

Perencanaan Sumber Daya Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Di Balai Kota Padang

Deyanda Indrian Fhaira¹, Rayhan Eka Putra², Wahyu Alpia Sari³, Zikra Fadhilah⁴, Fatimah Mulia⁵, Chintya Ones Charli⁶

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

*Penulis Korespondensi: indrianifd@gmail.com , zikrafadhilah24@gmail.com ,
wahyualpiasari@gmail.com , fatimahmulia794@gmail.com , reyhanekaputra9@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze human resource (HR) planning in improving apparatus performance at the Development Administration and Planning Division of Padang City Hall. The dynamics of the public sector organizational environment, characterized by VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) conditions, require government agencies to adapt rapidly and continuously. This study employs a qualitative descriptive approach, with data collected through semi-structured interviews, observation, and documentation. Key informants were officials with authority over HR planning in the institution. The findings reveal that HR planning at Padang City Hall refers to national regulations, particularly the Minister of Administrative Reform Regulation Number 4 of 2022 and Number 11 of 2024, which streamline executive positions into functional roles. Out of a total of 17 required positions, only 12 are currently filled due to limited HR availability. Key challenges include dynamic regulatory changes, uneven distribution of personnel across units, and budget constraints that hinder optimal HR fulfillment. Competency improvement efforts are carried out through mandatory technical guidance programs requiring a minimum of 20 learning hours per year for all civil servants. Information technology utilization through the SIMONA and MySAPK systems is also employed in personnel management. Performance evaluation is conducted by the BKPSDM and the Organization Division. Strategies to address HR shortages involve assigning multiple tasks to existing personnel. It is concluded that HR planning at Padang City Hall has not yet been fully integrated optimally, necessitating better synchronization among needs planning, competency development, and personnel placement to support regional development.*

Keywords: *human resource planning; apparatus performance; civil state apparatus; public sector; employee competency*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja aparatur di Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan Balai Kota Padang. Dinamika lingkungan organisasi sektor publik yang ditandai oleh kondisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) menuntut instansi pemerintahan untuk mampu beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Informan utama adalah aparatur yang memiliki kewenangan dalam perencanaan SDM di instansi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM di Balai Kota Padang mengacu pada regulasi nasional, khususnya Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 4 Tahun 2022 dan Nomor 11 Tahun 2024, yang menyederhanakan jabatan pelaksana menjadi jabatan fungsional. Dari total 17 formasi yang dibutuhkan, hanya 12 posisi yang terisi akibat keterbatasan SDM. Kendala utama meliputi perubahan regulasi yang dinamis, distribusi pegawai yang tidak merata, dan keterbatasan anggaran yang menghambat pemenuhan kebutuhan SDM secara optimal. Upaya peningkatan kompetensi dilakukan melalui program bimbingan teknis wajib minimal 20 jam pelajaran per tahun bagi seluruh aparatur sipil negara. Pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem SIMONA dan MySAPK juga digunakan dalam pengelolaan kepegawaian. Evaluasi kinerja dilakukan oleh BKPSDM dan Bagian Organisasi. Strategi penanganan kekurangan SDM dilakukan dengan penugasan rangkap tugas bagi aparatur yang ada. Disimpulkan bahwa perencanaan SDM di Balai Kota Padang belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal, sehingga dibutuhkan sinkronisasi yang lebih baik antara perencanaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, dan penempatan pegawai guna mendukung pembangunan daerah..

Kata kunci: *perencanaan sumber daya manusia; kinerja aparatur; aparatur sipil negara; sektor publik; kompetensi pegawai*

1. LATAR BELAKANG

Dinamika lingkungan organisasi sektor publik saat ini ditandai oleh kondisi *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), yang menuntut setiap instansi pemerintahan untuk mampu beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di lingkungan Kantor Balai Kota Padang, tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik semakin tinggi seiring dengan berkembangnya teknologi digital dan meningkatnya ekspektasi masyarakat. Hal ini mendorong organisasi pemerintah untuk tidak hanya berfokus pada pelayanan administratif, tetapi juga pada efektivitas, efisiensi, serta profesionalisme aparatur sipil negara. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis dalam mendukung kinerja organisasi pemerintahan yang responsif dan adaptif.

Kantor Balai Kota Padang sebagai pusat penyelenggaraan pemerintahan daerah menghadapi tantangan dalam memastikan ketersediaan SDM yang kompeten, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM tidak lagi bersifat administratif semata, melainkan harus disusun secara sistematis dan berorientasi jangka panjang. Hal ini mencakup analisis kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, serta penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan keahlian dan kebutuhan unit kerja. Dengan demikian, perencanaan SDM yang efektif akan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pada aspek perencanaan kebutuhan SDM, organisasi perlu melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara komprehensif. Langkah ini bertujuan untuk memastikan jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi organisasi. Namun, dalam implementasinya, seringkali terdapat kendala seperti keterbatasan jumlah pegawai, ketidaksesuaian kompetensi, serta distribusi tenaga kerja yang belum merata. Oleh karena itu, diperlukan strategi perencanaan SDM yang tepat agar organisasi mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Selanjutnya, pada aspek pengembangan SDM, perubahan lingkungan kerja yang semakin digital menuntut aparatur untuk memiliki kompetensi baru, seperti literasi teknologi, kemampuan komunikasi, serta pelayanan publik berbasis digital. Program pendidikan dan pelatihan menjadi instrument penting dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai. Dalam hal ini, perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan secara tepat serta memastikan keberlanjutan pengembangan kompetensi pegawai.

Adapun aspek penempatan dan pengelolaan SDM juga menjadi bagian penting dalam perencanaan SDM. Penempatan pegawai yang tidak sesuai kompetensi dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan efektivitas organisasi. Selain itu, kurangnya koordinasi serta komunikasi dalam pengelolaan SDM dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti rendahnya motivasi kerja dan meningkatnya potensi konflik internal. Oleh karena itu, diperlukan sistem perencanaan SDM yang terintegrasi dan berbasis merit system guna menciptakan organisasi yang profesional dan akuntabel.

Dengan demikian, penelitian ini memandang bahwa perencanaan sumber daya manusia di Kantor Balai Kota Padang harus dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan. Perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan optimalisasi kinerja aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai strategi perencanaan SDM yang diterapkan, berbagai tantangan yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas aparatur sipil negara guna mendukung terciptanya pelayanan publik yang prima dan pemerintahan yang efektif

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai proses perencanaan sumber daya dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan Balai Kota Padang. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggambarkan kondisi yang terjadi di lapangan berdasarkan informasi yang diperoleh dari narasumber tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan Balai Kota Padang. Pengumpulan data dilakukan selama kegiatan Project Based Learning (PBL) pada semester genap Tahun Akademik 2025/2026 sesuai dengan jadwal

pelaksanaan yang telah ditetapkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah aparatur yang memiliki kewenangan dan memahami proses perencanaan sumber daya manusia di Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan Balai Kota Padang. Informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak Wanda dan Ibu Melya, yang memberikan informasi mengenai proses perencanaan SDM, kendala yang dihadapi, pemanfaatan teknologi, evaluasi, serta strategi pengembangan sumber daya manusia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur kepada narasumber untuk memperoleh informasi mengenai perencanaan sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, serta berbagai faktor yang memengaruhi kinerja aparatur.

Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati kondisi lingkungan kerja, aktivitas aparatur, serta proses pelaksanaan tugas pada Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan perencanaan sumber daya.

Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan penelitian, seperti struktur organisasi, regulasi, foto kegiatan, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis kualitatif yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

- Reduksi data, yaitu menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- Penyajian data, yaitu menyusun hasil penelitian dalam bentuk uraian naratif sehingga mudah dipahami.
- Penarikan kesimpulan, yaitu menginterpretasikan hasil analisis untuk memperoleh gambaran mengenai perencanaan sumber daya dalam meningkatkan kinerja aparatur serta memberikan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian.

Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan hasil observasi serta dokumen pendukung sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagaimana bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan Menyusun perencanaan SDM?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa baik, untuk perencanaan Itu merujuk kepada sebelumnya ada Permen Pan no. 41 tahun 2018 Di dalam Permen Pan itu untuk masing-masing jabatan itu masih menggunakan cara yang lama secara pelaksanaan seperti ada pengelola kegiatan dan anggaran atau ada pengelola keuangan tapi di tahun 2022 ada Permen Pan no. 4 tahun 2022 yang diputuskan oleh keputusan Permen Pan no.11 tahun 2024 Itu untuk jabatan pelaksanaan itu dipersingkat dengan adanya Pendeta Layanan Operasional atau Operator Layanan Operasional atau Pendela AFSK bijakan dan bagaimana bagian pembangunan untuk menyusun perencanaannya. Jadi melalui Permen Pan inilah semua perencanaan itu diakuinya dalam perencanaan, jadi setiap pelaksana maupun fungsional kecuali struktural Itu untuk tahun 2021. Untuk tahun 2022 itu untuk jabatan struktural di pemerintahan kota-kota itu untuk jabatan keseluruhan tempat itu dipengsonalkan pengsonal penyetaraan menjadi analis kebijakan ahli muda atau ahli pertama atau ahli media. Jadi untuk S114, jabatan struktural S114 di bagian pembangunan itu tidak ada lagi dan hanya ada satu jabatan struktural yaitu kepala bagian di bawah

kepala bagian ada pengsonal yang pertama itu pengsonal penyetaraan itu adalah analis kebijakan ahli muda. Analis kebijakan ahli muda itu ada tiga formasinya dan dua sedang diisi dan satu pension. Jadi untuk jenjang karirnya menyusun perencanaannya itu untuk jabatan analis ini adalah fungsional. Jadi kalau fungsional itu untuk jenjang karirnya itu harus melalui lembaga penilaiannya itu seperti instansi pembina kalau analis kebijakan itu adalah lembaga administrasi negara. Di bawahnya itu ada fungsional perantara komputer perantara komputer ini adalah fungsional yang berdasarkan jenjang karirnya itu. Dari jurusan teknologi informasi teknik komputer dan tim informasi di bagian administrasi pembangunan sendiri untuk pensional perantara komputer yang sedang terisi itu hanya perantara komputer terampil yang diisi dari sekolah diplomatika. Batasan untuk pensional komputer ini ada jenjang karirnya itu ada tiga, ada perantara komputer mahir ahli pertama ahli muda. Di bawahnya baru ada pelaksana untuk di bagian pembangunan. Ada untuk penilaiah teknis kebijakan, ada dua orang untuk penyusun program dan anggaran ada satu, perantara layanan operasional ada tiga orang. Jadi total diisi semua ada 17 orang, tapi karena keterbatasan SDM cuma baru ada 12 orang termasuk kepala rakyat

Apa tujuan utama dari perencanaan SDM di instansi ini?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa tujuannya untuk mencapai struktur organisasi yang bisa untuk menunjang menunjang kinerja kepala pemerintah daerah itu wali kota. Jadi untuk SDM yang ada disini tujuan utama itu untuk menunjang kepala daerah dalam mencapai tujuannya. Misi-misi dan program pembangunan termasuk tujuan organisasi bagian administrasi pembangunan sendiri, karena untuk misi dan misi itu sudah tidak ada lagi. Di bagian atau di dinas lain cuma ada satu misi dan misi dari wali kota. Dan program pembangunan dari wali kota jadi seluruh organisasi mendukung misi dan misi wali kota. Tujuannya mengarah ke situ semuanya jadi kepala bagian, kepala dinas, kepala kantor tidak ada lagi misi-misi atau program pembangunan.

Apa saja kendala dalam perencanaan SDM ?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa karena adanya perubahan aturan yang fleksibel terhadap kebutuhan. Jadi seperti aturan ini setiap satu atau dua tahun selalu ada bergantian aturan dan itu adalah satu kendala yang kedua itu ketersediaan dari sisi calon SDM,

seperti saat ini kan kota Padang melantik sekitar 5.000 P3K pegawai pemerintah dengan penduduk yang kerja, dan itu pembagiannya atau pengalokasinya itu tidak merata, jadi kesulitannya di situ dalam lakukan perencanaan. Karena jika di suatu bagian itu merasa kekurangan tetapi pada saat instansi lain itu malah kelebihan. Jika diadakan perencanaan lagi itu akan membuat menimbulkan biaya tambahan dan ternyata untuk biaya tambahan itu tidak bisa diakomodasi dari APBD atau APBN. Jadi ya itu cuma pemerataan dan kebutuhan dari masing-masing instansi yang berbeda-beda.

Bagaimana cara menentukan kebutuhan SDM di setiap bidang?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa Ya dari Permen Pan Nomor 11 Tahun 2024 di Permen Pan itu sudah diatur berapa kebutuhan dari masing-masing di instansi itu, jadi tidak bisa lari dari Permen Pan ini.

Bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM pegawai?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa adi tiap-tiap pegawai apapun supir negara baik PMS ataupun P3K itu setiap satu tahun itu wajib melakukan bimbingan teknis atau coaching and clinic itu 20 jam pelajaran setahun. Untuk meningkatkan kompetensi silahkan secara mandiri atau dipasifikasi oleh kantor seperti yang tadi saya langsung itu dengan BSSN Jakarta. Kalau dipasifikasi oleh BKPSDM, jadi 20 jam setahun itu wajib yang didapatkan oleh seorang PMS atau ISN di Permen Kota Padang.

Apakah teknologi digunakan dalam perencanaan SDM?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa jadi di pemerintahan ini ada sistem informasi apapun supir negara SD, ISN Itu adalah super app untuk kepegawaian milik PKN. Untuk perencanaannya sendiri itu ada namanya SIMONA. SIMONA ini sistem informasi dulu anjab kan analisis jabatan Jadi disanalah peng inputan, pengentrian, calon ataupun jabatan kosong ataupun calon mengisi jabatan, atau penghapusan jabatan yang dilakukan di SDM Jadi untuk ledek sektornya itu ada di bagian organisasi.

Bagaimana evaluasi terhadap perencanaan SDM dilakukan?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa kalau evaluasi itu kinerja evaluasi perencanaan atau kinerja. Kinerja pegawai atau evaluasi perencanaan kalau perencanaan itu evaluasi ada di BKPSDM dan di bagian organisasi terhadap hasil dari perencanaan masing-masing bagian.

Apa strategi menghadapi kekurangan SDM?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa bukan tenaga, itu strategi sementara dulu ada tenaga ahli, tapi sekarang karena tidak patasan anggaran sudah tidak ada lagi, jadi untuk kekurangan ini mungkin 1 BNS bisa mengerjakan lebih dari 1 tugas pokok di luar tugas pokok dan komunisi yang ada dan yang mereka ampan.

Bagaimana hubungan perencanaan SDM dengan pembangunan daerah?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa hubungan perencanaan SDM dengan pembangunan daerah kalau SDM dibikin perencanaan dengan semaksimal mungkin pasti itu kan menunjukkan pembangunan daerah contohnya semua instansi di kota padang kan menunggu visi-visi wali kota dalam mereka perencanaan pembangunan. Jadi dengan adanya SDM yang mumpuni yang kompeten, jadi itu kan sudah ada di setiap instansi kalau sudah ada di setiap instansi berarti kan ikut mendukung program pembangunan yang ada di kota padang mendukung visi-visi wali kota.

Apa harapan ke depan terkait pengembangan SDM?

Dari hasil wawancara dengan salah satu pihak Instansi yaitu Bapak Wanda dan Ibuk Melya, beliau menyebutkan bahwa untuk sampai saat ini sistem yang dibangun oleh sektor kepegawainan di Indonesia. Itu secara sistem sudah bagus cuma pelaksanaannya kembali kepada masing-masing daerah, kalau untuk Kota Padang misalnya kalau untuk perencanaan misalnya kebutuhan pegawai itu itu diusulkan oleh instansi misalnya ada 200 atau 100. Kalau dikembalikan ke BKP SDM kebutuhannya kan tidak bisa semuanya terpenuhi itu kembali kepada anggaran seperti itu. Jadi kalau dibikinkan analisa jabatan atau jabatannya pasti banyak kekurangan, tapi jika dibikin perencanaan besar rencana

yang akan dikerjakan. Tapi kembali lagi anggaran yang disetujui oleh MenPan informasi yang diusulkan biasanya seperti itu.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perencanaan sumber daya manusia di Kantor Balai Kota Padang, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Proses rekrutmen pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, khususnya melalui mekanisme yang diatur dalam sistem kepegawaian pemerintah. Namun, masih terdapat tantangan dalam hal kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kompetensi.
- b. Penerapan kompensasi dan kesejahteraan pegawai pada dasarnya telah mengikuti regulasi pemerintah, seperti sistem gaji dan tunjangan ASN. Meskipun demikian, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan aspek penghargaan berbasis kinerja agar dapat mendorong motivasi dan produktivitas pegawai secara lebih optimal.
- c. Pengembangan karir pegawai telah dilakukan melalui mekanisme promosi, mutasi, serta program pendidikan dan pelatihan. Namun, implementasinya masih memerlukan peningkatan dalam hal transparansi, perencanaan yang sistematis, serta kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jalur karir yang ditempuh.
- d. Secara keseluruhan, perencanaan sumber daya manusia di Kantor Balai Kota Padang telah berjalan, namun belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya kendala dalam sinkronisasi antara perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, dan penempatan pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* Practice. Kogan Page Publishers.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Fitz-enz, J., & Mattox II, J. R. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Wiley.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Faustino, C. G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset