

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA CIREBON

Nyoman Ferdi Chandra Pangestu¹; Neneng Weti Isnawaty²

^{1,2}Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Email : nyoman21001@mail.unpad.ac.id¹; neneng.weti@unpad.ac.id²

Submitted: 06-02-2025; Accepted: 05-03-2025; Published : 08-03-2025

ABSTRAK

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) pada organisasi publik mengacu pada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang berkaitan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi. Perencanaan SDM pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti kekurangan pegawai pada beberapa posisi strategis, distribusi beban kerja yang tidak merata, serta kurang optimalnya pemanfaatan data monitoring dan evaluasi sebagai dasar penyusunan rencana SDM. Selain itu, keterbatasan anggaran dan kurangnya koordinasi antarinstansi turut memperburuk implementasi rencana SDM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi perencanaan SDM di BKPSDM Kota Cirebon berdasarkan empat tahapan utama: inventarisasi SDM, perkiraan kebutuhan SDM, penyusunan rencana SDM, serta monitoring dan evaluasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun BKPSDM Kota Cirebon telah menjalankan tahapan perencanaan SDM sesuai teori Soekidjo Notoatmodjo, tetapi pelaksanaannya belum efektif. Hal ini dikarenakan adanya temuan faktor penghambat utama, yakni keterbatasan anggaran, kurangnya pembaruan data secara berkala, dan minimnya koordinasi lintas instansi. Kesimpulannya, BKPSDM Kota Cirebon perlu mengoptimalkan sistem perencanaan berbasis teknologi, memperkuat koordinasi antarinstansi, serta meningkatkan efektivitas monitoring dan evaluasi untuk perencanaan SDM yang lebih baik di masa depan.

Kata kunci: perencanaan sumber daya manusia, BKPSDM Kota Cirebon, distribusi beban kerja, monitoring dan evaluasi, pengelolaan SDM.

ABSTRACT

Human resource planning (HRP) at Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon faces several challenges, such as a shortage of staff in key strategic positions, uneven workload distribution, and the suboptimal use of monitoring and evaluation data as a basis for HR planning. Additionally, budget constraints and lack of interagency coordination further hinder the implementation of HR plans. This study aims to analyze the HR planning process at BKPSDM Kota Cirebon based on four main stages: human resource inventory, HR needs forecasting, HR plan development, and monitoring and evaluation. The research employs a qualitative descriptive approach with data collected through interviews, observations, and document analysis. The findings indicate that while BKPSDM Kota Cirebon has followed the HR planning stages outlined in the theory of Soekidjo Notoatmodjo, its implementation remains ineffective. Key obstacles include limited budget allocations, infrequent data updates, and insufficient cross-agency coordination. The study concludes that BKPSDM Kota Cirebon needs to optimize technology-based planning systems, enhance interagency collaboration, and improve the effectiveness of monitoring and evaluation processes to achieve better HR planning outcomes in the future.

Keywords: human resource planning, BKPSDM Kota Cirebon, workload distribution, monitoring and evaluation, HR management.

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, memerlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan oleh (Hasibuan, 2021), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan tenaga kerja yang profesional dan kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Tenaga kerja sebagai objek perencanaan, pelaksana dan pengendali dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan (Saputra et al., 2020). Dalam konteks organisasi publik, peran SDM menjadi lebih strategis karena menyangkut pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan kinerja optimal dari setiap aparatur negara.

Di sektor publik, perencanaan SDM menjadi bagian integral dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja. Perencanaan ini bertujuan untuk mencegah ketidakseimbangan antara beban kerja dengan jumlah dan kapasitas pegawai yang ada. Dalam hal ini, (Dessler, 2013) menyatakan bahwa perencanaan SDM yang matang akan membantu organisasi berfungsi secara efektif, terutama melalui penyesuaian yang dilakukan berdasarkan kebutuhan dan tujuan strategis.

(Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang baik memberikan dampak terhadap organisasi publik yakni memperoleh karyawan berdasarkan kualifikasi yang ditentukan dan menghasilkan calon pemimpin masa depan melalui proses seleksi yang lebih terstruktur. Perencanaan SDM memengaruhi kinerja organisasi melalui strategi yang mampu memberikan kontribusi positif dalam pencapaian tujuan organisasi. Kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi yakni mengoptimalkan aktivitas SDM dalam mendukung usaha organisasi khususnya pada produktivitas, pelayanan dan kualitas (Salamate et al., 2014).

Riset oleh (Waruwu et al., 2024) menyoroti pentingnya proses rekrutmen dalam perencanaan SDM, khususnya pada Kantor DPRD Kabupaten Nias. Untuk mewujudkan SDM yang berkompeten maka proses merekrut tenaga kerja harus dilakukan secara sistematis, efektif dan efisien. Kesimpulan dari penelitian ini adalah proses perencanaan SDM harus dilakukan secara cermat dengan mengoptimalkan pelaksanaan prosedur seperti identifikasi kebutuhan tenaga kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, anggaran yang realistis, seleksi yang transparan, pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian organisasi dapat meningkatkan kinerja, operasional berjalan lancar, dan mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, perencanaan SDM di organisasi publik di Indonesia diatur melalui

regulasi tertentu, seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020, yang menekankan pentingnya analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK). Instrumen ini memberikan panduan bagi pemerintah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi berdasarkan volume pekerjaan serta kebutuhan tenaga kerja. Hal ini juga berlaku bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan SDM aparatur di wilayah tersebut.

Sebuah penelitian yang dilakukan (Sitinjak et al., 2023) yang berjudul *"An Analysis of Human Resource Needs for the Functional Position of Goods/Services Procurement Manager in the Ministry of Agrarian and Spatial Planning/National Land Agency"* menjelaskan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) membuat suatu inovasi kebijakan yaitu melakukan prosedur *inpassing* pegawai supaya dapat mendekati spesifikasi jabatan dan seleksi calon dari luar instansi Kementerian ATR/BPN yang ingin berkarir di kementerian. Dengan tujuan untuk menyelaraskan penentuan formasi jabatan fungsional berdasarkan beban kerja yang dinilai berlebih dan tidak sebanding dengan ketersediaannya. Hal ini menunjukkan kesiapan organisasi publik terkait kebutuhan tenaga kerja dalam pengelolaan SDM yang efektif dan efisien.

Adapun keberadaan BKPSDM Kota Cirebon didasarkan pada Perda Kota Cirebon Nomor 5 Tahun 2021, yang kemudian diperjelas tugas pokok dan fungsinya melalui Peraturan Walikota Kota Cirebon Nomor 104 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Cirebon Nomor 37 Tahun 2021. Sebagai lembaga strategis, BKPSDM memiliki tugas utama untuk mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan dalam bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Institusi ini berfungsi sebagai ujung tombak dalam memastikan keberlanjutan tata kelola SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

BKPSDM Kota Cirebon memiliki komponen struktural yaitu satu bidang yang menangani urusan pengadaan, pemberhentian, mutasi, dan promosi dari seluruh aparatur sipil negara (ASN) Kota Cirebon. Bidang ini berada di bawah tanggung jawab seorang kepala bidang yang mengoordinasikan kelompok jabatan fungsional sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi utama, bidang ini didukung oleh tiga sub bidang dengan fokus yang berbeda-beda: pertama, sub bidang yang menangani proses pengadaan dan pemberhentian pegawai; kedua, sub bidang yang bertugas mengelola mutasi dan promosi; serta ketiga, sub bidang yang bertanggung jawab atas pengelolaan data dan

informasi. Ketiga sub bidang tersebut bekerja sama secara sinergis untuk memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang berjalan secara efektif dan efisien.

Sub bidang pengadaan dan pemberhentian bertanggung jawab atas berbagai tugas, antara lain menyusun data terkait jumlah pegawai yang ada (bezetting), merancang kebutuhan formasi untuk jabatan tertentu, mengeluarkan Kartu Istri/Suami (KARIS/KARSU), menyiapkan surat keputusan pensiun, serta memfasilitasi proses Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Dalam pelaksanaannya, sub bidang ini menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus untuk memastikan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan efektif dan tanpa hambatan.



Gambar 1.1 Tahapan Penyusunan Kebutuhan Pegawai pada BKPSDM Kota Cirebon
Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Cirebon

Proses perencanaan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Cirebon dimulai dengan penyusunan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) oleh masing-masing bidang. Hasil Anjab dan ABK diajukan ke Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Cirebon untuk mendapatkan penetapan hukum sebagai dasar perhitungan kebutuhan pegawai. Dari perhitungan tersebut, diperoleh data bezetting yang mencakup jumlah pegawai yang ada dan kebutuhan formasi. Data ini dirangkum dalam Peta Jabatan BKPSDM Kota Cirebon sebagai pedoman utama perencanaan SDM. Perencanaan dilakukan untuk jangka pendek (satu tahun) dan jangka panjang (lima tahun), dengan mempertimbangkan distribusi pegawai yang ada, hasil ABK, serta proyeksi jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun.

Dalam operasionalnya, BKPSDM Kota Cirebon bertugas menyusun kebutuhan formasi pegawai berdasarkan hasil Anjab dan ABK, serta memastikan distribusi pegawai yang merata. Namun, hasil observasi awal melalui studi dokumen data bezetting dan peta jabatan menunjukkan bahwa pelaksanaan perencanaan SDM di BKPSDM Kota Cirebon belum sepenuhnya optimal. Berikut merupakan data Peta Jabatan BKPSDM Kota Cirebon Tahun 2024.

Tabel 1.1 Rangkuman Peta Jabatan BKPSDM Kota Cirebon Tahun 2024

Kebutuhan Pegawai berdasarkan Anjab dan ABK	Jumlah Pegawai Saat Ini (eksisting)	+/-
64	45	-19

Sumber: Diolah penulis, 2024 dari Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kota Cirebon

Berdasarkan data Peta Jabatan di atas diketahui bahwa, permasalahan utama adalah kekurangan pegawai pada posisi tertentu. Berdasarkan data pada Peta Jabatan Tahun 2024, BKPSDM Kota Cirebon saat ini mengalami kekurangan sebanyak 19 orang pegawai pada beberapa jabatan strategis. Kekurangan ini berdampak pada ketidakseimbangan beban kerja di sejumlah posisi, sehingga pegawai yang ada harus menerima tugas tambahan di luar tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 1.1 Formasi Jabatan CPNS Unit Penempatan BKPSDM Kota Cirebon Tahun Anggaran 2024

No.	Jabatan (Tenaga Teknis)	Alokasi CPNS
1	Penata Kelola Hukum dan Perundang-Undangan	1
2	Pranata Komputer Terampil	1
3	Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur Terampil	2

Sumber: Diolah penulis berdasarkan Pengumuman Walikota Cirebon Nomor : 810/001-PANSEL/2024 Tentang Seleksi Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Cirebon Tahun Anggaran 2024

Berdasarkan data formasi jabatan di atas, upaya pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dilakukan BKPSDM Kota Cirebon pada tahun 2024 hanya menghasilkan penerimaan sebanyak 4 orang. Jumlah ini masih jauh dari kebutuhan ideal organisasi, sehingga memperburuk kondisi kekurangan pegawai yang ada. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh (Ivancevich, 2010), bahwa analisis perencanaan SDM harus berdasarkan pada data berupa informasi terkait jumlah dan jenis pegawai yang nantinya akan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kondisi lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan perlunya optimalisasi proses perencanaan, mulai dari penyusunan kebutuhan hingga realisasi formasi pegawai.

Tantangan di atas juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hulu et al., 2024), yang menyimpulkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli memiliki sejumlah

kendala, termasuk kesenjangan antara kuota formasi pusat dan kebutuhan lokal serta keterbatasan anggaran. Hal tersebut perlu untuk dihadapi dengan melakukan analisis beban kerja secara berkala guna mengutamakan kebutuhan tenaga kerja, memastikan koordinasi dengan instansi pusat berjalan lancar, dan mengupayakan efisiensi rekrutmen CPNS sesuai dengan kuota formasi yang ditetapkan.

Sebagaimana kondisi yang ada pada studi lain, menggambarkan betapa pentingnya proses perencanaan SDM pada organisasi publik. Oleh karena itu penelitian ini ingin melihat lebih dalam melalui indikasi masalah dalam hal perencanaan SDM pada BKPSDM Kota Cirebon. Dengan demikian diperlukan analisis secara menyeluruh untuk memastikan kebutuhan organisasi dapat tercukupi melalui proses pengadaan pegawai dalam mengisi kekurangan pegawai pada jabatan tertentu secara optimal.

Penelitian ini menggunakan teori (Notoatmodjo, 2015) yang mengidentifikasi proses perencanaan SDM melalui 4 (empat) kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya, yaitu inventarisasi persediaan sumber daya manusia, perkiraan (peramalan) sumber daya manusia, penyusunan rencana sumber daya manusia, dan monitoring dan evaluasi. Pemilihan kerangka teoritis ini dikarenakan kesesuaiannya untuk menganalisis dan mendeskripsikan tentang bagaimana proses perencanaan SDM yang dilakukan, khususnya dalam konteks BKPSDM Kota Cirebon.

Dengan menggunakan pendekatan yang komprehensif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses perencanaan SDM di BKPSDM Kota Cirebon, termasuk kebijakan, strategi, dan program yang diterapkan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai tantangan dan peluang dalam perencanaan SDM, serta menawarkan solusi yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di BKPSDM Kota Cirebon.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena yang terjadi berdasarkan perspektif informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen terkait perencanaan SDM.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria meliputi pemahaman mendalam mengenai proses

perencanaan SDM, keterlibatan aktif dalam pelaksanaan perencanaan, serta kemampuan memberikan informasi secara komprehensif. Informan penelitian ini terdiri dari para pegawai dengan level yang berbeda-beda, dari mulai jabatan fungsional, jabatan struktural, dan kepala perangkat daerah. Wawancara dilakukan secara terstruktur dan mendalam untuk mengidentifikasi berbagai aspek dalam perencanaan SDM, seperti inventarisasi, perkiraan kebutuhan, penyusunan rencana, dan monitoring serta evaluasi. Selain itu, observasi non-partisipatif dilakukan di lingkungan BKPSDM untuk mendapatkan gambaran faktual terkait implementasi perencanaan SDM.

Data yang diperoleh dianalisis melalui proses yang diungkapkan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2013), yaitu reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan metode triangulasi sumber menurut (Sugiyono, 2013) untuk memastikan validitas dan reliabilitas informasi yang dikumpulkan. Proses analisis berfokus pada identifikasi kendala, peluang, dan efektivitas perencanaan SDM yang dilaksanakan di BKPSDM Kota Cirebon.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM selaras dengan data yang dimiliki organisasi yang kemudian dikaitkan dengan perencanaan pengembangan SDM di masa depan (Atmojo et al., 2023). Oleh karena itu perencanaan SDM adalah salah satu elemen penting dalam memastikan kelancaran operasional organisasi, termasuk di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana perencanaan SDM dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Cirebon berdasarkan teori perencanaan SDM menurut (Notoatmodjo, 2015) yang terdiri dari empat tahapan utama, yaitu inventarisasi sumber daya manusia, perkiraan kebutuhan sumber daya manusia, penyusunan rencana sumber daya manusia, serta monitoring dan evaluasi. Masing-masing tahapan memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan SDM di lingkungan organisasi publik. Berikut adalah hasil dan pembahasan penelitian yang telah dianalisis berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

1. Inventarisasi Persediaan Sumber Daya Manusia

Inventarisasi sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam proses perencanaan di BKPSDM Kota Cirebon. Proses ini dilakukan

dengan memanfaatkan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk mendata seluruh pegawai. Data yang dikumpulkan mencakup informasi jumlah pegawai, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi, dan potensi pengembangan setiap individu. Hasil inventarisasi ini digunakan sebagai dasar dalam menyusun peta jabatan dan analisis kebutuhan sumber daya manusia.

Salah satu temuan penting dari proses inventarisasi ini adalah adanya kekurangan 19 pegawai di beberapa posisi strategis di perangkat daerah. Kekosongan ini berdampak pada beban kerja yang tidak merata di sejumlah unit kerja, memaksa pegawai yang ada untuk menjalankan tugas tambahan di luar tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) mereka. Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan pembaruan data yang tidak dilakukan secara berkala, sehingga informasi data yang digunakan untuk analisis tidak selalu mencerminkan kebutuhan aktual.

BKPSDM Kota Cirebon juga menghadapi kendala terkait anggaran yang membatasi pemenuhan kebutuhan pegawai. Anggaran yang tersedia hanya mencakup kebutuhan mendasar tanpa memperhatikan proyeksi kebutuhan jangka panjang. Selain itu, adanya ketidaksesuaian antara data yang dihasilkan dari analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) dengan jumlah pegawai yang direkrut memperumit proses inventarisasi.

Untuk mengatasi permasalahan ini, BKPSDM Kota Cirebon perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam pengelolaan data kepegawaian dan memperbarui data secara berkala. Inventarisasi yang akurat dan *up-to-date* akan memberikan dasar yang kuat dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia secara strategis, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Perkiraan Sumber Daya Manusia

Tahap perkiraan sumber daya manusia dilakukan untuk memproyeksikan kebutuhan pegawai di masa depan. BKPSDM Kota Cirebon menggunakan data dari Anjab dan ABK untuk mengestimasi kebutuhan pegawai berdasarkan jumlah, kualifikasi, dan kompetensi yang diperlukan. Proyeksi ini biasanya dilakukan secara tahunan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang pensiun atau keluar dari organisasi.

Proses perkiraan juga melibatkan analisis tren kebutuhan SDM berdasarkan visi dan misi pemerintah daerah. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa pengadaan pegawai melalui mekanisme CPNS hanya menghasilkan penerimaan sebanyak 4 orang, sementara kebutuhan sebenarnya jauh lebih besar. Kondisi ini menyebabkan adanya posisi kosong yang belum terisi, sehingga menghambat optimalisasi kinerja organisasi.

Dari kondisi kekosongan pada posisi dan jabatan tertentu, pimpinan yang dalam hal ini adalah Kepala BKPSDM Kota Cirebon memberikan pengarahan terkait pendelegasian tugas dan wewenang dari jabatan yang kosong kepada beberapa pegawai yang dianggap mampu untuk menjalankannya. Selain itu pembentukan tim kerja dilakukan oleh BKPSDM Kota Cirebon yang didalamnya terdiri dari para pegawai yang berasal dari berbagai bidang, bagian, dan unit pelaksana teknis yang ada di BKPSDM Kota Cirebon untuk menyelenggarakan program kegiatan yang memerlukan banyak pegawai. Walaupun demikian, menurut (Mangkunegara, 2020), perencanaan sumber daya manusia yang baik dilakukan melalui cara yaitu menganalisis kebutuhan pegawai dengan tujuan memastikan seluruh pegawai berada pada jabatan dan posisi yang sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Apabila pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya, maka kinerja akan meningkat dan tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai (Arifudin et al., 2017).

Salah satu tantangan utama dalam tahap perkiraan adalah ketergantungan pada anggaran daerah yang terbatas, yang memengaruhi jumlah formasi pegawai yang dapat diajukan. Selain itu, kurangnya koordinasi antara BKPSDM Kota Cirebon dan instansi lain, seperti Bagian Organisasi Setda dan Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD), mengakibatkan ketidaksesuaian antara formasi yang diajukan dengan kebutuhan riil.

Untuk meningkatkan akurasi perkiraan, BKPSDM Kota Cirebon perlu menerapkan pendekatan berbasis data yang lebih komprehensif. Misalnya, membangun saluran komunikasi yang lebih baik antara BKPSDM Kota Cirebon dan instansi terkait menggunakan proyeksi jangka menengah hingga panjang untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi yang dinamis. Hal ini dapat membantu organisasi merencanakan langkah-langkah strategis yang lebih efektif dan memastikan bahwa informasi mengenai kebutuhan dan ketersediaan pegawai dapat diakses dengan cepat dan akurat sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan ketersediaan SDM di masa depan.

3. Penyusunan Rencana Sumber Daya Manusia

Penyusunan rencana SDM di BKPSDM Kota Cirebon merupakan langkah penting yang dilakukan setelah proses inventarisasi dan perkiraan kebutuhan SDM selesai. Penyusunan ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun distribusi. Proses ini dilakukan melalui penggabungan antara hasil analisis kebutuhan pegawai (*demand*) dan

persediaan pegawai yang ada (*supply*). Tahapan dalam penyusunan rencana SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, mutasi, promosi, hingga pengembangan pegawai. Berikut adalah penjelasan rinci dari masing-masing tahapan:

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia baru guna memenuhi rencana kebutuhan pegawai yang telah disusun. Rekrutmen dapat dilakukan secara internal maupun eksternal dengan metode tertutup atau terbuka. Metode tertutup ditujukan hanya untuk pegawai internal atau individu tertentu, sedangkan metode terbuka memungkinkan pelamar dari luar organisasi, sehingga organisasi memiliki lebih banyak pilihan calon pegawai berkualitas. BKPSDM Kota Cirebon telah melaksanakan rekrutmen dengan sistematis melalui Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Mutasi, dan Promosi. Proses ini melibatkan pengajuan kebutuhan formasi jabatan menggunakan sistem informasi SI-ASN yang terintegrasi dengan pemerintah pusat. Meski hampir semua usulan formasi diterima, BKPSDM Kota Cirebon menghadapi kendala, seperti keterbatasan anggaran belanja pegawai dari APBD dan Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang mengharuskan penentuan prioritas formasi jabatan. Selain itu, terdapat tantangan dalam pelaksanaan seleksi, di mana satu CPNS di bagian program dan keuangan BKPSDM Kota Cirebon gugur pada tahap seleksi kompetensi bidang, sehingga jumlah pegawai yang diterima lebih sedikit dari kebutuhan ideal.

Secara keseluruhan, rekrutmen yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Cirebon telah berjalan dengan baik, jelas, dan terstruktur, sesuai dengan teori perencanaan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo. Meskipun proses rekrutmen telah menunjukkan hasil yang memadai, diperlukan solusi alternatif untuk mengoptimalkan pengadaan formasi CPNS agar dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara lebih efektif. Hal ini penting untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

b. Seleksi

Seleksi merupakan proses penting yang dilakukan organisasi untuk mempertimbangkan dan menentukan penerimaan calon pegawai berdasarkan kriteria tertentu, sebagaimana dijelaskan oleh Soekidjo Notoatmodjo. Proses ini bertujuan memastikan pegawai yang diterima memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Cirebon mengalami kendala dalam seleksi penerimaan CPNS karena jumlah formasi yang disetujui pemerintah pusat tidak sesuai dengan kebutuhan. Salah satu tantangan terjadi ketika seorang CPNS yang lulus seleksi awal

kemudian gugur pada tahapan selanjutnya, sehingga mengakibatkan kekosongan formasi. Dalam hal ini, BKPSDM Kota Cirebon hanya dapat menunggu arahan dari pemerintah pusat untuk mengatasi masalah tersebut. Selain melalui seleksi, pemenuhan kebutuhan formasi jabatan juga dilakukan melalui mutasi internal, di mana Kepala BKPSDM Kota Cirebon dapat mengoordinasikan perpindahan pegawai dari perangkat daerah lain yang memiliki kelebihan pegawai pada formasi tertentu. Proses mutasi ini melibatkan komunikasi dan koordinasi antar pimpinan perangkat daerah, dengan mempertimbangkan kinerja, rencana kebutuhan pegawai, serta program yang sedang dijalankan. Langkah ini menjadi solusi alternatif untuk mengatasi kekosongan formasi jabatan di BKPSDM Kota Cirebon.

c. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan salah satu langkah strategis dalam mengelola sumber daya manusia untuk memastikan pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Proses ini bertujuan mendukung organisasi dalam mencapai visi dan misinya secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, penempatan pegawai di BKPSDM Kota Cirebon dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor utama, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, formasi jabatan, prestasi kerja, dan faktor individu. Pertimbangan ini dilakukan untuk memastikan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Analisis jabatan dilakukan pada organisasi pemerintahan untuk mengetahui informasi yang dibutuhkan dalam menyusun tupoksi pekerjaan, sehingga dapat terbentuk spesifikasi jabatan dan juga dilakukannya evaluasi (Tamara et al., 2021).

Salah satu aspek penting dalam penempatan pegawai adalah latar belakang pendidikan, di mana jabatan tertentu mensyaratkan tingkat pendidikan minimal sesuai kebutuhan. Selain itu, pengalaman kerja menjadi faktor krusial, karena pegawai yang memiliki pengalaman pada tugas atau posisi serupa diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih efektif. Kompetensi atau keterampilan kerja juga menjadi pertimbangan utama, mengingat setiap unit kerja membutuhkan kemampuan teknis tertentu yang mendukung penyelesaian tugas secara tepat waktu.

BKPSDM Kota Cirebon juga mempertimbangkan formasi jabatan, yaitu jumlah dan jenis jabatan yang diperlukan berdasarkan analisis beban kerja dan tugas pokok fungsi unit kerja. Prestasi kerja pegawai menjadi indikator kinerja yang digunakan untuk menentukan penempatan strategis, sementara faktor individu, seperti usia atau kebijaksanaan pegawai senior, juga turut menjadi perhatian dalam proses penempatan.

Dalam mendukung keputusan penempatan, BKPSDM melaksanakan uji kompetensi untuk memetakan bakat, minat, dan kemampuan pegawai.

Meskipun telah berupaya optimal, BKPSDM Kota Cirebon menghadapi kendala dalam menempatkan pegawai. Beberapa jabatan, seperti Pengadministrasi Umum, Pengadministrasi Persuratan, Pengadministrasi Kepegawaian, dan Supir, mengalami kekosongan akibat kurangnya pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai. Untuk mengatasi hal ini, BKPSDM memberikan tugas tambahan kepada pegawai yang dinilai mampu melaksanakan tanggung jawab tersebut. Namun, pemberian tugas tambahan ini berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih (*overload*), yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

BKPSDM Kota Cirebon telah berusaha melakukan penempatan pegawai secara bijak dan objektif sesuai kebutuhan organisasi. Namun, untuk mengatasi kekosongan jabatan secara berkelanjutan, BKPSDM perlu mempertimbangkan solusi jangka panjang, seperti perekrutan pegawai baru atau peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan. Dengan demikian, beban kerja dapat didistribusikan secara merata, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan efisien.

Tantangan dalam penempatan pegawai menunjukkan pentingnya strategi perencanaan SDM yang terintegrasi, meliputi inventarisasi kebutuhan, pengelolaan formasi, dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Dengan pendekatan yang komprehensif, BKPSDM diharapkan mampu mengatasi hambatan dan meningkatkan efektivitas penempatan pegawai.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di BKPSDM Kota Cirebon bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara profesional dan beradaptasi dengan perubahan teknologi serta perkembangan ilmu pengetahuan. Program pengembangan SDM mencakup pendidikan, pelatihan (Diklat), dan pengembangan keterampilan teknis maupun non-teknis. Selain itu, pengembangan karir difasilitasi melalui promosi jabatan, pola karir yang jelas, dan rotasi kerja untuk meningkatkan pengalaman dan kualitas pegawai. BKPSDM juga menekankan pengembangan berbasis kompetensi, dengan menyesuaikan program pelatihan sesuai kemampuan individu pegawai.

Evaluasi dan penilaian kinerja dilakukan secara berkala menggunakan metode penilaian 360 derajat, mencakup masukan dari atasan, rekan kerja, dan bawahan. Metode ini digunakan sebagai dasar untuk merancang program pengembangan yang relevan. Selain itu, BKPSDM memfasilitasi tugas belajar bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan

ke jenjang yang lebih tinggi, baik untuk jabatan fungsional maupun struktural. Langkah ini memberikan manfaat berupa peningkatan kualifikasi, tunjangan, dan usia pensiun, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

e. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Di BKPSDM Kota Cirebon, pelaksanaan Diklat terdiri dari beberapa jenis, yaitu: 1) Pelatihan Dasar (Latsar) yang ditujukan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk membangun moral, integritas, dan profesionalisme; 2) Diklat Teknis yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai sesuai bidang kerja masing-masing; 3) Diklat Fungsional yang dirancang khusus untuk pegawai dengan jabatan fungsional; dan 4) Diklat Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat struktural untuk meningkatkan keahlian dan profesionalisme kepemimpinan.

BKPSDM Kota Cirebon melalui Unit Pelaksana Teknis (UPT) Diklat telah memfasilitasi berbagai program Diklat dengan baik. Seluruh pegawai memiliki hak yang sama untuk mengikuti Diklat, tanpa adanya syarat khusus, sesuai jenis dan peruntukannya. Berdasarkan kebijakan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, setiap pegawai wajib mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Jadwal pelaksanaan Diklat disusun secara sistematis oleh UPT Diklat dalam bentuk Rencana Kebutuhan Diklat (RKD) yang berlaku selama 5 (lima) tahun, dengan pelaksanaan yang dapat dilakukan secara luring, daring, atau hybrid.

Meskipun pelaksanaan Diklat sudah berjalan dengan baik, beberapa kendala masih ditemukan, seperti ketidaksesuaian antara tema Diklat dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) pegawai. Contohnya, pegawai di Bagian Umum dan Kepegawaian yang mengikuti Diklat perpajakan, yang tidak relevan dengan pekerjaan mereka. Namun demikian, program tersebut tetap dihitung sebagai pemenuhan kewajiban pengembangan kompetensi pegawai. Secara umum, program Diklat yang diselenggarakan BKPSDM Kota Cirebon telah berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai, meskipun perlu perbaikan dalam penyesuaian tema Diklat agar lebih relevan dengan kebutuhan kerja.

f. Mutasi

Mutasi pegawai adalah proses pemindahan pegawai dari satu posisi atau unit kerja ke posisi lain dalam organisasi perangkat daerah, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mengembangkan

karir, diversifikasi pengalaman kerja, promosi, penghargaan, serta efisiensi kerja. BKPSDM Kota Cirebon melakukan mutasi untuk mengisi kekosongan jabatan di perangkat daerah lain, mempromosikan pegawai dengan potensi dan kinerja baik ke posisi strategis, serta memperluas pengalaman kerja pegawai melalui tanggung jawab baru. Mutasi juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi kerja melalui penyesuaian struktur organisasi dan sistem kerja yang lebih optimal.

Proses mutasi di BKPSDM Kota Cirebon diawali dengan pengajuan dari Sekretaris BKPSDM, yang kemudian disetujui oleh Kepala BKPSDM dan pimpinan organisasi perangkat daerah tujuan melalui mekanisme "lolos butuh". Pelaksanaan mutasi memperhatikan ketersediaan jabatan kosong di perangkat daerah tujuan serta potensi dan kinerja pegawai yang bersangkutan. Dengan pelaksanaan yang terstruktur, mutasi tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan pegawai di perangkat daerah tetapi juga memberikan peluang pengembangan karir dan optimalisasi sumber daya manusia di lingkungan BKPSDM Kota Cirebon.

g. Promosi

Promosi pegawai adalah proses organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan strategis, disertai tugas serta tanggung jawab yang lebih besar. BKPSDM Kota Cirebon menggunakan kinerja, kompetensi, dan kualifikasi sebagai dasar utama dalam promosi, memastikan pegawai yang terpilih mampu menjalankan peran baru secara optimal. Promosi juga berfungsi sebagai apresiasi atas kinerja pegawai, sekaligus memotivasi mereka untuk terus berkembang. Pegawai yang dipromosikan mendapatkan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan kompensasi, yang menjadi bagian dari pengembangan karir mereka. Selain itu, promosi dilakukan melalui mekanisme kompetisi antarpegawai yang memenuhi syarat, menjadikan proses ini lebih selektif dan transparan.

Promosi di BKPSDM Kota Cirebon didasarkan pada Data Urut Kepangkatan (DUK), yang mencakup informasi pangkat, golongan, masa kerja, dan jabatan pegawai. Hal ini membantu memastikan bahwa promosi dilakukan secara objektif dan terstruktur. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan rencana SDM di BKPSDM Kota Cirebon, termasuk kegiatan promosi, belum sepenuhnya optimal. Meskipun aspek rekrutmen dan Diklat berjalan lancar, permasalahan seperti ketidaksesuaian antara seleksi dan penempatan pegawai menjadi hambatan dalam pengelolaan SDM secara keseluruhan. Untuk itu, diperlukan evaluasi dan penguatan strategi penyusunan rencana SDM agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi perencanaan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Cirebon telah dilakukan secara sistematis dan bertujuan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan manajemen kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Proses ini mencakup beberapa tahapan, yaitu penetapan indikator kinerja, pengumpulan data, monitoring berkelanjutan, evaluasi menyeluruh, identifikasi kebutuhan perbaikan, dan pengambilan keputusan strategis. Data yang dikumpulkan meliputi informasi kinerja individu dan organisasi, kompetensi, kesejahteraan, dan perkembangan karir pegawai. Evaluasi dilakukan dengan menilai pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Laporan Kinerja Harian (LKH) yang menjadi indikator utama dalam mengukur kinerja pegawai.

BKPSDM Kota Cirebon menggunakan sistem aplikasi manajemen kepegawaian, yaitu Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), untuk mempermudah pengumpulan data dan informasi yang relevan. Penilaian kinerja dilakukan secara 360 derajat melibatkan atasan, bawahan, dan rekan sejawat untuk memastikan hasil yang objektif. Meski demikian, penggunaan data dari monitoring dan evaluasi juga belum dioptimalkan, membuat perencanaan SDM kurang efektif. Adapun prosedur dan langkah-langkah monitoring dan evaluasi sudah dilakukan dengan baik, walaupun masih memiliki beberapa kendala, seperti mekanisme yang belum baku dan hasil evaluasi yang belum sepenuhnya dijadikan pedoman dalam perencanaan sumber daya manusia. Selain itu, tidak adanya periode waktu yang jelas untuk pelaporan hasil monitoring dan evaluasi menjadi tantangan lain yang perlu diatasi.

Pengawasan pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Sekretaris dengan dukungan dari Bagian Umum dan Kepegawaian serta pengawasan langsung oleh Kepala BKPSDM. Namun, hasil monitoring dan evaluasi sering kali tidak dimanfaatkan secara strategis dan tidak dijadikan acuan utama dalam pengambilan keputusan terkait perencanaan sumber daya manusia. Dampaknya, beberapa pegawai menerima tugas tambahan di luar kompetensi mereka, yang dapat mengganggu kinerja dan efisiensi kerja organisasi.

Secara keseluruhan, monitoring dan evaluasi di BKPSDM Kota Cirebon telah berjalan cukup baik, meskipun implementasinya belum maksimal. Hasil monitoring dan evaluasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai landasan perencanaan sumber daya manusia maupun pengembangan pegawai. Diperlukan perbaikan mekanisme dan pemanfaatan hasil evaluasi secara lebih strategis untuk meningkatkan efektivitas perencanaan sumber daya manusia di masa depan.

SIMPULAN

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) di BKPSDM Kota Cirebon belum berjalan secara optimal dan efektif, terutama karena adanya berbagai kendala pada setiap tahapan perencanaan. Kegiatan yang meliputi inventarisasi SDM, estimasi kebutuhan, penyusunan rencana, serta monitoring dan evaluasi belum sepenuhnya diterapkan sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Sebagian pegawai kerap menjalankan tugas tambahan di luar kewajibannya akibat kekurangan tenaga kerja, yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan teori perencanaan SDM oleh Soekidjo Notoatmodjo, inventarisasi SDM merupakan langkah awal yang penting untuk menilai potensi dan kebutuhan organisasi. Ketidakseimbangan dalam inventarisasi akan berdampak pada tahapan selanjutnya, seperti estimasi kebutuhan, penyusunan rencana, dan evaluasi perencanaan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang lebih strategis dan terintegrasi perlu diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, A., Sudirman, S., & Andri, M. (2017). Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Penempatan Kerja Petugas Di UPT Puskesmas Lembasada. *Promotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.31934/promotif.v7i1.2>
- Atmojo, K., Naser, H., Listiorini, D., & Wahyuni, S. (2023). Analisis Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bina Kelola Mandiri (Hospitality) Pada Saat Wabah Covid-19. *Jurnal Manajemen & Bisnis Aliansi*, 18(1), 71–82.
- Gary Dessler. (2013). *Human Resource Management, 13th Edition* (S. Yagan, Ed.). Boston : Pearson Education.
- Hulu, A. R., Ndraha, A. B., Lase, D., & Halawa, O. (2024). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Perspektif Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)*, 4(3), 1543–1552.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara
- John M. Ivancevich. (2010). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Ke-13). Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kota Cirebon, Pub. L. No. 5 (2021). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/171245/perda-kota-cirebon-no-5-tahun-2021>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja, Pub. L. No. 1 (2020). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/143660/permen-pan-rb-no-1-tahun-2020>
- Peraturan Walikota Kota Cirebon Nomor 104 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Cirebon Nomor 37 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Cirebon, Pub. L. No. 104 (2021). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/220957/perwali-kota-cirebon-no-104-tahun-2021>.
- Salamate, G., Rattu, & Pangemanan. (2014). Planning Analysis of Health Human Resource in Health Office Southeast Minahasa District. *JIKMU*, 4(4), 625–633.
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187–197.
- Sitinjau, A., Lumbanraja, P., & Harahap, H. (2023). An Analysis of Human Resource Needs for the Functional Position of Goods/Services Procurement Manager in the Ministry of Agrarian and Spatial Planning/National Land Agency. *International Journal of Research and Review*, 10(7), 902–917. <https://doi.org/10.52403/ijrr.202307104>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta, Bandung.

Waruwu, A., Halawa, O., Waruwu, E., & Waruwu, M. H. (2024). Analisis Perencanaan Perekrutan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Nias. In *YUME : Journal of Management*, 7(3), 832 - 843.