

PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MALAKA PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Geraldine Ana Silvia Seran

NPP. 32.0651

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Fakultas Manajemen Pemerintahan

Email: 32.0651@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Busiri, S.Pd.I, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement (Research Gap): The main issue identified is the significant gap between the number of available personnel and the actual workload at the Human Resources and Development Agency (BKPSDM) of Malaka Regency. Many organizational units operate with either too few or mismatched staff, affecting service delivery. **Purpose:** This study aims to analyze workforce planning based on workload analysis to ensure a more accurate, data-driven formation of civil servant positions. **Method:** This study employs a qualitative descriptive method with data collection techniques including observation, in-depth interviews, and document analysis. **Result:** The findings show a discrepancy of 53.85% between the ideal workforce (39 personnel) and the current availability (18 personnel), with several essential positions unfilled. Contributing factors include poor alignment between qualifications and job roles, limited HR capacity, and inadequate use of job and workload analysis data. **Conclusion:** A systematic and evidence-based approach to workforce planning is essential. The use of FTE-based workload analysis enables more precise staffing forecasts and supports the effectiveness of public services in Malaka Regency.

Keywords: Workforce Planning; Workload Analysis; BKPSDM; Civil Servants; Malaka Regency.

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian): Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah ketimpangan jumlah pegawai dengan beban kerja aktual pada BKPSDM Kabupaten Malaka. Banyak unit organisasi bekerja dengan jumlah pegawai yang tidak sesuai atau tidak memiliki pegawai sama sekali, yang berdampak pada efektivitas pelayanan publik. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan kebutuhan pegawai berbasis analisis beban kerja guna memperoleh formasi ASN yang lebih presisi dan berbasis data. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan adanya defisit pegawai sebesar 53,85% dari kebutuhan ideal. Faktor penyebabnya adalah ketidaksesuaian kualifikasi pegawai, keterbatasan jumlah SDM, serta belum optimalnya penggunaan data analisis jabatan dan beban kerja dalam proses perencanaan pegawai. **Kesimpulan:** Diperlukan perencanaan kebutuhan pegawai yang sistematis dan berbasis data. Pendekatan analisis beban kerja berbasis FTE memungkinkan perhitungan kebutuhan pegawai yang lebih tepat dan mendukung kinerja pelayanan publik di Kabupaten Malaka.

Kata kunci: Perencanaan Pegawai; Analisis Beban Kerja; BKPSDM; ASN; Kabupaten Malaka

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya aparatur yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan organisasi. Di lingkungan pemerintahan, penyusunan kebutuhan ASN (Aparatur Sipil Negara) tidak hanya berdasarkan jumlah semata, melainkan harus didasarkan pada analisis yang terukur, khususnya Analisis Beban Kerja (ABK). BKPSDM Kabupaten Malaka sebagai instansi teknis yang mengelola kepegawaian memiliki peran penting dalam memastikan jumlah dan distribusi pegawai sesuai dengan volume kerja aktual pada masing-masing unit kerja. Namun berdasarkan hasil rekapitulasi kebutuhan pegawai, diketahui bahwa terdapat kebutuhan sebanyak 39 orang, sementara jumlah pegawai aktif hanya 18 orang. Hal ini menunjukkan terdapat kekurangan sebesar 53,85%, yang mengindikasikan adanya ketimpangan signifikan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai.

Kesenjangan ini menimbulkan dampak langsung pada efektivitas organisasi, baik dari sisi beban kerja yang menumpuk pada sejumlah kecil pegawai, maupun dari sisi kualitas pelayanan publik yang diberikan. Ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dengan jabatan yang diemban juga memperburuk situasi, karena banyak pegawai belum memiliki kompetensi yang ideal untuk melaksanakan tugas jabatan secara optimal. Hal ini sesuai dengan temuan Vuong dan Nguyen (2022) yang menekankan pentingnya pengukuran beban kerja secara sistematis untuk memastikan efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja di sektor publik. Ketimpangan antara tugas dan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia menghambat upaya percepatan reformasi birokrasi dan transformasi digital layanan pemerintahan (Fajardo et al., 2024).

Dalam konteks inilah, penting untuk mengintegrasikan pendekatan berbasis data seperti metode Full Time Equivalent (FTE) atau Workload Indicators of Staffing Need (WISN) dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malaka melalui pendekatan analisis beban kerja yang sistematis, dengan harapan dapat merumuskan strategi pemenuhan kebutuhan ASN yang lebih presisi dan sesuai prinsip "the right man on the right place". Hasil studi terdahulu juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan analisis beban kerja secara berkala mampu menciptakan ekosistem kerja yang sehat, adil, dan produktif (Santosa & Widiyanto, 2019; Ghaffari et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas tata kelola kepegawaian daerah berbasis bukti.

Berdasarkan data rekapitulasi kebutuhan pegawai yang diolah dari BKPSDM Kabupaten Malaka, diketahui bahwa total kebutuhan pegawai ideal adalah sebanyak 39 orang, sedangkan jumlah pegawai yang tersedia saat ini hanya mencapai 18 orang. Artinya, terdapat kekurangan pegawai sebesar 53,85%, sementara tingkat ketersediaan hanya mencakup 46,15% dari total kebutuhan. Ketimpangan ini berdampak langsung pada pelaksanaan tugas di berbagai unit strategis, termasuk Sub Bagian Keuangan, Umum dan Kepegawaian, serta bidang Mutasi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur. Tidak hanya dari sisi kuantitas, namun secara kualitas pun masih terdapat ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan dan jabatan yang diduduki, yang berimplikasi pada rendahnya produktivitas kerja serta meningkatnya risiko kesalahan administratif. Selain itu, beberapa jabatan seperti analis perencanaan dan pengelola disiplin pegawai bahkan belum terisi sama sekali, padahal jabatan tersebut memiliki fungsi vital dalam mendukung tata kelola kepegawaian yang akuntabel.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah belum adanya perencanaan kebutuhan pegawai yang sistematis dan berbasis data analitis, khususnya melalui metode analisis beban kerja

(ABK). Proses perencanaan selama ini cenderung bersifat administratif-formal dan tidak mempertimbangkan beban kerja aktual di masing-masing unit organisasi. Akibatnya, distribusi pegawai tidak merata dan tidak mencerminkan kebutuhan fungsional, sehingga banyak unit mengalami kekosongan personel atau sebaliknya kelebihan pegawai yang kurang relevan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malaka telah mempertimbangkan aspek ABK, serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan upaya perbaikannya. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah sekaligus menjadi acuan praktis dalam pengambilan keputusan kepegawaian yang lebih efektif dan berbasis kebutuhan nyata organisasi.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Salah satu kesenjangan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah ketidaksesuaian antara jumlah pegawai yang tersedia dengan jumlah ideal yang dibutuhkan berdasarkan beban kerja aktual di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malaka. Berdasarkan data rekapitulasi yang diperoleh dari dokumen resmi BKPSDM, kebutuhan ideal pegawai adalah sebanyak 39 orang, namun hingga saat penelitian dilakukan, jumlah pegawai yang aktif hanya 18 orang. Artinya, terdapat defisit 21 orang atau sebesar 53,85% dari total kebutuhan. Ketimpangan ini menyebabkan ketidakseimbangan dalam distribusi beban kerja antarunit. Unit kerja yang memiliki fungsi strategis seperti Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi, serta Sub Bagian Umum dan Kepegawaian hanya dijalankan oleh sebagian kecil pegawai, sehingga banyak tanggung jawab administratif dan pengelolaan SDM tidak terlaksana secara optimal.

Selain kesenjangan kuantitatif, penelitian ini juga mengungkap kesenjangan kualitatif yang signifikan, yakni ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan yang diduduki. Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional tidak memiliki latar belakang atau kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan tersebut. Misalnya, jabatan Analis Kepegawaian atau Analis Perencanaan sering kali diisi oleh pegawai dengan kualifikasi yang tidak relevan secara akademis maupun teknis. Akibatnya, terjadi penurunan efisiensi, rendahnya akurasi dalam perencanaan formasi pegawai, serta lambannya respons terhadap kebutuhan organisasi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa sistem penempatan pegawai belum sepenuhnya mempertimbangkan hasil analisis jabatan maupun analisis beban kerja, padahal kedua metode tersebut telah diatur secara normatif dalam peraturan nasional sebagai dasar perencanaan SDM yang berbasis bukti (*evidence-based*). Penyusunan perencanaan kebutuhan ASN juga tidak dapat dilepaskan dari prinsip akuntabilitas kinerja organisasi yang tertuang dalam laporan pertanggungjawaban instansi (Suwanda, 2017). Serta penggunaan teknologi informasi seperti repository online juga terbukti efektif dalam menyimpan dan mengakses data kepegawaian secara cepat dan akurat (Rahmadanita & Hidayat, 2023).

Lebih jauh, kesenjangan juga tampak dalam aspek perencanaan strategis jangka menengah dan pendek yang seharusnya dilakukan secara berkala oleh instansi terkait. Permasalahan ini tidak hanya menyangkut kelangkaan tenaga kerja, namun juga lemahnya proses perhitungan beban kerja yang digunakan sebagai dasar dalam usulan kebutuhan formasi ke pusat. Meskipun telah tersedia regulasi seperti Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 dan Peraturan Kepala BKN No. 9 Tahun 2022, implementasi teknis di lapangan masih minim. Hal ini diperparah oleh rendahnya kapasitas personel dalam melakukan analisis data SDM dan ketergantungan tinggi terhadap sistem manual tanpa dukungan teknologi informasi. Implikasinya bukan hanya pada ketidaktepatan dalam perencanaan formasi pegawai, tetapi juga berpengaruh pada capaian kinerja instansi dan mutu pelayanan publik kepada masyarakat

Kabupaten Malaka. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar utama penulis dalam melakukan penelitian, guna menawarkan pendekatan analisis beban kerja sebagai solusi menuju perencanaan kebutuhan pegawai yang lebih akurat, adil, dan terukur.

1.3. Penelitian Terdahulu

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan urgensi penerapan analisis beban kerja dalam perencanaan kebutuhan pegawai. Misalnya, penelitian Diah Sofiana Dewi et al. (2019) di BKD Kota Malang menekankan bahwa penempatan pegawai sudah sesuai dengan kompetensi jabatan, meskipun tetap diperlukan monitoring berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai tidak cukup hanya pada penempatan awal, tetapi perlu ada evaluasi berkelanjutan terhadap kesesuaian beban kerja. Bayu Angga Wiyanto (2023) menyimpulkan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai di Kalimantan Timur telah dilakukan dengan baik melalui pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini memperlihatkan bahwa pendekatan kualitatif dapat memberikan gambaran mendalam terkait realitas birokrasi di daerah, meskipun tidak selalu menghasilkan ukuran kuantitatif yang presisi. Studi oleh Clarissa Amalia Putri dan Mei Hidayati (2021) menggunakan metode ABK-Kesehatan untuk menunjukkan adanya kelebihan beban kerja karena kekurangan pegawai di fasilitas pelayanan publik. Penelitian ini memperkuat temuan bahwa kekurangan jumlah pegawai berdampak langsung pada kualitas layanan dan beban kerja pegawai yang ada. Sementara itu, penelitian Fajardo et al. (2024) dari jurnal Scopus menyatakan bahwa manajemen beban kerja di sektor publik sangat penting untuk mencegah pemborosan SDM dan anggaran. Temuan mereka menekankan perlunya sistem yang dinamis dan berbasis digital untuk mendukung kebijakan perencanaan ASN, terutama dalam menghadapi kompleksitas tugas-tugas birokrasi modern. Ghaffari et al. (2024) juga menyoroti metode WISN sebagai pendekatan rasional untuk membandingkan antara beban kerja dan ketersediaan pegawai dalam sistem pelayanan publik. Penelitian lokal seperti oleh Santosa & Widiyanto (2019) yang menggunakan metode FTE menunjukkan efektivitas dalam mengidentifikasi posisi overstaff dan understaff di lingkungan BUMN, yang relevan dengan pendekatan perencanaan ASN di daerah.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dalam konteks perencanaan kebutuhan pegawai berbasis analisis beban kerja di sektor publik. Beberapa studi terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Dewi et al. (2019) di BKD Kota Malang dan Wiyanto (2023) di Kalimantan Timur, lebih menitikberatkan pada kesesuaian antara kompetensi dan penempatan pegawai, serta pendekatan deskriptif terhadap kebutuhan pegawai secara umum. Sementara itu, penelitian oleh Putri & Hidayati (2021) menggunakan metode ABK dalam konteks layanan kesehatan, dengan fokus pada dampak kekurangan pegawai terhadap pelayanan. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini secara khusus memfokuskan kajiannya pada analisis beban kerja terstruktur menggunakan pendekatan Full Time Equivalent (FTE) untuk menghitung secara kuantitatif kekurangan pegawai yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Malaka. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menggambarkan kesenjangan antara jumlah pegawai dan kebutuhan riil, tetapi juga mengaitkan langsung dengan efektivitas organisasi, kesesuaian kualifikasi pegawai, dan ketepatan fungsi jabatan. Penelitian ini juga memperluas cakupan dengan mengintegrasikan kajian literatur internasional dari jurnal bereputasi seperti Scopus dan MDPI, guna memberikan pembandingan konseptual dan metodologis yang lebih komprehensif.

Dengan demikian, kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada:

1. Konteks daerah yang spesifik, yaitu Kabupaten Malaka yang belum banyak dikaji secara ilmiah;
2. Pendekatan kuantitatif menggunakan metode FTE yang terintegrasi dengan data kebutuhan jabatan fungsional dan struktural BKPSDM;
3. Penguatan dengan literatur global dan nasional untuk menjembatani antara praktik lokal dan kerangka ilmiah internasional. Kebaruan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam penyusunan kebijakan kepegawaian daerah yang berbasis bukti dan lebih presisi.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rekomendasi strategis dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malaka yang berbasis pada analisis beban kerja (ABK) secara sistematis, akurat, dan sesuai dengan kondisi riil organisasi. Dengan begitu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam menyusun formasi ASN yang tepat serta mendukung terciptanya tata kelola kepegawaian yang efektif, efisien, dan berbasis bukti (evidence-based HR planning).

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **deskriptif** sebagaimana dijelaskan **Simangunsong (2017)**, yang menyatakan bahwa **pendekatan kualitatif deskriptif** digunakan untuk meneliti fenomena, peristiwa, atau masalah sosial secara holistik dan kontekstual, dengan tujuan memperoleh pemahaman mendalam terhadap objek yang diteliti. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai proses perencanaan kebutuhan pegawai, tantangan yang dihadapi, serta solusi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Malaka. Pendekatan kualitatif dianggap sesuai karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian.

Metode penulisan dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis, dimulai dari identifikasi permasalahan, penelusuran literatur dan penelitian terdahulu, perumusan tujuan dan rumusan masalah, hingga pengumpulan dan analisis data. **Sugiyono (2016)** menyatakan agar laporan penelitian kualitatif ditulis secara naratif, menggunakan bahasa yang jelas, logis, dan mudah dipahami. Penelitian Anda telah menerapkan prinsip ini dengan menyajikan temuan secara deskriptif, mendalam, dan didukung data lapangan yang relevan. Penyusunan naskah mengikuti struktur penulisan ilmiah berdasarkan pedoman penulisan skripsi IPDN, yang mencakup bagian pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi, hasil penelitian, pembahasan, serta kesimpulan dan saran. Sumber referensi yang digunakan berasal dari jurnal nasional dan internasional yang relevan, termasuk jurnal terindeks Scopus, serta regulasi dan dokumen resmi pemerintah. Semua kutipan dan daftar pustaka disusun menggunakan gaya penulisan APA edisi ke-7 agar selaras dengan standar akademik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis beban kerja dilakukan untuk menghitung kebutuhan riil pegawai berdasarkan volume kerja aktual yang ditangani masing-masing unit. Hasil rekapitulasi analisis beban kerja menunjukkan bahwa jumlah ideal pegawai di BKPSDM adalah **39 orang**, namun pegawai yang tersedia saat ini hanya **18 orang**, atau sekitar **46,15%** dari kebutuhan. Kekurangan ini menunjukkan defisit sebesar **53,85%** yang sangat berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja pegawai di lingkungan BKPSDM

Berikut beberapa data kunci dari hasil rekapitulasi analisis beban kerja:

REKAPITULASI KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI UNIT (EU) DAN PRESTASI KERJA UNIT (PU)				
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia				
NO	NAMA UNIT ORGANISASI	JUMLAH BEBAN KERJA UNIT (Menit/Tahun)	JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA
1	2	3	4	5
1	Kepala Badan	111000	1	1
2	Sekretariat	97600	1	1
3	Sub Bagian Keuangan, Umum dan Kepegawaian	85200	2	1
4	Analisis Data dan Informasi	138480	2	0
5	Pengadministrasian Umum	129360	2	0
6	Pramu Kebersihan	136560	2	0
7	Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan	95400	2	1
8	Analisis Perencanaan	131640	2	0
9	Analisis Keuangan	116040	2	1
10	Bendahara	107000	2	1
11	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Penilaian Kinerja Pegawai	94200	2	1
12	Pengelola Disiplin Pegawai	145500	2	0
13	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi Aparatur	93300	2	1
14	Penyusun Rencana Mutasi	91500	2	1
15	Pengadministrasian Kepegawaian	179100	3	1
16	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	134000	2	1
17	Analisis Diklat	119100	2	1
18	Analisis SDM Aparatur	459000	2	2
19	Pranata Komputer	289200	4	3
Jumlah		2.753.180	39	18

Sumber: BKPSDM, 2024

Kondisi tersebut menggambarkan ketidakseimbangan nyata antara beban kerja dan kapasitas pegawai, yang berdampak pada pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan. Unit-unit seperti Analisis Data dan Informasi, Pengadministrasian Umum, dan Pramu Kebersihan bahkan **tidak memiliki pegawai sama sekali**, padahal memiliki volume kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya evaluasi dan reformulasi strategi pemenuhan kebutuhan pegawai. Hal ini sangat relevan dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi (2017) dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Kompetitif*. Nawawi menekankan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai harus dilakukan secara sistematis, berbasis analisis jabatan dan beban kerja, serta mengutamakan prinsip "the right man on the right place" agar organisasi mampu bersaing dan memberikan layanan optimal. Menurut Nawawi, ketidaktepatan jumlah maupun kualitas pegawai akan

menyebabkan pemborosan sumber daya, penurunan kinerja, dan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.

3.1 Faktor Penghambat dalam Kebutuhan Pegawai

Berdasarkan observasi dan wawancara mendalam, beberapa faktor utama yang menjadi penghambat dalam proses pemenuhan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malaka antara lain:

1. **Kualitas dan Kuantitas SDM:** Jumlah pegawai yang jauh dari kebutuhan dan kompetensi yang tidak sesuai menyebabkan penumpukan beban kerja dan keterlambatan pelayanan.
2. **Ketidaksesuaian Kualifikasi dan Jabatan:** Banyak pegawai belum linier antara latar belakang pendidikan dengan tugas jabatan. Ini menyebabkan rendahnya efisiensi kerja dan kesalahan administratif.
3. **Sarana dan Prasarana Penunjang yang Terbatas:** Terbatasnya fasilitas seperti komputer, jaringan internet, dan aplikasi pendukung berdampak langsung pada produktivitas kinerja ASN.
4. **Minimnya Pelatihan dan Monitoring:** Kurangnya pelatihan dan evaluasi terhadap kinerja serta metode pengumpulan data beban kerja masih manual dan tidak rutin.

Faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian seperti ketidaksesuaian kualifikasi, kekurangan pegawai, lemahnya sistem perencanaan, dan rendahnya kapasitas SDM sejalan dengan teori **Hasibuan (2019)**. Hasibuan menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang tidak efektif akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, menurunkan produktivitas, serta berdampak negatif pada pelayanan publik. Oleh karena itu, solusi yang ditawarkan Hasibuan, seperti penempatan pegawai yang tepat, perencanaan berbasis data, dan pengembangan kompetensi SDM, sangat relevan untuk mengatasi faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian.

3.2 Upaya dalam Mengatasi Hambatan

Untuk menjawab tantangan tersebut, BKPSDM Kabupaten Malaka telah melakukan berbagai upaya sebagai berikut:

1. **Bimbingan Teknis dan Diklat:** Ditingkatkan untuk menyelaraskan kompetensi ASN dengan tugas jabatan.
2. **Koordinasi Internal yang Diperkuat:** Dilakukan dengan unit-unit kerja terkait agar proses penyusunan kebutuhan lebih terintegrasi.
3. **Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja ASN:** Digunakan sebagai basis perhitungan beban kerja tahunan.
4. **Pengusulan Formasi Pegawai Baru Secara Periodik:** Berdasarkan hasil ABK yang diperbarui setiap tahun.

Dengan implementasi strategi-strategi tersebut, diharapkan ke depan BKPSDM dapat menyusun peta jabatan dan kebutuhan pegawai secara lebih akurat, serta mengoptimalkan pelayanan publik di Kabupaten Malaka.

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan signifikan antara jumlah pegawai dan kebutuhan riil berdasarkan analisis beban kerja di BKPSDM Kabupaten Malaka. Temuan ini **memperkuat penelitian Santosa & Widiyanto (2019)** yang juga menemukan adanya jabatan dengan beban kerja berlebih namun kekurangan tenaga kerja di lingkungan BUMN. Sama halnya dengan **temuan Ghaffari et al. (2024)** yang menekankan pentingnya metode WISN dalam

mengidentifikasi kekurangan tenaga kerja berdasarkan volume kerja aktual, studi ini membuktikan bahwa pendekatan sistematis seperti FTE juga dapat digunakan untuk konteks pemerintahan daerah.

Berbeda dengan penelitian Dewi et al. (2019) yang menyatakan bahwa penempatan pegawai di BKD Kota Malang sudah sesuai kompetensi dan beban kerja, penelitian ini justru menemukan bahwa di BKPSDM Malaka terdapat banyak jabatan kosong serta ketidaksesuaian antara kualifikasi dan jabatan. Temuan ini juga **menolak generalisasi dari studi Putri & Hidayati (2021)** yang menyimpulkan bahwa beban kerja tinggi hanya terjadi di sektor kesehatan, karena studi ini membuktikan bahwa ketimpangan juga terjadi dalam struktur birokrasi kepegawaian daerah.

Selain itu, **penelitian ini memperkuat Fajardo et al. (2024)** yang menekankan perlunya sistem manajemen beban kerja yang adaptif dan digital. Fakta bahwa BKPSDM mulai memanfaatkan e-Kinerja ASN menunjukkan bahwa transformasi digital mulai menjadi bagian dari solusi manajemen beban kerja. Temuan ini juga **melengkapi penelitian Wiyanto (2023)** yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan proses kebutuhan pegawai, dengan menambahkan dimensi kuantitatif melalui pendekatan FTE dan dokumentasi riil struktur jabatan. Pendekatan FTE di BKPSDM Kabupaten Malaka berhasil mengungkap ketimpangan jumlah pegawai dan memberikan rekomendasi strategis untuk pemenuhan formasi ASN yang lebih tepat sasaran. Temuan ini memperkuat hasil penelitian **Aulia & Putra (2023)**, yang juga membuktikan efektivitas FTE dalam merumuskan kebutuhan pegawai secara objektif dan evidence-based, baik di tingkat pusat maupun daerah. Hal ini **selaras dengan temuan Nugroho et al. (2022)** yang juga menegaskan bahwa metode FTE efektif digunakan di instansi pemerintah untuk mengidentifikasi kebutuhan riil pegawai berdasarkan volume kerja aktual. Nugroho dkk. menekankan bahwa FTE dapat mengurangi subjektivitas dalam perencanaan SDM, sehingga menghasilkan rekomendasi formasi pegawai yang lebih objektif dan tepat sasaran.

Dengan demikian, diskusi ini menunjukkan bahwa temuan penelitian tidak hanya relevan dengan studi terdahulu, tetapi juga memberikan kontribusi pembaruan baik dari sisi konteks geografis, pendekatan metode, hingga integrasi teknologi dalam perencanaan kebutuhan ASN. Untuk menjawab tantangan tersebut, BKPSDM Kabupaten Malaka telah melakukan berbagai upaya sebagai berikut:

1. **Bimbingan Teknis dan Diklat:** Ditingkatkan untuk menyelaraskan kompetensi ASN dengan tugas jabatan.
2. **Koordinasi Internal yang Diperkuat:** Dilakukan dengan unit-unit kerja terkait agar proses penyusunan kebutuhan lebih terintegrasi.
3. **Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja ASN:** Digunakan sebagai basis perhitungan beban kerja tahunan.
4. **Pengusulan Formasi Pegawai Baru Secara Periodik:** Berdasarkan hasil ABK yang diperbarui setiap tahun.

Dengan implementasi strategi-strategi tersebut, diharapkan ke depan BKPSDM dapat menyusun peta jabatan dan kebutuhan pegawai secara lebih akurat, serta mengoptimalkan pelayanan publik di Kabupaten Malaka.

3.4 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Selain hasil utama, terdapat beberapa temuan menarik lain yang muncul selama penelitian lapangan. Salah satunya adalah kecenderungan adanya jabatan fungsional tertentu yang tidak diminati oleh ASN, seperti pranata komputer atau analis data. Beberapa pegawai mengakui bahwa jabatan-jabatan tersebut dianggap 'teknis berat' dan kurang memberikan peluang mobilitas karier. Temuan ini

mencerminkan adanya tantangan dalam pengembangan karier ASN, terutama di daerah yang belum memiliki sistem insentif dan penghargaan yang memadai bagi jabatan fungsional tertentu.

Temuan menarik lainnya adalah bahwa proses penyusunan ABK di BKPSDM belum menjadi budaya kerja rutin. Banyak pegawai belum memahami pentingnya ABK sebagai alat manajemen, dan lebih melihatnya sebagai pemenuhan administratif. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas ASN dalam memahami fungsi dan manfaat ABK, bukan sekadar sebagai dokumen persyaratan formasi. Terakhir, terdapat indikasi bahwa faktor non-teknis seperti kedekatan politik atau kebiasaan lama dalam distribusi pegawai juga berpengaruh dalam perencanaan kebutuhan ASN, yang dapat menghambat objektivitas hasil analisis beban kerja jika tidak ditangani secara serius.

Temuan-temuan ini memberikan tambahan wawasan bahwa reformasi dalam perencanaan kebutuhan pegawai tidak hanya bersifat teknis-metodologis, tetapi juga perlu menyasar aspek budaya organisasi, persepsi pegawai, serta tata kelola kepegawaian yang lebih adil dan berbasis kinerja.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malaka belum sepenuhnya berbasis pada analisis beban kerja yang sistematis. Terdapat kekurangan pegawai sebesar 53,85% dari total kebutuhan, yang berdampak pada beban kerja berlebih dan penurunan kualitas pelayanan.

Perencanaan yang ada belum optimal dalam memanfaatkan metode seperti Full Time Equivalent (FTE), dan masih terbatas pada pendekatan administratif. Beberapa jabatan strategis bahkan belum terisi, sementara pemanfaatan teknologi serta pemahaman pegawai terhadap pentingnya ABK masih rendah.

Penelitian ini menegaskan perlunya transformasi menyeluruh dalam manajemen kebutuhan ASN, mencakup peningkatan kapasitas SDM, penggunaan teknologi, dan pembudayaan ABK sebagai instrumen pengambilan keputusan kepegawaian yang berbasis data dan bukti.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, ruang lingkup penelitian terbatas pada satu instansi, yaitu BKPSDM Kabupaten Malaka, sehingga hasil dan temuan belum dapat digeneralisasi secara menyeluruh ke instansi lain atau daerah berbeda. Kedua, data yang digunakan sebagian besar bersifat dokumentatif dan bersumber dari internal lembaga, yang mungkin memiliki keterbatasan dalam hal kelengkapan dan konsistensi. Ketiga, pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan tidak memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan studi komparatif antarinstansi pemerintah kabupaten/kota dengan pendekatan kuantitatif maupun campuran (*mixed methods*), sehingga dapat menghasilkan generalisasi temuan yang lebih luas. Selain itu, integrasi teknologi dalam sistem ABK dan pengaruh digitalisasi terhadap efektivitas perencanaan kebutuhan ASN dapat dijadikan fokus riset mendatang. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi keterkaitan antara hasil ABK dengan kinerja pegawai secara lebih spesifik, guna menghasilkan model manajemen SDM yang lebih responsif, adaptif, dan berbasis data.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDM beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, S., & Putra, R. D. (2023). Perencanaan kebutuhan pegawai berbasis analisis beban kerja melalui metode FTE. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/374479811>
- Dewi, D. S., Santoso, D. B., & Lestari, M. (2019). Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kebutuhan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 98–105. <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/ejournal%20%2811-04-14-04-56-49%29.pdf>
- Fajardo, J., Lee, A., & Harrison, P. (2024). Dynamic workload management system in the public sector. *Information*, 15(6), Article 335. <https://www.mdpi.com/2078-2489/15/6/335>
- Ghaffari, M., Zamani, A., & Hoseini, F. (2024). Application of WISN method to optimize health workforce allocation. *ScienceDirect*. <https://doi.org/10.1016/j.lanwpc.2024.100755>
- Hadari Nawawi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. <https://ugmpress.ugm.ac.id/en/product/ekonomi-bisnis/manajemen-sumberdaya-manusia-untuk-bisnis-yang-kompetitif>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/143660/permen-pan-rb-no-1-tahun-2020>
- Nugroho, Y., Pratama, R., & Sari, T. (2022). Analisis beban kerja berdasarkan metode FTE pada instansi pemerintah. *Jurnal Teknologi Manajemen dan Informatika Terapan*, 5(1), 33–41. <https://jurnal-tmit.com/index.php/home/article/view/299>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>
- Putri, C. A., & Hidayati, M. (2021). Analisis Beban Kerja pada Layanan Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 16(1), 45–54. [10.29241/jmk.v7i2.637](https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.637)
- Santosa, B., & Widiyanto, D. (2019). Analisis beban kerja pegawai menggunakan metode Full Time Equivalent (FTE). *Jurnal Teknik Industri UNDIP*, 20(2), 45–54. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/22988>
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suwanda, W. (2017). LAKIP sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja dan anggaran kepada civitas akademika IPDN dan masyarakat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 2(2), 40–58. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v2i2.925eJournal IPDN>
- Rahmadanita, A., & Hidayat, E. (2023). Efektifitas pemanfaatan repository perguruan tinggi: Studi pada Perpustakaan IPDN Kampus Jatinangor. *Media Informasi*, 32(2), 120–134. <https://doi.org/10.22146/mi.v32i2.10139>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- Vuong, Q., & Nguyen, H. (2022). Key strategies for measuring employee performance. *Sustainability*, 14(21), Article 14017. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14017>
- Wiyanto, B. A. (2023). Evaluasi Analisis Kebutuhan Pegawai Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 23–32 <https://eprints.ipdn.ac.id/13917/>