PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA CIREBON

Felicio Achmadianto Slamet¹; Imanudin Kudus²

^{1,2}Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran
Bandung, Indonesia

email : ¹felicio21001@mail.unpad.ac.id; ²imanudin.kudus@unpad.ac.id

Submitted: 02-02-2025; Accepted: 24-04-2025; Published : 31-05-2025

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis dampak penyederhanaan birokrasi terhadap perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Sekretariat Daerah Kota Cirebon, dengan fokus pada tantangan ketidaksesuaian kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan studi dokumen, termasuk hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan signifikan pada posisi strategis seperti analis kebijakan dan pengelola pengadaan barang/jasa akibat keterbatasan formasi CPNS dan ketidaksesuaian kompetensi. Strategi yang diterapkan meliputi redistribusi pegawai, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung perencanaan SDM berbasis data. Kesimpulan penelitian menegaskan pentingnya perencanaan SDM yang strategis dan adaptif untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja, mendukung reformasi birokrasi, serta meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan daerah.

Kata kunci: Penyederhanaan Birokrasi, Perencanaan SDM, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja

ABSTRACT

This study analyzes the impact of bureaucratic simplification on human resource (HR) planning in the Cirebon City Regional Secretariat, focusing on the challenge of mismatching workforce needs and availability. Using a descriptive qualitative approach, data was collected through in-depth interviews with key informants and document studies, including the results of the Job Analysis (Anjab) and Workload Analysis (ABK). The results showed significant gaps in strategic positions such as policy analysts and procurement managers due to limited CPNS formations and competency mismatches. Strategies implemented include redistribution of employees, competency development through training, and utilization of information technology to support data-based HR planning. The research conclusion emphasizes the importance of strategic and adaptive HR planning to address workforce gaps, support bureaucratic reform, and improve the quality of local governance.

Keyword: Bureaucratic Trimming, HR Planning, Job Analysis, Workload Analysis

PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan di lingkungan pemerintahan menjadi langkah strategis yang penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata kelola organisasi publik. Langkah ini tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 17 Tahun 2021, yang menekankan

penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV serta pengalihan fokus ke jabatan fungsional. Tujuan reformasi ini adalah untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis hasil (output-oriented) (Ramadhan, K.M. dkk., 2023). Namun, meskipun memiliki tujuan yang strategis, implementasi kebijakan ini menghadirkan sejumlah tantangan besar, terutama terkait dengan perencanaan sumber daya manusia (SDM) di

organisasi pemerintahan, termasuk di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon, perubahan struktur organisasi akibat penyederhanaan birokrasi berdampak signifikan terhadap kebutuhan dan distribusi tenaga kerja. Sebelumnya, jabatan struktural dengan hierarki administratif yang terpusat kini diubah menjadi jabatan fungsional dengan spesialisasi tertentu. Misalnya, jabatan seperti analis kebijakan dan pengelola pengadaan barang/jasa kini memerlukan pegawai dengan kompetensi teknis dan spesialisasi yang lebih tinggi. Perubahan ini, meskipun selaras dengan tujuan reformasi birokrasi, mengakibatkan tantangan baru dalam memastikan ketersediaan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi yang dinamis dan semakin kompleks (Febriyanti, N., & Laura Sampe, V., 2024).

Dalam hal ini, perencanaan kebutuhan pegawai pasca penyederhanaan birokrasi menjadi krusial. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai siapa yang bertanggung jawab dalam proses perencanaan SDM di Sekretariat Daerah Kota Cirebon, serta bagaimana mekanisme perencanaan tersebut berjalan. Proses perencanaan SDM ini melibatkan beberapa pihak penting, seperti bagian Organisasi, Bagian Kepegawaian, dan pihak terkait lainnya di lingkungan Setda Kota Cirebon. Penanggung jawab utama dalam perencanaan kebutuhan pegawai adalah bagian Organisasi yang melakukan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Mekanisme perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan jabatan di masa depan yang dihasilkan dari analisis tersebut, serta perencanaan alokasi formasi CPNS yang disesuaikan dengan kebijakan pemerintah pusat, terutama yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Indikasi masalah yang ditemukan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon mencakup ketidaksesuaian antara kebutuhan tenaga kerja yang teridentifikasi dalam Anjab dan ABK dengan ketersediaan tenaga kerja yang ada. Berdasarkan hasil analisis tahun 2023, beberapa jabatan strategis mengalami kekurangan pegawai yang signifikan. Misalnya, jabatan analis kebijakan membutuhkan tambahan 16 pegawai, sementara jabatan pengelola pengadaan barang/jasa membutuhkan tambahan 17 pegawai. Sementara itu, beberapa jabatan administratif menunjukkan surplus pegawai, yang mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam redistribusi pegawai. Kekurangan ini diperburuk dengan terbatasnya jumlah formasi CPNS yang disetujui oleh BKN. Pada tahun 2024, hanya lima formasi CPNS yang disetujui, jauh lebih sedikit dibandingkan dengan kebutuhan yang diajukan oleh Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara perencanaan kebutuhan pegawai dengan

kebijakan pengalokasian formasi CPNS yang diatur oleh BKN.

Masalah ini lebih lanjut mengarah pada perbedaan yang terjadi antara analisis kebutuhan pegawai yang dihasilkan oleh Sekretariat Daerah Kota Cirebon dan kebijakan perekrutan pegawai yang disetujui oleh BKN. Oleh karena itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi apakah kesenjangan ini disebabkan oleh kekeliruan dalam perencanaan kebutuhan pegawai ataukah oleh masalah dalam proses rekrutmen pegawai itu sendiri.

Perencanaan SDM yang ideal seharusnya mengikuti tahapan yang sistematis, seperti yang diuraikan oleh Mondy dan Martocchio (2016), yaitu: (1) perencanaan strategis organisasi, (2) peramalan kebutuhan tenaga kerja, (3) analisis ketersediaan SDM, (4) analisis perbandingan kebutuhan dan ketersediaan, serta (5) pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis tersebut. Dalam konteks pemerintahan daerah, perencanaan SDM ini menjadi sangat relevan karena adanya keterbatasan sumber daya, pengaruh kebijakan pusat, serta kompleksitas tugas yang semakin meningkat.

Penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan juga membawa tantangan lain, yaitu ketidaksesuaian antara kompetensi tenaga kerja yang tersedia dengan tuntutan jabatan baru. Armstrong (2003) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada kompetensi pegawai yang menduduki posisi strategis. Di Sekretariat Daerah Kota Cirebon, adaptasi pegawai terhadap peran baru dalam jabatan fungsional sering terhambat oleh kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang sistematis dan strategis sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi secara efisien.

Berdasarkan permasalahan dan tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan mempengaruhi perencanaan SDM di Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja dan meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di lingkungan pemerintah daerah. Dengan menggali lebih dalam proses perencanaan SDM dalam konteks perubahan birokrasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis maupun akademis dalam pengelolaan SDM di sektor publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang dipilih karena karakteristik fenomena yang ingin dipelajari menuntut eksplorasi mendalam terhadap perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk

mengeksplorasi pemahaman, interpretasi, dan pengalaman individu yang terlibat dalam proses perencanaan SDM, terutama dalam konteks penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Metode ini juga sangat sesuai untuk mempelajari konteks sosial dan organisasi yang kompleks dan dinamis seperti birokrasi di pemerintahan daerah (Creswell, 2018).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan informan kunci yang terlibat langsung dalam perencanaan SDM, seperti pejabat di Bagian Organisasi, staf yang bertanggung jawab atas penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), serta pegawai yang terdampak oleh penyederhanaan birokrasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang fleksibel, sehingga peneliti dapat mengeksplorasi lebih jauh pandangan informan terhadap implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan dampaknya pada SDM.

Studi dokumen dilakukan untuk melengkapi data wawancara. Dokumen yang dianalisis meliputi Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP), hasil Anjab dan ABK, serta dokumen internal lainnya yang relevan. Data ini digunakan untuk memahami kebijakan, proses perencanaan SDM, dan kendala yang dihadapi.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci. Informan dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan relevansi mereka terhadap topik penelitian, seperti pejabat di Sekretariat Daerah yang memiliki pengetahuan mendalam tentang perencanaan SDM. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi yang mencakup hasil analisis jabatan, analisis beban kerja, dan kebijakan terkait penyederhanaan birokrasi.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif sesuai dengan panduan Sugiyono (2019). Prosesnya terdiri atas tiga tahap utama. Pertama, reduksi data dilakukan dengan memilih dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, seperti wawancara dan dokumen terkait perencanaan SDM di Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Data yang tidak relevan disingkirkan, sedangkan data penting dikelompokkan berdasarkan tema seperti "kekurangan SDM" atau "kompetensi pegawai." Kedua, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi tematik dan tabel untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar variabel. Misalnya, tabel digunakan untuk menunjukkan kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM. Ketiga, penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (triangulasi), seperti wawancara, dokumen resmi, dan observasi lapangan, untuk memastikan validitas temuan. Proses ini memastikan kesimpulan yang

diambil kredibel dan relevan dengan tujuan penelitian.

Validitas data dianalisis melalui teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, dokumen resmi, dan hasil observasi selama penelitian. Selain itu, peneliti melakukan member checking, yaitu memvalidasi hasil wawancara dengan para informan untuk memastikan bahwa interpretasi data sesuai dengan maksud informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sumber daya manusia (SDM) merupakan tahap awal dan paling fundamental dalam keseluruhan proses perencanaan SDM sebagaimana diuraikan oleh Mondy dan Martocchio (2016). Pada tahapan ini, organisasi dituntut untuk mengaitkan kebutuhan tenaga kerja dengan visi, misi, serta tujuan strategis yang telah ditetapkan. Di lingkungan Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon, perencanaan SDM telah diarahkan untuk mendukung pencapaian visi daerah, yakni "SEHATI" yang merupakan akronim dari Sehat, Hijau, Agamis, Tertib, dan Inovatif.

Visi tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang menjadi kerangka utama dalam perumusan kebijakan dan program pembangunan daerah. Melalui RPJMD, tujuan strategis Pemerintah Daerah Kota Cirebon dikonkretkan dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi acuan dalam menyusun kebutuhan SDM. Dengan demikian, proses perencanaan SDM di Setda pada prinsipnya telah berorientasi pada kinerja dan pencapaian hasil, sebagaimana disyaratkan dalam paradigma new public management.

Perencanaan strategis SDM ini dilaksanakan melalui penyusunan dokumen Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang mengacu pada ketentuan teknis dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020. Proses penyusunan Anjab dan ABK melibatkan evaluasi terhadap kapasitas internal organisasi, termasuk struktur kelembagaan, jumlah pegawai, serta beban kerja di setiap unit kerja. Selain itu, pertimbangan terhadap faktor eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah pusat, dinamika pasar tenaga kerja, serta kebijakan nasional tentang penyederhanaan birokrasi turut menjadi bagian dalam proses analisis situasional. Evaluasi terhadap faktor-faktor ini sejalan dengan pandangan Mondy dan Martocchio (2015) yang menekankan perlunya pemindaian lingkungan dalam merancang perencanaan SDM yang adaptif dan strategis.

Namun demikian, dalam implementasinya ditemukan sejumlah permasalahan yang menunjukkan belum optimalnya proses perencanaan strategis SDM di Setda Kota Cirebon. Salah satu permasalahan utama adalah terjadinya kesenjangan antara jumlah kebutuhan SDM yang dihasilkan dari Anjab dan ABK dengan kondisi aktual di lapangan. Beberapa jabatan fungsional yang memiliki peran strategis seperti Analis Kebijakan, Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa, serta Penyusun Rencana Kebijakan mengalami kekosongan yang signifikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa kebutuhan SDM yang telah direncanakan tidak sepenuhnya terakomodasi dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan.

Lebih lanjut, ditemukan bahwa proses perumusan kebutuhan pegawai belum sepenuhnya mencerminkan integrasi antara unit-unit kerja yang ada. Kurangnya koordinasi antara bagian organisasi sebagai penyusun Anjab dan ABK dengan unit teknis di lapangan menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan faktual dengan prioritas pengisian jabatan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan yang menyebutkan bahwa pengajuan formasi CPNS sering kali tidak berdasarkan pada urgensi jabatan dalam mendukung pencapaian IKU, melainkan hanya bersifat administratif.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, Setda Kota Cirebon telah melakukan upaya-upaya perbaikan melalui peningkatan kapasitas internal, antara lain melalui pelatihan teknis penyusunan Anjab dan ABK, pelaksanaan forum diskusi kelompok (FGD), serta pendampingan langsung oleh bagian organisasi kepada unit-unit kerja. Upaya ini mencerminkan langkah korektif yang sejalan dengan pandangan Wright dan Davis (2003), yang menekankan pentingnya kolaborasi antar unit organisasi dalam merumuskan kebutuhan SDM secara strategis dan komprehensif.

Meskipun secara normatif tahapan perencanaan strategis telah dilaksanakan, secara substantif Setda Kota Cirebon masih menghadapi tantangan dalam menjamin konsistensi antara hasil perencanaan dengan kebijakan rekrutmen yang dilaksanakan. Ketidaksinkronan antara hasil Anjab dan ABK dengan formasi CPNS yang disetujui oleh pemerintah pusat menunjukkan lemahnya daya tawar institusi daerah dalam memperjuangkan kebutuhan SDM yang sesuai dengan tujuan strategisnya. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan dan advokasi kebijakan agar proses perencanaan SDM tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga mampu memengaruhi kebijakan sumber daya manusia secara lebih luas.

2. Peramalan Kebutuhan SDM

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam proses perencanaan SDM sebagaimana diuraikan oleh Mondy dan Martocchio (2016). Tujuan utama dari

peramalan ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat guna mencapai tujuan strategisnya secara efektif. Dalam konteks pemerintahan daerah, seperti yang terjadi di Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon, proses peramalan SDM tidak hanya berorientasi pada jumlah pegawai, tetapi juga mempertimbangkan dimensi kompetensi dan kecocokan dengan struktur organisasi yang dinamis. Hal ini menjadi semakin penting mengingat perubahan kebijakan nasional mengenai penyederhanaan birokrasi yang tertuang dalam Peraturan Wali Kota Nomor 13 Tahun 2021 dan 82 Tahun 2021, yang mengharuskan konversi jabatan struktural ke jabatan fungsional. Transformasi ini menimbulkan kebutuhan akan tenaga kerja yang tidak hanya lebih terampil, tetapi juga memiliki keahlian teknis dan fungsional yang spesifik sesuai dengan tuntutan jabatan baru.

Peramalan kebutuhan SDM di Setda Kota Cirebon dilakukan melalui sistem berbasis digital, yaitu aplikasi e-Formasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Aplikasi ini digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan pegawai dalam periode lima tahunan dengan merujuk pada hasil Analisis Beban Kerja (ABK). ABK sendiri disusun berdasarkan analisis terhadap volume kerja aktual, beban tugas per individu, serta waktu penyelesaian pekerjaan yang disesuaikan dengan standar nasional. Melalui mekanisme ini, kebutuhan pegawai dihitung secara kuantitatif, sementara dari sisi kualitatif, kebutuhan akan kompetensi juga turut diidentifikasi melalui integrasi dengan hasil Analisis Jabatan (Anjab). Dengan pendekatan ini, peramalan diharapkan tidak hanya menghasilkan data jumlah pegawai yang dibutuhkan, tetapi juga memetakan keahlian yang diperlukan sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan.

Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses peramalan tersebut belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan strategis organisasi. Salah satu permasalahan utama yang teridentifikasi adalah tidak sinkronnya antara hasil proyeksi kebutuhan SDM yang telah disusun oleh Setda dan realisasi formasi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang disetujui oleh instansi pusat. Sebagai contoh, meskipun kebutuhan pegawai yang diajukan oleh Setda mencakup puluhan jabatan fungsional, formasi CPNS yang disetujui oleh BKN untuk tahun 2024 hanya terdiri dari empat hingga lima posisi. Ketimpangan ini mengindikasikan adanya keterputusan antara proses perencanaan teknokratis di daerah dengan keputusan kebijakan yang bersifat sentralistik di tingkat pusat. Selain itu, permasalahan lainnya terletak pada keterbatasan dalam integrasi data lintas unit kerja. Beberapa unit belum secara optimal menyampaikan data volume kerja yang aktual, sehingga menyebabkan hasil ABK tidak sepenuhnya merepresentasikan beban kerja riil di lapangan.

Di sisi lain, transformasi struktur organisasi belum diikuti oleh pemetaan kebutuhan kompetensi yang memadai. Beberapa jabatan fungsional baru yang muncul pasca-restrukturisasi belum diimbangi oleh pemahaman menyeluruh mengenai keterampilan teknis yang dibutuhkan, baik dari sisi perancangannya maupun dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai. Hal ini memperbesar risiko terjadinya mismatch antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Permasalahan ini diperparah oleh keterbatasan anggaran dan kebijakan moratorium rekrutmen yang membuat daerah memiliki ruang gerak yang sempit dalam memenuhi kebutuhan SDM-nya secara mandiri.

3. Analisa Ketersediaan SDM

Analisis ketersediaan sumber daya manusia (SDM) merupakan tahapan penting dalam perencanaan SDM yang bertujuan untuk mengevaluasi kapasitas aktual tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi dari segi jumlah, kualitas, dan distribusinya. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), analisis ini diperlukan agar organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja dengan potensi yang dimiliki saat ini, serta menentukan langkah-langkah penyesuaian yang diperlukan. Dalam konteks Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon, analisis ketersediaan SDM dilakukan melalui mekanisme inventarisasi pegawai berdasarkan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Melalui pendekatan ini, organisasi memperoleh gambaran kuantitatif mengenai posisi dan jumlah pegawai yang tersedia di berbagai unit kerja, serta sejauh mana komposisi tersebut dapat memenuhi beban kerja yang ada.

Berdasarkan hasil inventarisasi, Setda Kota Cirebon menghadapi sejumlah tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan utama adalah tingginya tingkat pensiun pegawai, khususnya dalam jabatan struktural yang telah dikonversi menjadi jabatan strategis yang kosong, namun tidak dapat segera diisi karena adanya keterbatasan dalam rekrutmen CPNS baru. Sementara itu, kebijakan nasional yang membatasi jumlah formasi serta keterbatasan anggaran daerah semakin mempersempit ruang bagi pemerintah daerah untuk menyesuaikan ketersediaan pegawai dengan kebutuhan aktual. Hal ini menyebabkan Setda harus mencari alternatif untuk mengelola kekurangan SDM secara internal, salah satunya melalui redistribusi pegawai antar unit kerja.

Redistribusi pegawai menjadi solusi jangka pendek yang digunakan untuk menutup kekosongan jabatan, khususnya pada unit kerja yang mengalami beban kerja tinggi. Meskipun strategi ini dapat memberikan fleksibilitas dalam pemenuhan kebutuhan pegawai, praktik redistribusi di lapangan

sering kali menimbulkan tantangan baru, terutama terkait kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tugas jabatan yang diemban. Dalam beberapa kasus, redistribusi dilakukan secara administratif tanpa mempertimbangkan kesesuaian latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan keahlian teknis pegawai, sehingga dapat berdampak pada penurunan kualitas pelaksanaan tugas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketidakesesuaian ini menunjukkan bahwa pemetaan kompetensi pegawai belum dilakukan secara komprehensif, dan hal ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan fungsi organisasi.

Di sisi lain, upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan teknis telah dilakukan oleh Setda sebagai bagian dari strategi penguatan ketersediaan SDM. Pelatihan ini diarahkan pada pegawai yang mengalami penyesuaian jabatan, terutama dalam rangka adaptasi terhadap tuntutan jabatan fungsional yang bersifat spesialisasi. Namun demikian, efektivitas pelatihan ini masih terbatas karena tidak semua program disesuaikan dengan kebutuhan jabatan secara spesifik, serta belum semua pegawai mendapatkan akses terhadap pelatihan yang relevan. Hal ini menunjukkan perlunya perencanaan pelatihan yang lebih terstruktur dan berbasis kebutuhan riil di masing-masing unit kerja.

Analisis ketersediaan SDM juga mencerminkan adanya tantangan dalam hal distribusi pegawai yang tidak merata. Beberapa unit kerja mengalami kelebihan tenaga kerja, sementara unit lainnya justru kekurangan. Kesenjangan ini menunjukkan belum optimalnya manajemen distribusi internal, yang idealnya dapat diatasi melalui penguatan sistem informasi kepegawaian dan peningkatan akurasi data beban kerja. Selain itu, keterbatasan dalam merespons dinamika kebutuhan tenaga kerja secara cepat menunjukkan bahwa Setda masih menghadapi hambatan kelembagaan dalam pengambilan keputusan terkait pemanfaatan SDM yang tersedia.

Dengan demikian, meskipun secara administratif analisis ketersediaan SDM telah dilaksanakan melalui Anjab dan ABK, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan. Proses analisis belum sepenuhnya didukung oleh integrasi data yang kuat dan pemetaan kompetensi yang komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan reformulasi kebijakan internal yang menekankan pada pentingnya kesesuaian antara posisi kerja dan kompetensi individu, serta penguatan kapasitas kelembagaan dalam manajemen SDM berbasis data. Tanpa upaya perbaikan yang menyeluruh, ketidakesesuaian antara ketersediaan dan kebutuhan tenaga kerja akan terus menjadi hambatan dalam pencapaian efektivitas organisasi publik di tingkat daerah.

4. Analisa Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan SDM

Analisis perbandingan antara kebutuhan dan

ketersediaan sumber daya manusia (SDM) merupakan tahap esensial dalam proses perencanaan SDM, karena memberikan dasar yang objektif dalam mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara tenaga kerja yang dibutuhkan dengan yang tersedia. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), perbandingan ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan operasional dan strategisnya melalui tenaga kerja yang ada, serta untuk merumuskan langkah-langkah penyesuaian secara tepat. Dalam konteks Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon, analisis ini menjadi sangat relevan pasca-pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang diatur dalam Peraturan Wali Kota Nomor 13 Tahun 2021 dan Nomor 82 Tahun 2021.

Restrukturisasi tersebut mengubah orientasi struktur jabatan dari yang semula berbasis administratif menjadi fungsional, sehingga menuntun kompetensi teknis yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik jabatan baru. Sebagai contoh, jabatan-jabatan di Bagian Organisasi serta Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan kini memerlukan pegawai dengan keahlian dalam bidang analisis kebijakan, komunikasi strategis, serta manajemen acara. Kompetensi ini sebelumnya tidak menjadi prioritas utama, sehingga muncul kebutuhan akan tenaga kerja dengan kualifikasi yang sesuai dengan spesialisasi tersebut. Transformasi ini pada akhirnya menciptakan tantangan dalam menyesuaikan jumlah dan kualitas pegawai dengan kebutuhan organisasi yang baru.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Setda Kota Cirebon merumuskan kebutuhan SDM berdasarkan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020. Melalui Anjab, organisasi menetapkan uraian tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan. Sementara itu, ABK digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume pekerjaan yang ada dalam setiap unit kerja. Kedua dokumen tersebut menjadi dasar analitis dalam menyusun kebutuhan pegawai secara lebih akurat dan terukur.

Proses perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja dilakukan dengan mengacu pada dokumen resmi seperti Keputusan Wali Kota Cirebon Nomor 060.05/KEP.140-ORG/2023 tentang Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, serta data inventarisasi pegawai yang dihimpun oleh Bagian Organisasi Setda. Hasil perbandingan tersebut menunjukkan bahwa Setda mengalami kekurangan SDM yang cukup signifikan, khususnya pada jabatan-jabatan fungsional tertentu yang memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja organisasi. Beberapa posisi bahkan tidak terisi sama sekali, atau diisi oleh pegawai yang tidak memiliki latar belakang kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Kondisi ini mencerminkan adanya

ketidakseimbangan antara kebutuhan riil organisasi dengan kapasitas aktual yang dimiliki.

Lebih jauh, ketidakseimbangan ini tidak hanya terjadi dalam aspek kuantitatif, tetapi juga dalam aspek kualitatif. Ketersediaan pegawai dengan kompetensi spesifik yang dibutuhkan oleh jabatan fungsional baru masih sangat terbatas. Misalnya, kebutuhan akan analis kebijakan, penyusun rencana, dan pengelola pengadaan barang/jasa belum dapat terpenuhi secara memadai karena terbatasnya jumlah pegawai yang memiliki kualifikasi dan pelatihan di bidang tersebut. Selain itu, dalam aspek distribusi, terdapat unit-unit kerja yang mengalami kelebihan pegawai administratif, sementara unit lain kekurangan tenaga kerja dengan keahlian khusus. Ketimpangan ini berdampak pada efisiensi pelaksanaan tugas dan pencapaian indikator kinerja utama (IKU) di lingkungan Sekretariat Daerah.

Secara umum, analisis perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM di Setda Kota Cirebon telah dilakukan secara prosedural melalui pendekatan yang berbasis data dan regulasi yang berlaku. Namun demikian, masih terdapat celah yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal integrasi hasil analisis tersebut ke dalam pengambilan keputusan strategis terkait rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan redistribusi pegawai. Dengan belum optimalnya tindak lanjut terhadap hasil perbandingan ini, maka kesenjangan SDM berisiko menjadi masalah struktural yang berkepanjangan. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pemantauan yang berkelanjutan serta mekanisme evaluasi berkala agar hasil analisis perbandingan ini tidak hanya menjadi dokumen administratif, melainkan dapat berperan sebagai landasan utama dalam reformasi manajemen SDM di sektor publik.

5. Pengambilan Keputusan Hasil Analisis

Pengambilan keputusan berdasarkan analisis merupakan tahapan akhir dalam siklus perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk memastikan bahwa langkah-langkah strategis organisasi didasarkan pada hasil evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja. Mondy dan Martocchio (2016) menekankan bahwa keputusan dalam pengelolaan SDM tidak boleh bersifat spekulatif, melainkan harus dibangun di atas fondasi data yang valid dan analisis mendalam yang mencakup aspek kuantitatif, kualitatif, serta distribusi tenaga kerja. Dalam konteks Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon, proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM menunjukkan kompleksitas tersendiri, mengingat adanya keterbatasan kewenangan serta dinamika kebijakan lintas sektor.

Setda Kota Cirebon telah melakukan analisis terhadap kesenjangan SDM berdasarkan hasil Anjab dan ABK, serta inventarisasi kondisi aktual tenaga kerja. Hasil analisis ini menunjukkan kekurangan

yang cukup signifikan pada jabatan strategis tertentu, seperti analis kebijakan, pengelola pengadaan barang dan jasa, serta penyusun rencana. Namun demikian, kewenangan dalam pengambilan keputusan terhadap pengadaan formasi CPNS tidak sepenuhnya berada di tangan Setda. Kewenangan tersebut berada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan pemerintah pusat, yang sering kali memutuskan alokasi formasi berdasarkan pertimbangan makro seperti ketersediaan anggaran, rasionalisasi organisasi, dan kebijakan nasional. Akibatnya, meskipun Setda telah mengajukan formasi pegawai berdasarkan kebutuhan riil, formasi yang disetujui hanya mencakup sebagian kecil dari permohonan tersebut.

Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hasil perencanaan SDM yang bersifat teknokratik dengan keputusan rekrutmen yang dipengaruhi oleh faktor politik, fiskal, dan struktural. Selain itu, keterbatasan fiskal daerah turut menjadi faktor pembatas dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan pembukaan formasi baru dan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai. Sering kali, keterbatasan anggaran menyebabkan prioritas SDM strategis tidak dapat dipenuhi secara optimal, sehingga Setda harus mencari solusi alternatif untuk mengatasi kekosongan jabatan.

Dalam menghadapi kendala tersebut, Setda menerapkan strategi adaptif melalui redistribusi pegawai antar unit kerja dan pelaksanaan pelatihan internal untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang sudah ada. Strategi redistribusi ini digunakan sebagai upaya untuk mengisi posisi strategis dengan tenaga kerja yang tersedia, meskipun terdapat risiko ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan. Sementara itu, pelatihan internal dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai agar mampu mengemban tugas-tugas baru yang lebih kompleks dan berbasis keahlian. Namun demikian, efektivitas kedua strategi ini tetap bergantung pada sejauh mana organisasi mampu melakukan pemetaan kompetensi secara akurat dan menyediakan dukungan pelatihan yang relevan dan berkelanjutan.

Teknologi informasi, khususnya sistem informasi manajemen SDM (Human Resource Information System/HRIS), juga memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data. HRIS memungkinkan integrasi data kepegawaian yang lebih efisien, akurat, dan real time, sehingga proses analisis dan rekomendasi kebijakan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat. Di samping itu, keterlibatan lintas unit atau lintas departemen dalam proses pengambilan keputusan menjadi penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan organisasi secara holistik, bukan hanya dari perspektif administratif.

Dengan mempertimbangkan seluruh faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan

keputusan dalam pengelolaan SDM di Setda Kota Cirebon menuntut integrasi antara perencanaan strategis, analisis data, keterbatasan kebijakan, serta kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada secara adaptif. Strategi yang diambil harus mencakup kombinasi antara redistribusi tenaga kerja, rekrutmen selektif, pelatihan berbasis kompetensi, dan penyesuaian kebijakan anggaran untuk mendukung alokasi SDM yang optimal. Hanya melalui pendekatan yang holistik dan berbasis bukti inilah pengelolaan SDM dapat menjadi instrumen efektif dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi pemerintahan daerah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis melalui lima dimensi perencanaan sumber daya manusia menurut Mondy dan Martocchio, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM di Sekretariat Daerah (Setda) Kota Cirebon telah dilaksanakan secara formal sesuai dengan ketentuan normatif, namun masih menghadapi tantangan dalam aspek substansi dan implementasi.

Pada dimensi perencanaan strategis, Setda telah berupaya mengaitkan kebutuhan SDM dengan visi organisasi serta indikator kinerja utama (IKU) yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Proses ini didukung oleh pelaksanaan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), yang menjadi dasar identifikasi kebutuhan tenaga kerja. Namun demikian, belum optimalnya integrasi lintas unit dan lemahnya komunikasi antardepartemen menyebabkan proses perencanaan belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan strategis yang bersifat menyeluruh.

Pada dimensi peramalan kebutuhan SDM, Setda telah menggunakan pendekatan berbasis data melalui aplikasi e-Formasi dan metode ABK untuk memproyeksikan kebutuhan pegawai dalam jangka menengah. Meskipun metodologi yang digunakan sudah sesuai standar, implementasinya terbatas oleh kewenangan pengambilan keputusan yang terpusat di tingkat pemerintah pusat serta keterbatasan anggaran daerah. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara proyeksi kebutuhan dan realisasi pemenuhan formasi pegawai.

Analisis terhadap ketersediaan SDM menunjukkan bahwa Setda menghadapi tantangan berupa kekurangan pegawai pada jabatan strategis akibat tingginya tingkat pensiun dan pembatasan rekrutmen baru. Sebagai solusi sementara, Setda melakukan redistribusi pegawai antar unit kerja dan menyelenggarakan pelatihan internal. Namun, langkah ini belum sepenuhnya mampu menjawab permasalahan ketidaksesuaian kompetensi dan distribusi tenaga kerja yang belum merata.

Pada dimensi analisis perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan, ditemukan adanya

kesenjangan yang signifikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kekurangan pegawai dengan keahlian tertentu seperti analisis kebijakan dan pengelola pengadaan barang dan jasa menunjukkan bahwa kebutuhan riil organisasi belum terpenuhi secara memadai. Ketimpangan ini juga terjadi pada tingkat distribusi antar unit kerja, yang berdampak pada efektivitas pelayanan publik dan pencapaian target kinerja.

Pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM dilakukan dengan mempertimbangkan hasil analisis kesenjangan tersebut. Strategi jangka pendek yang diambil meliputi redistribusi tenaga kerja, penyesuaian anggaran, serta penguatan pelatihan internal. Namun, keterbatasan kewenangan dalam pengusulan formasi CPNS dan pengaruh faktor eksternal menjadikan pengambilan keputusan tidak sepenuhnya berada dalam kontrol Setda. Oleh karena itu, penguatan koordinasi lintas sektoral, advokasi kebijakan, dan pemanfaatan sistem informasi SDM yang terintegrasi menjadi hal yang sangat diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dan adaptif.

Secara umum, perencanaan SDM di Setda Kota Cirebon telah memiliki kerangka kerja yang memadai secara normatif, namun masih memerlukan penguatan dalam pelaksanaan, integrasi data, dan tata kelola pengambilan keputusan agar lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. Perbaikan menyeluruh dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi akan menjadi kunci dalam membentuk manajemen SDM yang lebih strategis, profesional, dan selaras dengan arah pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrasadya, A., Apriansyah, M. R., & Kencana, P. N. (2023). Perencanaan SDM rumah sakit dalam pemenuhan tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Medika BSD. *EJOIN: Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Armstrong, M. (2005). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. Kogan Page.
- Bach, S., & Edwards, M. R. (2013). *Managing human resources* (5th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance* (2nd ed.). Taylor & Francis e-Library.
- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of human resource management in government* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Daniati, L., Harto, B., Homan, H. S., & Puryati, D. (2023). Integrasi teknologi informasi dalam manajemen sumber daya manusia: Sebuah studi kualitatif tentang dampaknya pada kinerja keuangan perusahaan. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Education Inc.
- Febriyanti, N., & Laura Sampe, V. (2024). Analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Seksi Pemberdayaan Sosial, Perorangan, Keluarga, Kelembagaan Masyarakat, dan Komunitas Adat Terpencil Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *ADMINT: Jurnal Administrasi Terapan*.
- Immanuel, N., Meitiana, & Harinie, L. T. (2022). Implementasi kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya. *Edunomics Journal*.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management*. McGraw-Hill Irwin.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Irwin.
- Khairunnisa, F., & Bawie, P. P. (2023). Analisis hubungan perencanaan sumber daya manusia dan rencana strategis organisasi pada Direktorat Jenderal Pajak. *Civil Service Journal*.
- Mahmud, M. F., & Tesniwati, R. (2023). Peningkatan kinerja melalui transformasi digital layanan publik kepabeanaan yang diperkuat dengan budaya dan pola kerja adaptif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*.
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic compensation: A human resource management approach* (9th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1999). *Human resource management*. Cengage South-Western.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Mustofa, K. (2022). Pengaruh evaluasi pelatihan, perencanaan karir dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*.
- Noe, R. A. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Irwin.
- Ramadhan, K. M., Fachruddin, I., Pramono, T., Abror, D., & Umanailo, M. C. (2023). Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*.
- Ramadhan, M. (2023). Perencanaan dan pengembangan SDM. *PT. Literasi*

- Nusantara Abadi Grup.
- Rusby, Z. (2017). Manajemen sumber daya manusia.
- Sarta, R., Manurung, L., & Rosita, T. (2023). Analisis efektivitas kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Berau dalam pelayanan publik. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*.
- Siahaan, B. M. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran dan job relevant information (JRI) terhadap informasi asimetris (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah [SKPD] di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung).
- Solihudin, D., & Suhardi, D. I. (2014). Perancangan framework pengukuran kinerja tata kelola teknologi informasi dan komunikasi untuk pemerintah kabupaten/kota (Studi kasus: Pemerintah Kota Cirebon).
- Sopiawati, H. (2024). Dampak penyederhanaan birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Taryono, T., Efendi, S., & Hasanudin, H. (2024). Strategi inovasi dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Co-Creation: Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Akuntansi dan Bisnis*.