kami :

1. Pemenuhan SDM di Perumda Air Bersih DIY yang melalui Peraturan Gubernur untuk segera dilakukan minimal pada operasional dilapangan, karena produksi pengolahan air minum sudah berjalan tiga tahun.
2. Rekrutmen personil tenaga operator perlu segera dibuka untuk mempertahankan operasional produksi pengolahan air curah.

DAFTAR PUSTAKA

- A Moleong. L.J. (1989). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung Remaja Rosda Karya
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, 2011
- Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset. Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik UGM, 2019. Naskah Akademis Rancangan Pelaporan Daerah Pendirian Perusahaan Umum Daerah Air Bersih DIY.Yogyakarta: Pemda DIY.
- Bilson, Simamora, 2004, Riset Pemasaran, Jakarta, Gramedia Utama
- Creswell, Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Yogyakarta, PUSTAKA PELAJAR, 2015
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia.Jakarta: Andi Offset
- Hasibuan, H. Malayu, S.P, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan ketiga, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta
- Heidjrachman & Husnan, S, (2002), Manajemen Personalialia, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
- Mondy, R. W. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 Tahun 2018 tentang Penerapan Standar Pelayanan Minimal

- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 19/PRT/M/2016 tentang Pemberian Dukungan oleh Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah Daerah dalam Kerjasama Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 29/PRT/M/2018 tentang Standar Teknis Pekerjaan Umum Sub Urusan Air Minum
- Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah
- Rivai dan Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- T Hani Handoko, Manajemen Personalia dan SDM, BPFE Yogyakarta, 2011
- Werther, William B dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill, Inc, New York, 1996.
- Wirawan, 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat.