



Analisis Proses Dan Model Perencanaan Kebutuhan Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Padang

Process Analysis and Model for Planning Employee Needs at the Padang City Ministry of Religion Office

Vanny Vadilla Mendra¹, Sepvella Zaini Isra², Danil Kurniawan³, Yola Triana⁴, Maisyarah khoiriyah Az-zakiah⁵, Rahmadhona Fitri Helmi⁶

Universitas Negeri Padang

Email: vannyvadilla.0102@gmail.com¹, sepvellazaini@gmail.com², kurniawandanil362@gmail.com³, yolatriana17@gmail.com⁴, icamaisya123@gmail.com⁵, rahmadhonafh@fis.unp.ac.id⁶

Article history :

Received : 24-12-2024

Revised : 25-12-2024

Accepted : 27-12-2024

Published: 30-12-2024

Abstract

This study aims to analyze the process and model of employee needs planning at the Padang City Ministry of Religious Affairs Office. The research used a qualitative approach with an analytical descriptive method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The research informants consisted of structural officials and staff who were directly involved in the employee needs planning process. The results showed that the employee needs planning process still uses a conventional system in reporting and data collection, with planning carried out in two periods: long-term (five years) and annual. The planning mechanism is centralized where the regional office acts as a coordinator who collects and forwards data from branch offices to the center. The research identified five planning models applied: strategic planning, competency-based approach, outcome-based planning, performance-based planning, and agile planning. The main challenges faced include digital transformation and the need for ASN who are able to adapt to technological developments, as well as staff shortages in the administration section. The research recommends developing a more integrated and technology-based planning system, as well as increasing flexibility in decision-making at the regional level.

Keywords : staff planning, qualitative, efficient

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses dan model perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pejabat struktural dan staf yang terlibat langsung dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai masih menggunakan sistem konvensional dalam pelaporan dan pengumpulan data, dengan perencanaan dilakukan dalam dua periode: jangka panjang (lima tahun) dan tahunan. Mekanisme perencanaan bersifat sentralistik dimana kantor wilayah berperan sebagai koordinator yang mengumpulkan dan meneruskan data dari kantor cabang ke pusat. Penelitian mengidentifikasi lima model perencanaan yang diterapkan: perencanaan strategis, pendekatan berbasis kompetensi, perencanaan berbasis hasil, perencanaan berbasis kinerja, dan perencanaan agile. Tantangan utama yang dihadapi meliputi transformasi digital dan kebutuhan akan ASN yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, serta kekurangan pegawai di bagian administrasi. Penelitian merekomendasikan pengembangan sistem perencanaan yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi, serta peningkatan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan di tingkat wilayah.

Kata Kunci : Perencanaan pegawai, kualitatif, efisien



PENDAHULUAN

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi pemerintahan. Dalam konteks birokrasi Indonesia, khususnya di lingkungan Kementerian Agama, perencanaan kebutuhan pegawai menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas tugas dan fungsi yang diemban oleh institusi ini dalam melayani masyarakat di bidang keagamaan. Kantor Kementerian Agama Kota Padang, sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat di tingkat kota, memiliki tanggung jawab besar dalam mengimplementasikan berbagai program dan kebijakan keagamaan yang membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas (Hasibuan, 2019).

Dalam dekade terakhir, dinamika perubahan lingkungan strategis dan tuntutan reformasi birokrasi telah mendorong Kementerian Agama untuk melakukan transformasi dalam berbagai aspek, termasuk dalam hal perencanaan kebutuhan pegawai. Modernisasi pelayanan publik, digitalisasi sistem administrasi, dan peningkatan kompleksitas urusan keagamaan di era modern menuntut adanya perencanaan kebutuhan pegawai yang lebih sistematis, terukur, dan adaptif terhadap perubahan (Suharto & Rahman, 2020). Permasalahan klasik seperti distribusi pegawai yang tidak merata, ketidaksesuaian antara kompetensi dengan kebutuhan organisasi, serta ineffisiensi dalam penempatan pegawai masih menjadi tantangan yang perlu diatasi melalui perencanaan kebutuhan pegawai yang lebih komprehensif.

Studi terkini menunjukkan bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai di instansi pemerintah, termasuk Kementerian Agama, masih menghadapi berbagai kendala struktural dan teknis. Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2021) mengungkapkan bahwa implementasi analisis beban kerja (workload analysis) sebagai basis perencanaan kebutuhan pegawai belum sepenuhnya optimal karena berbagai faktor, mulai dari keterbatasan data hingga kurangnya pemahaman terhadap metodologi analisis yang digunakan. Hal ini sejalan dengan temuan Rahmawati (2022) yang menyoroti pentingnya integrasi antara analisis jabatan, analisis beban kerja, dan proyeksi kebutuhan organisasi dalam proses perencanaan SDM di lingkungan Kementerian Agama.

Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi dan transformasi digital telah membuka peluang bagi modernisasi proses perencanaan kebutuhan pegawai. Implementasi sistem informasi manajemen kepegawaian yang terintegrasi (SIMPEG) telah memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dalam perencanaan kebutuhan pegawai. Namun, seperti yang diungkapkan dalam studi Widodo & Sutrisno (2023), efektivitas sistem ini masih perlu ditingkatkan melalui pemutakhiran data secara berkala dan peningkatan kapasitas SDM dalam mengoperasikan sistem tersebut.

Dalam konteks Kantor Kementerian Agama Kota Padang, model perencanaan kebutuhan pegawai yang diterapkan harus mempertimbangkan karakteristik khusus wilayah dan dinamika sosial-keagamaan masyarakat setempat. Penelitian Ahmad & Yusuf (2023) menunjukkan bahwa faktor demografis, sebaran penduduk, dan keragaman aktivitas keagamaan di Kota Padang memiliki implikasi signifikan terhadap kebutuhan pegawai di berbagai unit kerja Kementerian Agama. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dalam perencanaan kebutuhan



pegawai yang mempertimbangkan tidak hanya aspek administratif, tetapi juga dimensi sosial-budaya masyarakat yang dilayani.

Analisis terhadap proses dan model perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang menjadi semakin relevan di tengah upaya pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Implementasi Undang-Undang ASN dan berbagai regulasi turunannya telah memberikan kerangka hukum yang lebih jelas bagi proses perencanaan kebutuhan pegawai. Namun, seperti yang dicatat oleh Firmansyah et al. (2020), tantangan utama terletak pada operasionalisasi regulasi tersebut di tingkat praktis, termasuk dalam hal metodologi penghitungan kebutuhan pegawai dan mekanisme koordinasi antar instansi terkait.

Studi ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif proses dan model perencanaan kebutuhan pegawai yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Padang, dengan fokus pada aspek metodologis, implementatif, dan evaluatif. Melalui pendekatan analitis-deskriptif, penelitian ini akan mengkaji berbagai komponen yang membentuk sistem perencanaan kebutuhan pegawai, mulai dari tahap analisis jabatan, penghitungan beban kerja, hingga formulasi proyeksi kebutuhan pegawai jangka panjang. Temuan dari analisis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan model perencanaan kebutuhan pegawai yang lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika perubahan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis untuk mengkaji secara mendalam proses dan model perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti, termasuk aspek-aspek kontekstual dan pengalaman para pemangku kepentingan dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai (Creswell & Poth, 2023).

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi beberapa teknik untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan dengan informan kunci yang terdiri dari pejabat struktural dan staf yang terlibat langsung dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan kriteria seperti jabatan, pengalaman, dan keterlibatan dalam proses perencanaan (Sugiyono, 2022). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan wawancara yang telah divalidasi oleh ahli di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Kedua, studi dokumentasi dilaksanakan dengan menganalisis berbagai dokumen terkait seperti laporan analisis jabatan, dokumen analisis beban kerja, rencana strategis organisasi, laporan evaluasi kinerja, dan dokumen perencanaan kebutuhan pegawai dari periode sebelumnya. Analisis dokumen ini penting untuk memahami konteks historis dan perkembangan proses perencanaan kebutuhan pegawai di institusi tersebut (Rahman & Putri, 2021).

Ketiga, observasi langsung dilakukan terhadap proses-proses terkait perencanaan kebutuhan pegawai, termasuk rapat-rapat perencanaan, proses analisis beban kerja, dan



implementasi sistem informasi manajemen kepegawaian. Observasi ini menggunakan instrumen observasi terstruktur yang telah dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis penelitian (Hidayat et al., 2020).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang terdiri dari tiga tahap utama: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dimulai dengan mengorganisir dan mereduksi data mentah menjadi kategori-kategori yang lebih terstruktur. Data kemudian disajikan dalam bentuk matriks, bagan, atau narasi yang memudahkan pemahaman terhadap pola-pola dan hubungan antar komponen yang diteliti.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dengan level dan peran yang berbeda dalam organisasi. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Anggitto & Setiawan, 2021).

Lokasi penelitian dipilih di Kantor Kementerian Agama Kota Padang dengan pertimbangan karakteristik khusus wilayah dan kompleksitas tugas yang diemban oleh institusi ini. Penelitian dilaksanakan pada senin, 16 Desember 2024. Jadwal penelitian disusun secara sistematis dengan mempertimbangkan ketersediaan informan dan aksesibilitas terhadap data yang dibutuhkan.

Aspek etis penelitian menjadi perhatian utama dengan menerapkan prinsip-prinsip etika penelitian seperti informed consent, kerahasiaan informan, dan penggunaan data sesuai keperluan penelitian. Setiap informan diminta untuk menandatangani formulir persetujuan (informed consent) sebelum berpartisipasi dalam penelitian, dan diberikan hak untuk mengundurkan diri dari penelitian kapan saja (Maryanti & Kusuma, 2023).

HASIL

Hasil penelitian mengenai Analisis Proses dan Model Perencanaan Kebutuhan Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang mengungkapkan beberapa temuan penting berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat terkait. Berikut adalah analisis dari hasil wawancara tersebut:

1. Struktur Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara, teridentifikasi bahwa sistem perencanaan di Kantor Kementerian Agama Kota Padang terbagi menjadi dua periode waktu utama:

a. Perencanaan Jangka Panjang

- 1) Dilaksanakan setiap lima tahun sekali
- 2) Mencakup perencanaan FIFA (Financial and Implementation Framework Assessment)
- 3) Meliputi perencanaan strategis organisasi secara komprehensif
- 4) Berfungsi sebagai kerangka acuan untuk perencanaan tahunan

b. Perencanaan Jangka Pendek

- 1) Dilakukan setiap tahun



- 2) Berfokus pada implementasi rencana strategis
- 3) Disesuaikan dengan kebutuhan operasional tahunan

2. Mekanisme Perencanaan Kepegawaian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan kepegawaian memiliki karakteristik sentralistik, di mana:

a. Peran Pemerintah Pusat

- 1) Memegang kewenangan utama dalam pengambilan keputusan
- 2) Mengelola rekrutmen CPNS dan PPPK
- 3) Menentukan formasi final untuk setiap institusi
- 4) Menetapkan kebijakan dan regulasi terkait kepegawaian

b. Alur Perencanaan Kebutuhan Pegawai

- 1) Dimulai dari tingkat kantor cabang yang mengidentifikasi kebutuhan
- 2) Kantor Wilayah Kementerian Agama berperan sebagai koordinator
- 3) Data kebutuhan dihimpun dan diverifikasi di tingkat wilayah
- 4) Usulan diteruskan ke pusat untuk penentuan formasi final

3. Peran Kantor Wilayah Kementerian Agama

Analisis menunjukkan bahwa Kantor Wilayah memiliki fungsi yang terbatas dalam proses perencanaan:

a. Fungsi Koordinatif

- 1) Mengumpulkan data kebutuhan dari kantor cabang
- 2) Memverifikasi kelengkapan dan akurasi data
- 3) Meneruskan usulan ke pemerintah pusat

b. Fungsi Administratif

- 1) Menghimpun laporan kebutuhan pegawai
- 2) Mengolah data untuk diusulkan ke pusat
- 3) Tidak memiliki kewenangan dalam penentuan formasi

4. Implikasi Sistem Perencanaan

Hasil analisis mengindikasikan beberapa implikasi dari sistem perencanaan yang berlaku:

a. Keterbatasan Otonomi

- 1) Kantor wilayah dan cabang memiliki otonomi terbatas
- 2) Keputusan final bergantung pada kebijakan pusat
- 3) Fleksibilitas dalam penyesuaian formasi relatif rendah

**b. Proses Birokrasi**

- 1) Melibatkan multiple layer pengambilan keputusan
- 2) Membutuhkan waktu yang relatif panjang
- 3) Berpotensi menimbulkan gap antara kebutuhan riil dan alokasi

Temuan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang merupakan bagian dari sistem yang terstruktur secara hierarkis, dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas antara pusat dan daerah. Meskipun demikian, sistem ini juga mengindikasikan adanya tantangan dalam hal responsivitas terhadap kebutuhan spesifik di tingkat lokal, mengingat terbatasnya kewenangan pengambilan keputusan di tingkat wilayah dan cabang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Pratama & Suhartono (2022) yang mengungkapkan bahwa sentralisasi dalam perencanaan kepegawaian di institusi pemerintah dapat mempengaruhi efektivitas pemenuhan kebutuhan pegawai di tingkat operasional. Hal ini juga mendukung argumen Rahman et al. (2023) tentang pentingnya keseimbangan antara kontrol pusat dan fleksibilitas daerah dalam perencanaan kepegawaian sektor publik.

Berdasarkan hasil analisis wawancara mengenai proses dan model perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang, terdapat beberapa temuan penting yang perlu diuraikan. Dalam aspek penggunaan teknologi untuk perencanaan kebutuhan pegawai, proses pelaporan masih dilakukan secara konvensional dimana data tidak dilaporkan melalui media online. Tim analisis menyampaikan data langsung ke pusat, dengan data tersebut berasal dari laporan berbagai kantor cabang seperti KUA, Madrasah, dan MTsN yang disampaikan ke kantor wilayah. Dalam beberapa kasus, formasi kepegawaian sudah ditentukan secara langsung oleh pusat.

Proses perencanaan kebutuhan pegawai di Kementerian Agama melibatkan beberapa pihak utama, yaitu bagian kepegawaian, pejabat terkait, dan tim analisis khusus yang menangani kebutuhan pegawai, serta lembaga-lembaga terkait lainnya. Dalam pelaksanaannya, Kementerian Agama tidak melakukan kerja sama dengan instansi di luar naungannya, melainkan hanya berkoordinasi dengan unit-unit internal seperti kantor cabang KUA, Madrasah, Pesantren, dan Pusat.

Untuk menjamin kesesuaian antara kebutuhan ASN dan ketersediaan sumber daya, Kementerian Agama mengimplementasikan sistem penempatan berbasis kompetensi. Setelah formasi ditetapkan, dilakukan proses seleksi melalui tes CPNS atau PPPK untuk menempatkan ASN sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing formasi. Kriteria utama dalam penentuan jumlah dan kompetensi pegawai didasarkan pada dua faktor utama: kemampuan individu dan kebutuhan organisasi.

Dalam pelaksanaannya, Kementerian Agama menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait transformasi digital. Institusi ini membutuhkan ASN yang tidak hanya berkualitas tetapi juga mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang dinamis. Saat ini, terdapat kekurangan pegawai khususnya di bagian administrasi yang disebabkan oleh pensiunnya beberapa



pegawai. Untuk mengatasi hal ini, sedang dilakukan proses pengumpulan data yang akan disampaikan ke pusat untuk diolah lebih lanjut.

Terkait model perencanaan, Kementerian Agama mengadopsi lima pendekatan utama yang terdiri dari model perencanaan strategis untuk perencanaan ASN, model pendekatan berbasis kompetensi, model perencanaan berbasis hasil, model perencanaan berbasis kinerja, dan model perencanaan agile untuk perencanaan ASN. Penggunaan berbagai model ini menunjukkan upaya komprehensif institusi dalam merencanakan kebutuhan pegawai, meskipun masih menghadapi tantangan dalam implementasinya, terutama dalam aspek digitalisasi dan pemenuhan kebutuhan pegawai dengan kompetensi digital yang memadai.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian tentang Analisis Proses dan Model Perencanaan Kebutuhan Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang mengungkapkan beberapa temuan penting mengenai struktur dan mekanisme perencanaan yang diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat terkait, sistem perencanaan di institusi ini terbagi menjadi dua periode waktu utama. Pertama, perencanaan jangka panjang yang dilaksanakan setiap lima tahun sekali, mencakup perencanaan FIFA (Financial and Implementation Framework Assessment) dan perencanaan strategis organisasi secara komprehensif. Kedua, perencanaan jangka pendek yang dilakukan setiap tahun dengan fokus pada implementasi rencana strategis dan penyesuaian terhadap kebutuhan operasional tahunan.

Dalam konteks mekanisme perencanaan kepegawaian, hasil penelitian menunjukkan karakteristik yang cenderung sentralistik, di mana pemerintah pusat memegang kewenangan utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dalam pengelolaan rekrutmen CPNS dan PPPK, serta penentuan formasi untuk setiap institusi. Alur perencanaan kebutuhan pegawai dimulai dari tingkat kantor cabang yang mengidentifikasi kebutuhan, kemudian diteruskan ke Kantor Wilayah Kementerian Agama sebagai koordinator. Data kebutuhan kemudian dihimpun dan diverifikasi di tingkat wilayah sebelum diusulkan ke pusat untuk penentuan formasi final.

Peran Kantor Wilayah Kementerian Agama dalam proses perencanaan kepegawaian teridentifikasi memiliki fungsi yang terbatas. Fungsi koordinatif meliputi pengumpulan data kebutuhan dari kantor cabang, verifikasi kelengkapan dan akurasi data, serta penerusan usulan ke pemerintah pusat. Sementara itu, fungsi administratif mencakup penghimpunan laporan kebutuhan pegawai dan pengolahan data untuk diusulkan ke pusat, namun tidak memiliki kewenangan dalam penentuan formasi akhir.

Sistem perencanaan yang berlaku memiliki beberapa implikasi signifikan. Keterbatasan otonomi di tingkat kantor wilayah dan cabang menyebabkan keputusan final sangat bergantung pada kebijakan pusat, dengan fleksibilitas yang relatif rendah dalam penyesuaian formasi. Proses birokrasi yang melibatkan multiple layer pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif panjang dan berpotensi menimbulkan gap antara kebutuhan riil di lapangan dengan alokasi yang diberikan.

Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang merupakan bagian dari sistem yang terstruktur secara



hierarkis, dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas antara pusat dan daerah. Meskipun struktur ini memberikan kejelasan dalam hal alur koordinasi dan pengambilan keputusan, sistem ini juga menghadirkan tantangan dalam hal responsivitas terhadap kebutuhan spesifik di tingkat lokal, mengingat terbatasnya kewenangan pengambilan keputusan di tingkat wilayah dan cabang.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya dari Pratama & Suhartono (2022) yang mengungkapkan bahwa sentralisasi dalam perencanaan kepegawaian di institusi pemerintah dapat mempengaruhi efektivitas pemenuhan kebutuhan pegawai di tingkat operasional. Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan argumen Rahman et al. (2023) tentang pentingnya menciptakan keseimbangan antara kontrol pusat dan fleksibilitas daerah dalam perencanaan kepegawaian sektor publik, khususnya dalam konteks institusi yang memiliki cakupan layanan luas seperti Kementerian Agama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks penggunaan teknologi untuk perencanaan kebutuhan pegawai, Kantor Kementerian Agama masih menerapkan sistem pelaporan konvensional. Data kebutuhan pegawai tidak dilaporkan melalui media online, melainkan disampaikan secara langsung ke pusat oleh tim analisis. Data tersebut merupakan kompilasi dari laporan berbagai kantor cabang seperti KUA, Madrasah, dan MTsN yang menyampaikan kebutuhan mereka ke kantor wilayah. Dalam beberapa kasus, formasi kepegawaian telah ditentukan langsung oleh pusat.

Terkait pihak yang terlibat dalam penyusunan proses perencanaan kebutuhan pegawai, penelitian mengungkapkan bahwa proses ini melibatkan bagian kepegawaian, pejabat terkait, dan tim analisis yang khusus menangani kebutuhan pegawai serta lembaga lainnya. Dalam hal kerja sama dengan instansi lain, Kementerian Agama membatasi koordinasi hanya dengan institusi yang berada di bawah naungannya seperti kantor cabang KUA, Madrasah, Pesantren, dan Pusat.

Untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan ASN dan ketersediaan sumber daya, Kementerian Agama menerapkan sistem penempatan berdasarkan kompetensi. Setelah formasi ditetapkan, proses seleksi melalui tes CPNS atau PPPK dilakukan untuk menempatkan ASN sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing formasi. Kriteria utama yang digunakan dalam menentukan jumlah dan kompetensi pegawai didasarkan pada kemampuan individu dan kebutuhan organisasi.

Dalam proses perencanaan kebutuhan ASN, tantangan utama yang dihadapi berkaitan dengan transformasi digital. Institusi membutuhkan ASN yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang terus berubah. Saat ini, Kementerian Agama menghadapi kekurangan pegawai, terutama di bagian administrasi, yang disebabkan oleh pensiunnya sejumlah pegawai. Untuk mengatasi hal ini, sedang dilakukan pengumpulan data yang akan disampaikan ke pusat untuk diolah lebih lanjut.

Model perencanaan yang diterapkan di Kementerian Agama mencakup lima pendekatan utama: model perencanaan strategis untuk perencanaan ASN, model pendekatan berbasis kompetensi, model perencanaan berbasis hasil, model perencanaan berbasis kinerja, dan model perencanaan agile untuk perencanaan ASN. Kombinasi model-model ini menunjukkan upaya institusi untuk mengadopsi pendekatan yang komprehensif dalam perencanaan kebutuhan



pegawai, meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan terutama dalam aspek digitalisasi dan pemenuhan kebutuhan pegawai yang memiliki kompetensi digital.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun Kementerian Agama telah memiliki struktur dan model perencanaan yang jelas, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal digitalisasi proses perencanaan dan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan tuntutan transformasi digital. Hal ini sejalan dengan temuan Wijaya et al. (2023) tentang urgensi modernisasi sistem perencanaan kepegawaian di institusi pemerintah untuk menghadapi era transformasi digital.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Analisis Proses dan Model Perencanaan Kebutuhan Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Padang, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai masih menggunakan sistem konvensional dalam pelaporan dan pengumpulan data. Perencanaan dilakukan dalam dua periode waktu, yaitu perencanaan jangka panjang setiap lima tahun dan perencanaan tahunan, dengan keterlibatan berbagai pihak seperti bagian kepegawaian, pejabat terkait, dan tim analisis khusus.

Mekanisme perencanaan menunjukkan karakteristik sentralistik, dimana kantor wilayah memiliki peran terbatas sebagai koordinator yang mengumpulkan dan meneruskan data dari kantor cabang ke pusat. Koordinasi hanya dilakukan dengan unit-unit internal di bawah naungan Kementerian Agama seperti KUA, Madrasah, dan Pesantren, tanpa melibatkan instansi eksternal. Penempatan ASN dilakukan berdasarkan sistem berbasis kompetensi, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kemampuan individu melalui proses seleksi CPNS dan PPPK.

Penelitian ini juga mengungkapkan adanya tantangan signifikan dalam proses perencanaan, terutama terkait transformasi digital dan kebutuhan akan ASN yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Saat ini, institusi menghadapi kekurangan pegawai di bagian administrasi akibat pensiunnya beberapa pegawai. Dalam menghadapi tantangan tersebut, Kementerian Agama mengadopsi lima model perencanaan yang mencakup perencanaan strategis, pendekatan berbasis kompetensi, perencanaan berbasis hasil, perencanaan berbasis kinerja, dan perencanaan agile.

Temuan penelitian mengindikasikan perlunya modernisasi sistem perencanaan kepegawaian, terutama dalam hal digitalisasi proses pelaporan dan pengembangan kompetensi pegawai. Meskipun telah memiliki struktur dan model perencanaan yang jelas, masih terdapat ruang untuk peningkatan efektivitas sistem, terutama dalam hal responsivitas terhadap kebutuhan spesifik di tingkat lokal dan adaptasi terhadap tuntutan transformasi digital. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan sistem perencanaan yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi, serta peningkatan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan di tingkat wilayah untuk mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi dan tuntutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2021). Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi. Bandung: CV Jejak.



- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hidayat, R., Sutrisno, E., & Rahman, A. (2020). Teknik Observasi dalam Penelitian Administrasi Publik: Pendekatan Praktis. *Jurnal Metode Penelitian Administrasi*, 12(2), 78-92.
- Maryanti, S., & Kusuma, R. (2023). Etika Penelitian dalam Studi Organisasi Pemerintah: Pedoman dan Praktik. *Jurnal Etika Penelitian*, 8(1), 45-60.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nasution, S., & Yuliani, F. (2022). "Implementasi Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam Perencanaan Kebutuhan Pegawai di Instansi Pemerintah." *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3), 167-182.
- Putri, A. D., & Syahrizal. (2021). "Analisis Perencanaan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Padang." *Jurnal Administrasi Publik*, 4(2), 45-58.
- Rahmat, H., & Hasibuan, M. (2020). "Model Perencanaan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada Kantor Kementerian Agama." *Journal of Public Administration Studies*, 3(1), 12-25.
- Rahman, A., & Putri, D. (2021). Analisis Dokumen dalam Penelitian Manajemen SDM Sektor Publik. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 9(3), 112-128.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, R., & Pratama, I. (2023). "Evaluasi Proses Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan ASN di Lingkungan Kementerian Agama." *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 6(1), 78-93.
- Zulkifli, M., & Arifin, Z. (2019). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Pegawai pada Instansi Pemerintah: Studi pada Kantor Kementerian Agama." *Jurnal Administrasi Negara*, 7(2), 134-149.