

## PERENCANAAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERPUSTAKAAN MAJELIS PERMUSYAWARATAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

Pasha Ananda Hiswi<sup>1</sup>, Neneng Wety Isnawaty<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran,  
Bandung, Indonesia  
email : pasha22001@mail.unpad.ac.id

*Submitted: 23-01-2026; Accepted: 10-04-2026; Published: 10-04-2026*

### ABSTRAK

Pengadaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menjaga mutu layanan organisasi publik, termasuk perpustakaan lembaga negara. Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia dalam merespons kesenjangan antara kebutuhan formasi dan realisasi pengisian jabatan fungsional pustakawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen, khususnya Analisis Beban Kerja tahun 2023. Analisis dilakukan menggunakan kerangka proses pengadaan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan yang disertai orientasi dan induksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan telah disusun secara sistematis berbasis beban kerja, namun belum diikuti oleh strategi pemenuhan yang efektif akibat mekanisme pengadaan terpusat, keterbatasan kuota, dan siklus pengadaan yang panjang. Kondisi tersebut menyebabkan rendahnya tingkat keterisian jabatan dan terjadinya rangkap tugas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan pengadaan sumber daya manusia telah memenuhi aspek teknokratis, tetapi belum efektif dalam menghasilkan keterisian formasi yang memadai.

**Kata kunci:** Pengadaan Sumber Daya Manusia, Perencanaan SDM, Perpustakaan Legislatif, Analisis Beban Kerja Sektor Publik

### ABSTRACT

*Human resource procurement is essential to maintaining the quality of public sector services, including state institutional libraries. This study aims to analyze human resource procurement planning at the Library of the People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia in addressing the gap between workforce requirements and actual staffing fulfillment in functional librarian positions. This qualitative study employs a descriptive approach through in depth interviews and document analysis, focusing on the 2023 Workload Analysis. The analysis applies a human resource procurement framework covering workforce planning, recruitment, selection, and placement with orientation and induction. The findings indicate that workforce planning has been systematically conducted based on workload, but has not been supported by effective fulfillment strategies due to centralized recruitment mechanisms, limited quotas, and lengthy procurement cycles. These conditions have resulted in low staffing levels and multiple role assignments. The study concludes that human resource procurement planning has met technocratic standards but has not yet effectively translated into adequate staffing fulfillment.*

**Key word:** Human Resource Procurement, Workforce Planning, Legislative Library, Public Sector Workload Analysis

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis yang menentukan kapasitas organisasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan serta mendukung implementasi kebijakan secara efektif. Dalam birokrasi pemerintahan, aparatur tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai aktor utama yang membentuk kualitas interaksi negara dengan masyarakat. Hasibuan menegaskan bahwa manusia menjadi faktor penggerak utama organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan, motivasi, dan tanggung jawab aparatur yang dimilikinya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik tidak dapat diposisikan sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai fungsi manajerial yang berdampak langsung pada kinerja dan keberlanjutan organisasi (Hasibuan, 1994).

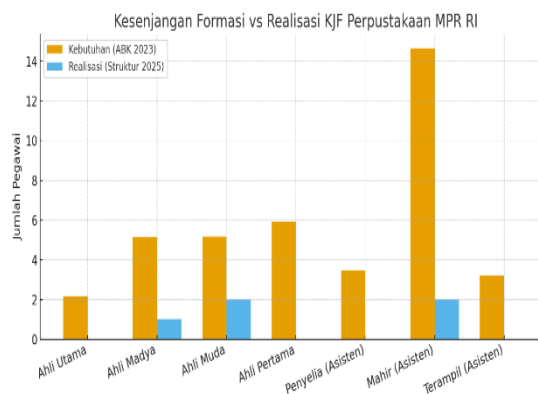
Kualitas layanan publik sangat dipengaruhi oleh kecukupan jumlah aparatur, kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan, serta ketepatan penempatan dalam struktur organisasi. Ketika ketiga aspek tersebut tidak terpenuhi secara seimbang, organisasi publik berisiko menghadapi peningkatan beban kerja, inefisiensi proses, serta penurunan konsistensi kualitas layanan. Wulandari menekankan bahwa efektivitas birokrasi sangat bergantung pada tata kelola sumber daya manusia yang profesional, akuntabel, dan berbasis sistem merit. Dalam konteks tersebut, perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia menjadi instrumen penting untuk menjaga efektivitas organisasi publik secara berkelanjutan (Wulandari, 2025).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja serta merancang strategi pemenuhan yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Grace et al. (2024) menekankan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus mampu mengantisipasi perubahan kebutuhan serta diikuti dengan strategi implementasi yang jelas agar dapat mendukung keberlanjutan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia berfungsi sebagai fondasi untuk memastikan tersedianya aparatur yang tepat, baik dari sisi jumlah maupun kompetensi, pada waktu yang dibutuhkan. Mondy dan Martocchio (2016) memandang perencanaan tenaga kerja sebagai proses strategis untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Perencanaan yang tidak presisi berpotensi menimbulkan ketimpangan antara kebutuhan kerja dan kapasitas aparatur, yang pada akhirnya menghambat pencapaian kinerja organisasi.

Dalam sistem kepegawaian sektor publik Indonesia, perencanaan sumber daya manusia secara normatif didasarkan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sebagai instrumen utama dalam

menetapkan kebutuhan formasi secara rasional dan terukur. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 menegaskan bahwa Anjab dan ABK digunakan untuk menjamin efektivitas, efisiensi, serta profesionalisme aparatur dalam organisasi pemerintahan. Melalui instrumen tersebut, organisasi diharapkan mampu menyusun peta jabatan dan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja riil.



Gambar 1. Kesenjangan Formasi vs Realisasi KJF Perpustakaan MPR RI

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Kondisi tersebut tercermin pada Perpustakaan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia yang berperan sebagai unit pendukung strategis dalam penyediaan informasi legislatif dan layanan pengetahuan. Pasca restrukturisasi organisasi dan penguatan jabatan fungsional, perpustakaan ini menghadapi kesenjangan signifikan antara kebutuhan dan realisasi pengisian jabatan fungsional pustakawan. Hasil Analisis Beban Kerja menunjukkan bahwa tingkat keterisian jabatan fungsional pustakawan baru mencapai sekitar 13 persen dari kebutuhan yang telah ditetapkan. Kesenjangan ini mendorong terjadinya rangkap tugas lintas jenjang dan lintas fungsi, yang berpotensi menghambat efektivitas kerja dan menurunkan konsistensi mutu layanan perpustakaan.

Sebagai unit kerja pendukung di lingkungan lembaga negara, Perpustakaan MPR RI menghadapi tuntutan kinerja yang tidak hanya bersifat teknis kepustakawanan, tetapi juga administratif dan kelembagaan. Layanan informasi yang disediakan harus mampu mendukung fungsi konstitusional lembaga, sekaligus memenuhi standar pelayanan internal yang menuntut ketepatan waktu, akurasi informasi, dan kesinambungan layanan. Kondisi tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam menjaga stabilitas dan kualitas layanan perpustakaan.

Rendahnya tingkat keterisian jabatan fungsional pustakawan menunjukkan bahwa permasalahan pengelolaan sumber daya manusia

tidak berhenti pada tahap penetapan kebutuhan, tetapi berkaitan erat dengan bagaimana organisasi merancang dan menjalankan proses pengadaan. Sabrina menjelaskan bahwa pengadaan sumber daya manusia merupakan rangkaian proses yang menjembatani kebutuhan organisasi dengan realisasi keterisian jabatan melalui tahapan perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan yang disertai orientasi dan induksi. Ketika tahapan tersebut tidak berjalan secara terintegrasi, kebutuhan yang telah dihitung secara teknokratis berisiko tidak terwujud dalam keterisian jabatan yang nyata (Sabrina, 2021).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan perencanaan pengadaan sumber daya manusia dalam organisasi publik tidak semata-mata berkaitan dengan ketepatan perhitungan kebutuhan, tetapi juga dengan kapasitas institusional dalam mengelola transisi dari perencanaan menuju pemenuhan. Dalam banyak organisasi publik, perencanaan kebutuhan sering kali diposisikan sebagai dokumen teknokratis yang berdiri sendiri, tanpa mekanisme pengendalian yang memastikan keterkaitannya dengan kebijakan pengadaan. Akibatnya, hasil perencanaan kehilangan daya dorong terhadap keputusan rekrutmen dan seleksi, serta tidak berfungsi sebagai alat pengarah pengelolaan jabatan fungsional.

Dalam konteks perpustakaan lembaga negara, kondisi tersebut menjadi semakin kompleks karena tuntutan layanan tidak hanya bersifat teknis kepustakawanan, tetapi juga terkait dengan fungsi kelembagaan dan dukungan terhadap proses legislasi. Ketidakeimbangan antara kebutuhan dan keterisian sumber daya manusia berpotensi memengaruhi keberlanjutan layanan pengetahuan serta kualitas dukungan informasi bagi lembaga. Oleh karena itu, analisis terhadap perencanaan pengadaan sumber daya manusia menjadi penting untuk memahami bagaimana perencanaan yang telah disusun dapat berfungsi secara efektif sebagai instrumen manajerial, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada penentuan kebutuhan sumber daya manusia berbasis Analisis Beban Kerja (ABK) serta pemetaan kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja di lingkungan perpustakaan sektor publik. Studi Rahayuningsih dan Setyowati (2018), Andriaty et al. (2020), Muchransyah dan Rahmawati (2016), serta Nurhayati dan Syafrinal (2018) menunjukkan bahwa meskipun kebutuhan tenaga kerja telah dihitung secara sistematis, banyak organisasi publik masih menghadapi kekurangan pegawai dan ketidakseimbangan distribusi kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberadaan ABK belum secara otomatis menjamin keterisian formasi yang memadai.

Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut cenderung berhenti pada tahap identifikasi kebutuhan dan kesenjangan, tanpa mengelaborasi bagaimana kebutuhan tersebut diterjemahkan ke dalam proses pemenuhan melalui mekanisme pengadaan. Dengan demikian, masih terdapat celah kajian pada aspek operasional yang menghubungkan antara perencanaan kebutuhan dan realisasi keterisian jabatan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini secara spesifik memfokuskan analisis pada perencanaan pengadaan sumber daya manusia sebagai proses yang menjembatani kebutuhan berbasis ABK dengan realisasi pengisian jabatan. Dengan menggunakan kerangka proses pengadaan sumber daya manusia menurut Sabrina (2021), penelitian ini mengkaji keterkaitan antara perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan secara sistematis. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya mengidentifikasi kesenjangan, tetapi juga menjelaskan secara operasional faktor-faktor yang menyebabkan kebutuhan yang telah direncanakan tidak terwujud dalam keterisian formasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI dengan menggunakan kerangka proses pengadaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis sejauh mana tahapan perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan yang disertai orientasi dan induksi mampu menerjemahkan kebutuhan berbasis Analisis Beban Kerja menjadi keterisian jabatan yang memadai. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus masukan praktis bagi penguatan perencanaan pengadaan pada perpustakaan lembaga negara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual proses perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia tanpa melakukan pengujian hubungan antarvariabel. Desain deskriptif memungkinkan peneliti memaparkan fenomena sebagaimana adanya berdasarkan data empiris yang diperoleh dari lapangan dan dokumen resmi organisasi (Creswell & Creswell, 2023).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada unit perpustakaan dan bagian yang membidangi

kepegawaian. Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen yang relevan, meliputi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja tahun 2023, struktur organisasi, serta kebijakan internal yang berkaitan dengan pengadaan dan pengelolaan jabatan fungsional pustakawan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, mekanisme rekrutmen, proses seleksi, serta penempatan yang disertai orientasi dan induksi. Observasi dilakukan untuk memahami kondisi kerja faktual, distribusi tugas, serta pelaksanaan fungsi kepustakawanan di lingkungan perpustakaan. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi data hasil wawancara dan observasi melalui sumber tertulis yang bersifat formal (Creswell & Creswell, 2023).

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung informan dalam proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yang terdiri atas pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Perpustakaan MPR RI. Informan tersebut meliputi pengelola atau penanggung jawab perpustakaan, pejabat atau staf pada unit kepegawaian, serta pustakawan yang terlibat dalam pelaksanaan layanan. Selain itu, penggunaan dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja diposisikan sebagai sumber data kunci untuk menguatkan temuan empiris hasil wawancara. Kombinasi antara data lapangan dan dokumen resmi organisasi memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kesenjangan antara kebutuhan yang direncanakan dan realisasi pengisian jabatan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data dianalisis menggunakan kerangka proses pengadaan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan yang disertai orientasi dan induksi. Kerangka ini digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan formasi berdasarkan Analisis Beban Kerja dan realisasi pengisian jabatan, serta untuk menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas perencanaan pengadaan sumber daya manusia (Creswell & Creswell, 2023).

Penelitian ini tidak menggunakan uji korelasi maupun analisis statistik inferensial karena tujuan penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan atau pengaruh antarvariabel, melainkan untuk mendeskripsikan proses dan mekanisme pengadaan sumber daya manusia secara mendalam. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan

metode dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang memadai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perpustakaan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia merupakan unit kerja di bawah Biro Hubungan Masyarakat dan Sistem Informasi Sekretariat Jenderal MPR RI yang berfungsi sebagai penyedia layanan informasi legislatif dan pengelola pengetahuan kelembagaan. Pelaksanaan fungsi tersebut menuntut dukungan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi kepustakawanan dan kemampuan memahami konteks kerja birokrasi lembaga negara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi Perpustakaan MPR RI mengalami perubahan seiring kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penguatan jabatan fungsional. Pasca pembaruan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, pengelolaan sumber daya manusia perpustakaan ditempatkan dalam Kelompok Jabatan Fungsional pustakawan. Secara normatif, kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme dan kejelasan pembagian peran melalui sistem jenjang jabatan fungsional.

Namun, kondisi empiris menunjukkan bahwa penguatan struktur tersebut belum diikuti oleh keterisian jabatan yang memadai. Berdasarkan hasil Analisis Beban Kerja tahun 2023, kebutuhan jabatan fungsional pustakawan ditetapkan dalam jumlah yang relatif besar, sementara realisasi pengisian formasi masih sangat terbatas. Tingkat keterisian jabatan fungsional pustakawan tercatat hanya sekitar 13 persen dari kebutuhan yang telah ditetapkan. Kesenjangan ini berdampak pada pola kerja perpustakaan, di mana pegawai yang tersedia harus menangani berbagai fungsi layanan secara simultan dan lintas jenjang.

Gambaran umum tersebut menunjukkan bahwa permasalahan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI tidak hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga dengan bagaimana kebutuhan yang telah ditetapkan dikelola dan dipenuhi melalui proses pengadaan. Oleh karena itu, untuk memahami akar permasalahan secara lebih sistematis, hasil penelitian selanjutnya dianalisis menggunakan kerangka proses pengadaan sumber daya manusia.

Pembahasan proses pengadaan sumber daya manusia dalam penelitian ini mengacu pada kerangka teori pengadaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sabrina. Menurut kerangka tersebut, pengadaan sumber daya manusia dipahami sebagai rangkaian proses yang saling berkaitan, yang meliputi perencanaan atau estimasi kebutuhan, rekrutmen atau penarikan, seleksi, serta penempatan

yang diikuti oleh orientasi dan induksi. Kerangka ini digunakan sebagai alat analisis untuk menelusuri bagaimana kebutuhan sumber daya manusia yang telah ditetapkan diterjemahkan ke dalam praktik pemenuhan di Perpustakaan MPR RI.

Dengan menggunakan kerangka tersebut, pembahasan berikut disusun secara berurutan sesuai tahapan proses pengadaan, dimulai dari perencanaan kebutuhan hingga penempatan pegawai, sehingga alur analisis mencerminkan hubungan sebab-akibat antar tahapan pengadaan.

### 1. Perencanaan atau Estimasi Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI telah dilakukan secara formal dan teknokratis melalui Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Penetapan kebutuhan jabatan fungsional didasarkan pada perhitungan butir kegiatan dan volume pekerjaan pada setiap jenjang jabatan. Secara teoritis, pendekatan ini telah memenuhi dimensi perencanaan kebutuhan dalam kerangka Sabrina, yang menekankan kejelasan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan.

Secara konseptual, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis pegawai yang sesuai dengan beban kerja dan tuntutan tugas. Sabrina menjelaskan bahwa tahap perencanaan atau estimasi kebutuhan merupakan fondasi awal dalam proses pengadaan sumber daya manusia, karena pada tahap inilah organisasi menetapkan kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Sabrina, 2021). Dalam konteks ini, hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja berfungsi sebagai instrumen teknokratis untuk menerjemahkan tugas dan fungsi organisasi ke dalam kebutuhan formasi yang terukur.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Perpustakaan MPR RI telah melaksanakan tahap perencanaan kebutuhan secara formal dan sistematis melalui penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja tahun 2023. Penetapan kebutuhan jabatan fungsional pustakawan dilakukan berdasarkan butir kegiatan dan volume pekerjaan pada setiap jenjang jabatan, sehingga secara normatif telah memenuhi prinsip perencanaan kebutuhan sebagaimana dijelaskan dalam kerangka pengadaan sumber daya manusia.

Namun, substansi temuan menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan tersebut belum sepenuhnya bersifat operasional. Kebutuhan yang ditetapkan tidak disertai dengan rencana pemenuhan yang konkret, seperti penentuan prioritas pengisian per jenjang atau target waktu pemenuhan. Akibatnya, meskipun kebutuhan telah dihitung secara rinci, realisasi pengisian formasi hanya mencapai sekitar 13 persen. Ketimpangan per jenjang juga sangat

mencolok, di mana beberapa jenjang jabatan, baik pada rumpun ahli maupun keterampilan, tidak terisi sama sekali.

Rendahnya tingkat keterisian jabatan fungsional tersebut berdampak langsung pada distribusi dan intensitas beban kerja pegawai. Pegawai yang tersedia harus menjalankan berbagai fungsi kepastakawanan secara simultan, mulai dari pengolahan koleksi, layanan pemustaka, hingga kegiatan literasi dan pengelolaan informasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara tugas jabatan dan kapasitas individu, serta meningkatkan risiko kelelahan kerja. Muchransyah & Rahmawati, (2016) menegaskan bahwa perencanaan SDM yang tidak diikuti dengan strategi implementasi yang jelas berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja serta menurunkan efektivitas organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, situasi tersebut mencerminkan lemahnya keterkaitan antara perencanaan kebutuhan dan kesiapan organisasi dalam mengelola implikasi operasional dari kekurangan sumber daya manusia.

**Tabel 1. Formasi vs Realisasi KJF Perpustakaan MPR RI**

N O	NAMA JABATAN	Kebutu han	Realisa si	Selisi h
1	Pustakawan Ahli Utama	2	0	-2
2	Pustakawan Ahli Madya	5	2	-3
3	Pustakawan Ahli Muda	5	1	-4
4	Pustakawan Ahli pertama	6	0	-6
5	Asisten Perpustakaan Penyelia	3	0	-3
6	Asisten Perpustakaan Mahir	15	2	-13
7	Asisten Perpustakaan Terampil	3	0	-3
	TOTAL	39	5	-34

*Sumber: Diolah Peneliti, 2025*

Meskipun perencanaan kebutuhan telah disusun secara rinci, data formasi dan realisasi menunjukkan adanya kesenjangan yang sangat signifikan antara kebutuhan dan keterisian jabatan fungsional pustakawan. Dari total kebutuhan sebanyak 39

formasi, realisasi pengisian baru mencapai 5 jabatan atau sekitar 13 persen. Kesenjangan ini tidak hanya terjadi secara agregat, tetapi juga tampak jelas pada distribusi per jenjang jabatan, di mana beberapa jenjang strategis, seperti Pustakawan Ahli Utama, Pustakawan Ahli Pertama, serta Asisten Perpustakaan Penyelia dan Terampil, belum terisi sama sekali.

Ketimpangan keterisian per jenjang tersebut menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan yang telah disusun belum diikuti oleh perencanaan pemenuhan yang bersifat operasional. Kebutuhan yang telah dihitung secara teknokratis tidak diterjemahkan ke dalam prioritas pengisian yang jelas, baik dari sisi jenjang jabatan maupun tahapan waktu pemenuhan, sehingga struktur jabatan fungsional yang dirancang menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Rendahnya realisasi pengisian yang hanya mencapai 13 persen memperlihatkan bahwa perencanaan kebutuhan tidak memiliki keterkaitan langsung dengan keputusan pengadaan. Dalam perspektif teori Sabrina, perencanaan kebutuhan seharusnya menjadi titik awal yang menggerakkan seluruh tahapan pengadaan. Ketika perencanaan tidak diikuti oleh mekanisme yang menjamin pemenuhan, maka dokumen perencanaan kehilangan fungsinya sebagai alat manajerial dan hanya berperan sebagai pemenuhan kewajiban regulatif.

## 2. Rekrutmen atau Penarikan

Pada dimensi rekrutmen, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penarikan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI menghadapi keterbatasan struktural yang signifikan. Rekrutmen aparatur sipil negara dilaksanakan melalui mekanisme pengadaan terpusat dengan kuota dan siklus yang ditentukan secara nasional, sehingga unit kerja tidak memiliki kewenangan untuk menyesuaikan waktu, jumlah, dan metode penarikan sesuai kebutuhan riil jabatan fungsional pustakawan.

Rekrutmen atau penarikan dalam manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai proses untuk menarik sejumlah calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi agar dapat dipilih sesuai kebutuhan organisasi. Sabrina menegaskan bahwa keberhasilan tahap rekrutmen sangat menentukan efektivitas pengadaan, karena pada tahap inilah organisasi membangun basis kandidat yang relevan dengan kebutuhan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan (Sabrina, 2021). Oleh karena itu, rekrutmen tidak dapat diposisikan sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang harus selaras dengan kebutuhan formasi dan struktur jabatan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme rekrutmen yang bersifat terpusat membatasi ruang gerak Perpustakaan MPR RI dalam

merespons kebutuhan sumber daya manusia yang bersifat spesifik dan mendesak. Unit perpustakaan tidak memiliki kewenangan untuk menentukan waktu, jumlah, maupun prioritas pengisian jabatan fungsional pustakawan sesuai dengan hasil Analisis Beban Kerja. Akibatnya, kebutuhan yang telah dihitung secara rinci tidak secara otomatis menjadi dasar dalam penetapan kuota rekrutmen, sehingga proses penarikan calon pegawai tidak berjalan sejalan dengan kebutuhan riil unit kerja.

Keterbatasan kuota dan panjangnya siklus rekrutmen menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara perencanaan kebutuhan di tingkat unit kerja dengan kebijakan pengadaan di tingkat organisasi dan nasional. Dalam konteks ini, rekrutmen belum berfungsi sebagai instrumen untuk mengoreksi kesenjangan antara kebutuhan dan realisasi, melainkan justru memperpanjang kondisi kekurangan sumber daya manusia. Situasi tersebut menyebabkan kebutuhan yang bersifat mendesak tidak dapat dipenuhi secara tepat waktu, sehingga organisasi harus mengandalkan strategi penyesuaian internal yang bersifat sementara dan tidak ideal.

Ketidakefektifan proses rekrutmen dalam memenuhi kebutuhan formasi berdampak langsung pada struktur jabatan fungsional pustakawan. Jenjang jabatan yang dirancang untuk membentuk alur karier dan pembagian peran yang jelas tidak dapat berfungsi secara optimal karena sebagian besar posisi tidak terisi. Kondisi ini menghambat regenerasi pustakawan, mempersempit ruang pengembangan karier, serta mengaburkan pembagian tugas berdasarkan jenjang jabatan. Dalam jangka panjang, ketimpangan tersebut berpotensi melemahkan profesionalisme jabatan fungsional di lingkungan perpustakaan lembaga negara.

Keterbatasan tersebut menyebabkan perencanaan kebutuhan yang telah disusun tidak dapat segera ditindaklanjuti. Meskipun kebutuhan mencapai sekitar 40 formasi, proses rekrutmen tidak mampu menyediakan jumlah kandidat yang sebanding. Selain itu, keterbatasan pasokan tenaga keprofesionalan yang sesuai kualifikasi turut mempersempit peluang pemenuhan kebutuhan, sehingga kesenjangan antara kebutuhan dan realisasi semakin melebar.

Dalam kerangka teori Sabrina, rekrutmen diposisikan sebagai mekanisme aktif untuk menarik tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi. Namun, dalam praktik di Perpustakaan MPR RI, rekrutmen cenderung bersifat pasif dan reaktif terhadap kebijakan eksternal. Kondisi ini mengakibatkan rekrutmen tidak berfungsi sebagai jembatan antara perencanaan kebutuhan dan pemenuhan formasi, melainkan sebagai proses administratif yang berjalan terpisah dari kebutuhan riil unit kerja.

Implikasinya, kesenjangan keterisian sebesar sekitar 87 persen tidak dapat diatasi meskipun kebutuhan telah diidentifikasi secara jelas. Temuan

ini menunjukkan bahwa lemahnya rekrutmen bukan disebabkan oleh ketidakjelasan kebutuhan, tetapi oleh keterbatasan kapasitas organisasi dalam mengelola proses penarikan secara adaptif.

### 3. Seleksi

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, seleksi dipahami sebagai proses penyaringan kandidat untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan. Sabrina menjelaskan bahwa seleksi berfungsi untuk menjamin bahwa calon pegawai yang direkrut tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki kemampuan dan potensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Sabrina, 2021). Oleh karena itu, efektivitas tahap seleksi sangat bergantung pada kualitas proses rekrutmen sebelumnya serta ketersediaan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan tenaga kerja tidak hanya bergantung pada perhitungan kuantitatif, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi dan distribusi kerja dalam organisasi (Nurhayati & Syafrinal, 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi pegawai di Perpustakaan MPR RI dilaksanakan mengikuti standar seleksi aparatur sipil negara yang berlaku secara nasional. Seleksi lebih menitikberatkan pada pemenuhan persyaratan administratif dan kompetensi umum, sementara kebutuhan spesifik jabatan fungsional pustakawan belum sepenuhnya menjadi dasar penentuan hasil seleksi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi jabatan fungsional pustakawan di Perpustakaan MPR RI telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan relatif objektif dari sisi prosedural. Namun, efektivitas seleksi menjadi terbatas karena jumlah kandidat yang tersedia tidak sebanding dengan kebutuhan formasi yang telah ditetapkan. Dalam kondisi tersebut, seleksi tidak berfungsi sebagai mekanisme kompetitif untuk memilih kandidat terbaik, melainkan sebagai proses administratif untuk mengisi formasi yang tersedia secara terbatas.

Keterbatasan kandidat dengan latar belakang kepustakawanan berdampak langsung pada tingkat kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan jabatan fungsional. Dalam beberapa kasus, organisasi harus mempertimbangkan kandidat dari latar belakang pendidikan atau pengalaman yang tidak sepenuhnya linear dengan jabatan pustakawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa seleksi belum sepenuhnya mampu menjamin prinsip kesesuaian kompetensi, bukan karena kelemahan mekanisme seleksi, tetapi karena terbatasnya pasokan sumber daya manusia yang sesuai dengan standar jabatan fungsional kepustakawanan.

Kondisi ini berdampak pada ketidakmampuan seleksi untuk berperan sebagai instrumen korektif terhadap ketimpangan struktur jabatan. Meskipun proses seleksi telah dilakukan, sebagian besar jenjang jabatan tetap tidak terisi. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi tidak diarahkan untuk mengisi kebutuhan perjenjang sebagaimana ditetapkan dalam Analisis Beban Kerja.

Keterbatasan efektivitas seleksi dalam memenuhi kebutuhan jabatan fungsional berimplikasi pada struktur kerja dan pembagian peran di lingkungan Perpustakaan MPR RI. Pegawai yang lolos seleksi dan ditempatkan pada jabatan fungsional tertentu harus menjalankan tugas di luar lingkup jenjangnya untuk menutup kekosongan formasi. Akibatnya, spesialisasi fungsi yang menjadi tujuan penguatan jabatan fungsional tidak dapat terwujud secara optimal. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi mengaburkan standar kompetensi jabatan dan melemahkan sistem pengembangan karier berbasis jenjang.

Dalam perspektif teori Sabrina, seleksi seharusnya memastikan kesesuaian antara kompetensi kandidat dan kebutuhan jabatan. Ketika seleksi tidak dikaitkan secara kuat dengan hasil perencanaan kebutuhan, maka seleksi kehilangan fungsinya sebagai penyaring strategis dan hanya berperan sebagai mekanisme administratif. Akibatnya, seleksi tidak berkontribusi signifikan dalam mengurangi kesenjangan antara kebutuhan dan realisasi pengisian jabatan.

### 4. Penempatan, Orientasi, dan Induksi

Dalam kerangka pengadaan sumber daya manusia, penempatan berfungsi untuk memastikan bahwa pegawai yang telah melalui proses rekrutmen dan seleksi ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Sabrina menjelaskan bahwa penempatan yang tepat menjadi kunci agar pegawai dapat menjalankan peran jabatan secara optimal, sementara orientasi dan induksi berfungsi membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kerja, tugas, serta budaya organisasi (Sabrina, 2021). Dengan demikian, tahap penempatan, orientasi, dan induksi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menentukan efektivitas kinerja pegawai dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai di lingkungan Perpustakaan MPR RI pada prinsipnya telah mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi. Penempatan pustakawan dilakukan dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta hasil penilaian yang tersedia. Namun, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan prinsip kesesuaian penempatan tersebut tidak dapat diterapkan secara konsisten pada seluruh jenjang jabatan fungsional. Dalam kondisi

kekurangan sumber daya manusia, penempatan lebih bersifat adaptif untuk menjaga keberlangsungan layanan daripada sepenuhnya mengikuti struktur jabatan yang dirancang.

Pada tahap penempatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah pegawai memaksa organisasi melakukan penyesuaian internal melalui penugasan lintas jenjang dan lintas fungsi. Pegawai yang tersedia ditempatkan secara fleksibel untuk menjaga keberlangsungan layanan perpustakaan, meskipun praktik ini tidak sejalan dengan pembagian peran ideal berdasarkan jenjang jabatan fungsional.

Rangkap tugas lintas jenjang dan lintas fungsi tersebut menunjukkan terjadinya deviasi antara desain jabatan fungsional dan praktik kerja sehari-hari. Jabatan fungsional yang secara normatif disusun berdasarkan jenjang dan butir kegiatan tertentu tidak dapat dijalankan secara konsisten karena keterbatasan personel. Akibatnya, pegawai harus mengisi kekosongan peran di berbagai jenjang tanpa dukungan struktur yang ideal. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, kondisi ini berpotensi mengaburkan batas peran jabatan, menurunkan spesialisasi fungsi, serta memengaruhi akuntabilitas kinerja individu.

Orientasi dan induksi dilakukan secara informal melalui pendampingan kerja dan pembelajaran langsung di lingkungan kerja. Pendekatan ini membantu pegawai beradaptasi dengan tugas dan konteks kerja, namun tidak mampu mengatasi masalah struktural berupa kesenjangan keterampilan yang sangat besar. Dengan keterampilan hanya sekitar 13 persen, penempatan tidak dapat sepenuhnya mencerminkan prinsip “orang yang tepat pada jabatan yang tepat”.

Pelaksanaan orientasi dan induksi bagi pegawai di Perpustakaan MPR RI dilakukan secara informal dan kontekstual, menyesuaikan dengan kondisi kerja dan keterbatasan sumber daya manusia yang ada. Pegawai baru atau pegawai yang ditempatkan pada jabatan tertentu memperoleh pembelajaran melalui pendampingan langsung dan praktik kerja sehari-hari. Meskipun pendekatan ini membantu percepatan adaptasi, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan orientasi dan induksi tidak dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang sesuai dengan desain jabatan fungsional. Kondisi ini berpotensi memengaruhi konsistensi pemahaman tugas dan standar kerja antarpegawai.

Dalam kerangka teori Sabrina, efektivitas penempatan sangat bergantung pada keberhasilan tahapan pengadaan sebelumnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa permasalahan penempatan di Perpustakaan MPR RI bukan sekadar persoalan teknis distribusi tugas, melainkan konsekuensi langsung dari kegagalan pengadaan dalam menyediakan jumlah dan komposisi tenaga kerja yang memadai.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa permasalahan pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI tidak dapat dipahami secara parsial pada masing-masing tahapan, melainkan sebagai rangkaian proses yang saling terkait dan saling memengaruhi. Perencanaan kebutuhan yang telah disusun secara teknokratis tidak memiliki daya dorong terhadap tahap rekrutmen karena tidak terintegrasi dengan kebijakan pengadaan yang bersifat terpusat. Keterbatasan rekrutmen tersebut kemudian membatasi efektivitas seleksi, yang tidak mampu berfungsi sebagai mekanisme penyaring kompetensi sesuai kebutuhan per jenjang jabatan.

Keterbatasan pada tahap awal pengadaan tersebut berdampak lanjutan pada tahap penempatan, orientasi, dan induksi. Kekurangan sumber daya manusia memaksa organisasi melakukan penyesuaian internal melalui rangkap tugas lintas jenjang dan lintas fungsi, sehingga struktur jabatan fungsional tidak dapat dijalankan secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa kegagalan pengadaan bukan merupakan kegagalan individual pada satu tahapan, melainkan kegagalan sistemik dalam mengelola pengadaan sebagai satu kesatuan proses.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas perencanaan pengadaan sumber daya manusia sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memastikan keterkaitan operasional antar tahapan. Tanpa integrasi yang kuat, perencanaan kebutuhan berisiko kehilangan fungsinya sebagai instrumen manajerial dan hanya berperan sebagai dokumen normatif.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia tidak terletak pada ketiadaan perencanaan kebutuhan, melainkan pada ketidakmampuan proses pengadaan untuk mewujudkan kebutuhan tersebut ke dalam keterampilan jabatan yang nyata. Hasil Analisis Beban Kerja tahun 2023 telah menghasilkan estimasi kebutuhan jabatan fungsional pustakawan yang jelas dan terukur, namun realisasi pengisian formasi sangat rendah, yaitu hanya sekitar 13 persen dari total kebutuhan. Kesenjangan ini bersifat struktural karena disertai ketimpangan komposisi jenjang jabatan, di mana sebagian jenjang tidak terisi sama sekali.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kekuatan utama perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI terletak pada aspek teknokratis, khususnya dalam penetapan kebutuhan berbasis Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Kebutuhan jabatan fungsional pustakawan telah dirumuskan secara rinci dan rasional sesuai dengan beban kerja riil. Namun, kekuatan tersebut belum diikuti oleh kemampuan

organisasi dalam memastikan bahwa kebutuhan yang telah ditetapkan dapat diterjemahkan menjadi keterisian jabatan yang nyata. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan yang akurat belum otomatis menghasilkan efektivitas pengadaan apabila tidak didukung oleh kebijakan pemenuhan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan unit kerja.

Kesenjangan antara kebutuhan dan realisasi pengisian formasi menunjukkan bahwa proses pengadaan sumber daya manusia belum berjalan sebagai satu kesatuan yang terintegrasi. Tahapan rekrutmen yang bersifat terpusat, keterbatasan kuota, serta panjangnya siklus pengadaan menyebabkan perencanaan kebutuhan tidak dapat ditindaklanjuti secara tepat waktu. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya jumlah kandidat yang tersedia pada tahap seleksi, sehingga seleksi tidak berfungsi optimal sebagai mekanisme penyaringan kompetensi. Pada tahap penempatan, keterbatasan sumber daya manusia memaksa organisasi untuk menerapkan pola kerja adaptif melalui rangkap tugas lintas jenjang dan lintas fungsi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lemahnya salah satu tahapan pengadaan akan berimplikasi langsung pada tahapan lainnya dan memengaruhi efektivitas keseluruhan sistem pengadaan sumber daya manusia.

Temuan penelitian mengungkap bahwa perencanaan kebutuhan sumber daya manusia masih berhenti pada tahap penetapan angka kebutuhan dan belum berfungsi sebagai instrumen pengendali pengadaan. Kebutuhan yang telah dihitung secara teknokratis tidak diterjemahkan ke dalam rencana pemenuhan yang bertahap, terprioritaskan, dan berbasis waktu. Akibatnya, kebutuhan yang telah ditetapkan tidak memiliki daya dorong terhadap keputusan rekrutmen dan seleksi, sehingga tidak menghasilkan pemenuhan formasi yang proporsional.

Selain itu, mekanisme pengadaan aparatur sipil negara yang bersifat terpusat membatasi kemampuan unit kerja untuk merespons kebutuhan sumber daya manusia secara fleksibel. Proses rekrutmen dan seleksi yang tidak secara langsung diarahkan untuk mengisi kebutuhan per jenjang jabatan fungsional memperlebar kesenjangan antara kebutuhan dan realisasi. Kondisi ini berdampak lanjutan pada tahap penempatan, di mana keterbatasan jumlah pegawai memaksa organisasi menerapkan penugasan lintas jenjang dan lintas fungsi untuk menjaga keberlangsungan layanan.

Secara konseptual, temuan penelitian ini memberikan penguatan terhadap pemahaman bahwa perencanaan pengadaan sumber daya manusia dalam sektor publik tidak cukup diukur dari ketepatan perhitungan kebutuhan semata. Perencanaan baru dapat dikatakan efektif apabila memiliki keterkaitan langsung dengan kebijakan pemenuhan dan mekanisme pengendalian pengadaan. Dalam konteks jabatan fungsional, kegagalan mewujudkan keterisian yang proporsional menunjukkan bahwa desain

jabatan dan sistem pengadaan belum sepenuhnya berjalan secara sinergis. Oleh karena itu, penguatan perencanaan pengadaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada integrasi antar tahapan pengadaan agar struktur jabatan fungsional tidak hanya terbentuk secara normatif, tetapi juga berfungsi secara operasional dalam praktik organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengadaan sumber daya manusia di Perpustakaan MPR RI belum berjalan efektif dalam menghasilkan keseimbangan antara kebutuhan dan realisasi pengisian jabatan. Kesenjangan yang terjadi mencerminkan lemahnya integrasi antara perencanaan kebutuhan dan kebijakan pemenuhan, sehingga struktur jabatan fungsional yang telah dibangun secara normatif belum terwujud secara fungsional dalam praktik kerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriaty, E., Ismiati Iskak, P., & Heryati, S. (2020). Analisis Peta Jabatan Fungsional Pustakawan Kementerian Pertanian. *Analisis Peta Jabatan Fungsional ..... (Etty Andriaty et al.) J. Perpus. Pert*, 21(2), 25–32. <https://doi.org/10.21082/jpp.v29n1.2020.p25-32>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2023). *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Sixth Edition). SAGE Publishing.
- Grace, V., Lay, A. C., Hardini, A. T. H., & Rizky, B. A. (2024). Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. In *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* (Vol. 2, Number 2). <https://doi.org/3135>
- Hasibuan, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan* (6th ed.). CV HAJI MASAGUNG.
- H.Q Muchransyah, M., & Rahmawati, S. (2016). Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai di Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian (Pustaka): Vol. VII (Issue 2).
- Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal MPR RI Tahun 2024. (n.d.).
- Mondy, & Martocchio. (2016). *Human Resource Management* (Fourteenth Edition). Pearson.
- Nurhayati, A., & Syafrinal. (2018). Analisis Kebutuhan Sdm Berbasis Beban Kerja Dan Evaluasi Kualitas Layanan Perpustakaan Menggunakan Libqual +Tm Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri Di Sumatera Barat.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia 17 Tahun 2021 Tentang Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

- Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia 55 Tahun 2022 Tentang Fungsional Pustakawan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia 56 Tahun 2022 Tentang Fungsional Asisten Perpustakaan.
- Peraturan Sekretaris Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Sekretaris Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.
- Rahayuningsih, F., & Setyowati, L. (2018). *Perencanaan Kebutuhan Tenaga Perpustakaan Menggunakan Analisis Beban Kerja: Studi Kasus pada Perpustakaan Umum Kabupaten di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Sulasmi, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Umsu Press.
- Wulandari, W. (2025). *Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pemerintahan*.  
[www.penerbitmanggu.co.id](http://www.penerbitmanggu.co.id)