



Efforts of BKPSDM Padang City in Fulfilling Staffing Needs Based on Workload Analysis in Padang City Government

UPAYA BKPSDM KOTA PADANG DALAM MEMENUHI KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA DI PEMERINTAH KOTA PADANG

Syafa Hanni Amalia¹, Nora Eka Putri²

Universitas Negeri Padang

Email : syafahanni607@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the efforts of the BKPSDM of Padang City in meeting the staffing needs based on the workload analysis in the Padang City Government. The method used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews and documentation. Data were analyzed using reduction techniques, data presentation, and conclusion drawing based on the theory of George C. Edward III, which includes aspects of communication, resources, disposition, and bureaucracy structure. The research findings show that the BKPSDM of Padang City in fulfilling staffing needs adheres to the Anjab ABK (Analysis of Workload and Job Descriptions). In its implementation, it is based on Government Regulation Number 17 of 2020. Fulfilling staffing needs is an implementation of Law Number 20 of 2023 on State Civil Apparatus. Based on George C. Edward III's theory, the indicators are still not optimal in the implementation of ASN recruitment policies. This is due to the frequent changes in the central government's policy on employee procurement, which leads to a lack of communication with the Regional Device Organizations in Padang City. The findings indicate the need for enhanced coordination and communication in ASN procurement in Padang City. This study is expected to provide recommendations to relevant parties in improving the implementation of ASN recruitment in Padang City.

Keywords: Efforts, Staffing Needs, Workload Analysis, Policy Implementation

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen penting dalam struktur pemerintahan Indonesia. Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam membentuk sejarah bangsa dan negara Republik Indonesia sangat penting, karena ASN merupakan bagian dari aparatur negara yang berperan sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan. Peran ini dijalankan dalam rangka mencapai tujuan nasional (Samba'a et al., 2016).

Untuk mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri yang tidak hanya memiliki kesetiaan dan ketaatan mutlak terhadap Pancasila, UUD 1945, negara, serta pemerintah, tetapi juga yang memiliki kualitas profesional tinggi. Pegawai Negeri harus mampu menunjukkan kesadaran penuh atas tanggung jawabnya sebagai aparatur negara dan pelayan masyarakat, dengan integritas yang kokoh dan dedikasi yang tinggi terhadap pelayanan publik (Samba'a et al., 2016). Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2023, Pasal 11, peran dan tugas ASN mencakup pelaksanaan kebijakan publik, penyediaan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa.



ASN diharapkan menjadi motor penggerak dalam merealisasikan kebijakan pemerintah dan berperan aktif dalam menciptakan pelayanan yang efisien dan efektif untuk kepentingan masyarakat, sembari menjaga keutuhan negara (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023). Untuk menjalankan peran dan tugas ASN yang efektif dan efisien, maka dibutuhkan ASN yang kompeten, berkualitas, berintegritas, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) (Jannah et al., 2021).

Padang sebagai ibu kota provinsi Sumatera Barat menurut BPS Kota Padang pada tahun 2023 memiliki jumlah penduduk sebanyak 942.938 jiwa (Badan Pusat Statistik Kota Padang 2023). Pemerintah Kota Padang memiliki 53 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang tersebar di berbagai sektor, namun masih menghadapi kekurangan tenaga kerja yang signifikan. Berdasarkan data yang dihimpun pada tahun 2023, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Pemko Padang mencapai 7.600 orang, sementara kebutuhan total PNS berdasarkan analisis beban kerja adalah 20.376 orang. Dengan demikian, Pemko Padang mengalami kekurangan sebanyak 12.776 PNS, yang berdampak pada kelancaran operasional dan pelayanan publik.

Kekurangan PNS yang signifikan ini menyebabkan banyak posisi di berbagai OPD kosong. Akibatnya, pegawai yang ada harus menanggung beban kerja yang lebih berat, dengan beberapa di antaranya bahkan merangkap jabatan untuk sementara waktu hingga posisi kosong tersebut dapat diisi. Sebagai contoh, pada beberapa OPD seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang membutuhkan lebih dari 9.700 PNS, atau Dinas Kesehatan yang membutuhkan lebih dari 1.700 PNS, terlihat jelas adanya kesenjangan yang besar antara jumlah pegawai yang tersedia dan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan optimal.

Kekurangan PNS di Kota Padang bukan hanya masalah kuantitatif, tetapi juga mengganggu kualitas pelayanan kepada masyarakat. Setiap OPD yang kekurangan pegawai harus mengatur ulang prioritas pekerjaan, yang sering kali mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan ini, pemerintah Kota Padang perlu segera mencari solusi jangka panjang, seperti perekrutan pegawai baru, serta merancang kebijakan yang mendukung distribusi tenaga kerja yang lebih merata di seluruh OPD.

Pelaksanaan rekrutmen CPNS oleh pemerintah tidak dilakukan setiap tahun, karena adanya kebijakan moratorium penerimaan CPNS yang menghentikan sementara penerimaan ASN. Kebijakan ini diterapkan sebagai upaya untuk melakukan penataan kembali struktural di setiap unit instansi pemerintah, serta untuk mengurangi beban belanja negara, yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan pengelolaan sumber daya aparatur negara (Peraturan Bersama Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011). Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Dalam Negeri, serta Kementerian Keuangan berperan sebagai penggagas dan deklarator kebijakan moratorium PNS, yang diwujudkan melalui pengeluan Peraturan Bersama Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011 mengenai Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Kebijakan ini menjadi landasan resmi untuk menghentikan sementara proses rekrutmen CPNS guna memperbaiki sistem pengelolaan ASN di seluruh instansi pemerintah.

Untuk mengetahui seimbang atau tidaknya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di suatu daerah, salah satu cara yang digunakan adalah dengan melihat rasio ideal PNS terhadap jumlah penduduk. Di Indonesia, rasio ideal PNS adalah 1,5 persen dari jumlah penduduk. Di Kota Padang, rasio ini mengalami penurunan signifikan dari tahun 2017 hingga 2023. Pada tahun 2017, rasio PNS terhadap jumlah penduduk Kota Padang tercatat sebesar 1,05%, namun angka ini terus menurun hingga mencapai 0,80% pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan bahwa jumlah PNS di Kota Padang masih jauh dari angka yang dianggap ideal.

Berdasarkan data pertumbuhan rasio ideal PNS di Kota Padang, dapat dilihat bahwa penurunan rasio PNS disebabkan oleh penurunan jumlah PNS setiap tahunnya. Hal ini terjadi

karena banyak faktor, seperti pensiun, mutasi, meninggal, dan lainnya. Kota Padang sendiri tidak lagi menerima tambahan pegawai sejak tahun 2020, sebagai bagian dari kebijakan pemerintah pusat yang dipengaruhi oleh pandemi Covid-19. Fokus pembiayaan pemerintah lebih diarahkan pada penanganan Covid-19, sehingga penerimaan pegawai baru dihentikan sementara waktu, yang mengakibatkan jumlah PNS di Kota Padang terus berkurang.

Selama periode 2017 hingga 2023, jumlah PNS di Kota Padang mengalami penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2017, tercatat jumlah PNS mencapai 9.727 orang, namun pada tahun 2023 jumlah ini turun menjadi 7.600 orang. Penurunan ini mencerminkan dampak dari kebijakan moratorium penerimaan CPNS, yang menyebabkan pemerintah kota tidak dapat mengisi kekosongan jabatan yang ada, sehingga mengurangi kapasitas tenaga kerja yang ada di setiap OPD.

Kekurangan PNS yang terjadi menyebabkan beban kerja yang semakin tinggi pada pegawai yang ada, yang mengakibatkan menurunnya kualitas pelayanan publik serta meningkatnya risiko kelelahan pada pegawai. Sebagai upaya untuk mengatasi kekurangan PNS, Pemerintah Kota Padang memanfaatkan tenaga honor/kontrak untuk membantu operasional di seluruh OPD. Meskipun demikian, tenaga honor/kontrak tidak memiliki kewenangan penuh dalam menjalankan tugas, sehingga beban kerja tetap lebih banyak ditanggung oleh PNS yang ada. Seiring berjalannya waktu, jumlah tenaga honor/kontrak di Kota Padang pun meningkat, dengan jumlah mencapai 7.096 orang pada tahun 2023, yang menunjukkan upaya pemerintah daerah untuk menutupi kekurangan PNS meski dengan keterbatasan kewenangan.

Untuk mengatasi kekurangan jumlah PNS di Pemerintah Kota Padang, salah satu langkah strategis yang diambil adalah dengan menerapkan analisis beban kerja (ABK). ABK sendiri berfungsi sebagai metode manajerial untuk menilai efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, dengan fokus pada volume pekerjaan guna menentukan jumlah pegawai yang sesuai di setiap unit kerja (Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020). Di Pemerintah Kota Padang, pelaksanaan ABK mengikuti Peraturan Walikota Padang Nomor 18 Tahun 2017 yang mengatur pedoman terkait analisis jabatan, analisis beban kerja, dan standar kompetensi jabatan. Melalui implementasi ABK, setiap OPD di Kota Padang melakukan penilaian untuk menentukan kebutuhan pegawai di masing-masing unit kerja. Hasil dari ABK ini memberikan data yang lebih akurat, objektif, dan menyeluruh tentang kebutuhan pegawai, serta tingkat efektivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya membantu OPD dalam merencanakan dan mengusulkan formasi CPNS yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan metode yang sangat relevan untuk digunakan dalam menentukan jumlah pegawai yang ideal di suatu daerah atau instansi. ABK ini berbasis pada analisis volume pekerjaan, durasi waktu, serta kompleksitas layanan yang ditangani oleh masing-masing unit organisasi. Namun, masih ada daerah yang menggunakan data historis atau pengajuan formasi tahunan tanpa terlebih dahulu melakukan evaluasi kebutuhan riil. Ketidaktepatan dalam menentukan kebutuhan pegawai ini dapat menyebabkan ketimpangan jumlah SDM, baik berupa kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja, yang akhirnya berdampak pada penurunan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang telah mengimplementasikan ABK dalam penyusunan strategi pemenuhan kebutuhan pegawai di daerah tersebut.

BKPSDM Kota Padang memiliki peran penting dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Padang, sesuai dengan Peraturan Walikota Padang Nomor 60 Tahun 2018. Tugas utama BKPSDM adalah memastikan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD), yang dilakukan dengan berdasarkan pada hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang telah disusun dan

disetujui oleh masing-masing OPD bersama Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang. Berdasarkan hal ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji upaya BKPSDM Kota Padang dalam memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan ABK, serta untuk mengetahui prosedur, faktor pendukung, dan penghambat yang ada dalam pemenuhan kebutuhan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang.

METODE

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Dalam metode kualitatif akan menghasilkan data deskriptif, dimana penelitian ini lebih banyak digunakan untuk meneliti dokumen berupa teks. Menurut Sugiyono, (2022), metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang, yang berlokasi di Komplek Balaikota Padang, Jl. Bgd. Aziz Chan By Pass Km 15, Aie Pacah, Kota Padang, Sumatera Barat. Lokasi ini dipilih karena BKPSDM merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam proses pengadaan dan pemenuhan kebutuhan pegawai di Kota Padang, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles, (1984), yang melibatkan tiga tahap utama. Tahap pertama adalah reduksi data, di mana data yang terkumpul akan disaring, dirangkum, dan dipilih untuk memudahkan pemahaman serta memberikan gambaran yang jelas. Pada tahap ini, data yang tidak relevan atau berlebihan akan dihilangkan agar informasi yang disajikan lebih terfokus.

Selanjutnya, pada tahap penyajian data, informasi yang telah disaring akan disusun dalam bentuk naratif untuk memberikan gambaran yang lebih utuh dan memadai. Penyajian data dalam bentuk naratif memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang lebih mendalam. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, di mana hasil dari wawancara dan observasi disampaikan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian, sehingga memberikan pemahaman yang komprehensif tentang topik yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji tentang upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang dalam memenuhi kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja di Pemerintah Kota Padang. Penelitian ini menggunakan teori implementasi Edward III yang mencakup empat aspek utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai sejauh mana BKPSDM telah mengimplementasikan strategi yang tepat dalam memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan hasil analisis beban kerja di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Berdasarkan data terbaru, Pemerintah Kota Padang pada tahun 2023 hanya memiliki 7.600 pegawai negeri sipil (PNS), sementara kebutuhan PNS berdasarkan analisis beban kerja mencapai 20.376 orang. Ini menunjukkan adanya kekurangan pegawai sebesar 12.776 orang. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN, Ibu Agustini, S.Pd, MM, menjelaskan bahwa jumlah pegawai yang tersedia saat ini tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan operasional Pemerintah Kota Padang. Kebutuhan ini terutama ada di sektor jabatan pelaksana, tenaga kesehatan di Dinas Kesehatan dan RSUD dr. Rasidin, serta tenaga guru di Dinas Pendidikan.

Tabel yang menyajikan data jumlah PNS di setiap OPD menunjukkan bahwa kekurangan pegawai bervariasi di setiap unit. Beberapa OPD, seperti Dinas Kesehatan dan Dinas Pendidikan, mengalami kekurangan yang sangat signifikan karena tingginya kebutuhan

tenaga medis dan pendidik. Hal ini turut memperburuk kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Sebagai contoh, Dinas Kesehatan membutuhkan tambahan 638 PNS, sementara Dinas Pendidikan masih kekurangan lebih dari 6.000 tenaga pengajar. Kebutuhan pegawai yang mendesak ini menjadi salah satu tantangan utama bagi Pemerintah Kota Padang dalam memastikan pelayanan publik tetap berjalan dengan efektif.

Sejak tahun 2020, pemerintah pusat melalui kebijakan moratorium penerimaan CPNS telah menyebabkan pengurangan jumlah pegawai di seluruh instansi pemerintah, termasuk di Kota Padang. Moratorium ini diambil sebagai respon terhadap kondisi ekonomi yang terpengaruh oleh pandemi COVID-19. Akibatnya, jumlah pegawai di Kota Padang berkurang setiap tahunnya, dan dengan adanya pensiun pegawai yang mencapai 500 hingga 600 orang per tahun, kekurangan pegawai semakin meningkat. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN juga menambahkan bahwa pensiun pegawai menjadi salah satu faktor utama penyebab berkurangnya jumlah PNS yang ada.

Data pensiun PNS di Kota Padang selama tahun 2017 hingga 2023 memperlihatkan bahwa jumlah pensiun meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2017, jumlah PNS yang pensiun mencapai 549 orang, dan terus meningkat menjadi 649 orang pada tahun 2022. Penurunan jumlah pegawai aktif terjadi setiap tahun, dengan total PNS pada tahun 2023 hanya mencapai 7.600 orang, yang merupakan penurunan signifikan dibandingkan dengan tahun 2017 yang masih tercatat 9.727 orang. Penurunan jumlah pegawai ini berimbas pada beban kerja yang semakin berat bagi pegawai yang masih ada, sementara kebutuhan pegawai baru belum dapat dipenuhi.

Data ini menggambarkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai yang pensiun dan jumlah pegawai yang direkrut kembali. Setiap tahunnya, penurunan jumlah pegawai lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai yang baru diterima, mengingat moratorium penerimaan CPNS dan keterbatasan anggaran untuk rekrutmen. Hal ini menjadi tantangan besar bagi Pemerintah Kota Padang dalam menjaga kelangsungan operasional pemerintahan dan pelayanan publik, terutama di sektor-sektor yang sangat membutuhkan tenaga ASN langsung, seperti kesehatan, pendidikan, dan pelayanan dasar lainnya. Oleh karena itu, perencanaan kebutuhan pegawai dan strategi rekrutmen yang lebih efektif sangat penting untuk memastikan kualitas pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

Upaya BKPSDM Kota Padang Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Di Pemko Padang Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Memenuhi kebutuhan pegawai merupakan bagian dari pelaksanaan kebijakan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah yang menjadi dasar dalam pelaksanaan teknis pengadaan pegawai. Bahwasanya dalam pengadaan ASN setiap instansi dalam melaksanakan pengadaan harus melakukan perencanaan pengadaan pegawai dan mengumumkan secara terbuka pengadaan pegawai di instansi pemerintah. Adanya pelaksanaan teknis tersebut dapat menjadi pedoman peraturan pemerintah yang mengatur tentang pengadaan ASN. BKPSDM Kota Padang dalam hal ini memegang peran strategis sebagai pelaksana teknis kebijakan pengadaan ASN, dengan merujuk pada hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang disusun oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang.

Berdasarkan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) tersebut BKPSDM Kota Padang mengisi kebutuhan pegawai dengan mengusulkan kebutuhan pegawai melalui aplikasi E-formasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN Ibu Agustini, S.Pd, MM, beliau menyampaikan bahwa:

“...Dalam pengusulan kebutuhan pegawai kami mempedomani Anjab ABK dan peta jabatan yang sudah disusun oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang, jabatan mana yang masih harus diisi karena kekosongan yang disebabkan adanya pegawai yang pensiun atau memang belum diisi sama sekali melalui aplikasi E-formasi...” (Wawancara 5 Mei 2025)

Pemenuhan kebutuhan pegawai mempedomani kebijakan yang diterbitkan atau dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat yakni Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (Menpan RB) yang mana setiap tahunnya atau pada saat kebijakan pengadaan pegawai dilaksanakan kebijakan berbeda dari tahun sebelumnya. Upaya yang dapat dilakukan BKPSDM harus mempelajari dan memahami kebijakan yang berbeda setiap tahunnya. Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Padang Bapak Ir. H. Mairizon, M.Si., bahwa:

“...Regulasi atau kebijakan pusat dalam penyelenggaraan pengadaan pegawai setiap tahunnya selalu ada perbedaan. Hal ini menyebabkan kami harus membaca, mempelajari, dan memahami kembali regulasi yang digunakan menjadi dasar pengadaan pegawai pada tahun berjalan...” (wawancara 5 Mei 2025)

Hal ini dikuatkan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN Ibu Agustini, S.Pd, MM, beliau menyampaikan bahwa:

“...Kebijakan atau regulasi yang mendasari proses pengadaan setiap tahunnya selalu ada perbedaan sehingga kita harus mempelajari dan memahami terlebih dahulu isi dari kebijakan pengadaan pegawai pada tahun berjalan agar pelaksanaan pengadaan pegawai sesuai dengan ketentuan terbaru yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat dan tidak terjadi salah dalam pelaksanaan pengadaan...” (wawancara 5 Mei 2025)

Dengan adanya perubahan kebijakan dari pemerintah Pusat dalam pemenuhan kebutuhan pegawai membuat koordinasi dan komunikasi BKPSDM Kota Padang dengan Organisasi Perangkat Daerah lainnya terputus. Hal tersebut disampaikan oleh Jabfung Penyetaraan Analisis Kebijakan Ahli Muda Bagian Organisasi Setda Kota Padang Bapak Robby Alvian, M.Si., beliau mengatakan bahwa:

“...BKPSDM dalam mengusulkan formasi dan jumlah orang yang akan ditempatkan di suatu unit kerja tidak ada koordinasi dan komunikasi dengan OPD lainnya. Sehingga unit kerja yang membutuhkan penambahan pegawai tidak ada formasinya dalam pengadaan pegawai. Koordinasi dan komunikasi memang kurang mungkin saja ada semacam pertemuan dengan perangkat daerah melibatkan bagian organisasi. Mungkin ditanyakan secara langsung kebutuhan seperti apa jenis jabatan atau kebutuhan yang benar-benar jadi stressing dari perangkat daerah jangan ada lagi Keputusan sepihak tanpa keterlibatan dari perangkat daerah maupun bagian organisasi...” (Wawancara 5 Mei 2025)

Kebijakan yang berubah-ubah dari Pemerintah Pusat membuat koordinasi dan komunikasi antar Organisasi Pemerintah di Kota Padang tidak berjalan dengan efektif. Meskipun perubahan ini menjadi tantangan bagi pelaksanaan pengadaan pegawai di daerah, namun dari perspektif akademik, terdapat pemahaman bahwa perubahan tersebut merupakan bagian dari upaya pemerintah pusat dalam meningkatkan kualitas manajemen ASN secara nasional. Seperti yang disampaikan oleh akademisi dari Universitas Bung Hatta Bapak Dr. Akmal, S.E., M.Si, beliau menyampaikan bahwa:

“...Perubahan kebijakan itu udah pasti tujuannya untuk mendapatkan *the right man on the right place at the right time*. Artinya calon-calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan kompetensinya. Pemerintah itu dalam mengelola SDM itu pasti ada aturan, namanya *rule of law*, aturan hukum. Aturan hukum itu nanti diturunkan ke bawah dalam bentuk peraturan-peraturan yang mendukung...” (Wawancara 6 Mei 2025)

Meskipun terdapat ketidak konsistennya kebijakan dari Pemerintah Pusat, BKPSDM Kota Padang dalam melaksanakan pengadaan pegawai dilaksanakan dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh akademisi dari Universitas Bung Hatta Bapak Dr. Akmal, S.E., M.Si, beliau menyampaikan bahwa:

“...Kalau dilihat dari perspektif MSDM, namanya juga BKPSDM tugasnya sebenarnya banyak mulai dari merencanakan SDM membuat job analisisnya setelah itu rekrutmen dan seleksi setelah diterima karyawan itu harus dilatih dan dikembangkan. Kemudian ditetapkan manajemen karirnya seperti apa, keamanan Kesehatan dan stresnya harus dikelola dengan baik, budaya organisasinya kepemimpinannya sampai nanti ada audit SDM. Dilihat dari proses pelaksanaan tes CPNS itu sudah menunjukkan bagus dalam prosesnya. Terbukti dalam proses seleksi dilakukan secara transparan, ketika ada seseorang tes melalui CAT hasilnya langsung keluar...” (Wawancara 6 Mei 2025)

BKPSDM Kota Padang telah berupaya memenuhi kebutuhan pegawai berdasarkan hasil Anjab dan ABK dengan mengusulkan formasi melalui aplikasi e-Formasi. Namun upaya ini masih terkendala oleh perubahan regulasi pusat yang terus berubah setiap tahun serta lemahnya koordinasi dengan OPD, sehingga menghambat sinkronisasi antara kebutuhan riil dan formasi yang diusulkan. Meskipun demikian, perubahan kebijakan pusat dinilai akademisi sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas ASN secara nasional.

Prosedur BKPSDM Kota Padang Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Di Pemko Padang Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Prosedur dalam memenuhi kebutuhan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang mengikuti ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, khususnya Pasal 19 yang mengatur tahapan pengadaan PNS, yang mencakup perencanaan kebutuhan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan menjadi CPNS. Dalam hal ini, perencanaan kebutuhan pegawai menjadi tahap awal yang krusial untuk memastikan bahwa jumlah dan jenis jabatan PNS yang dibutuhkan sesuai dengan analisis jabatan dan beban kerja yang ada di masing-masing OPD. BKPSDM Kota Padang menggunakan aplikasi E-formasi untuk mengusulkan kebutuhan pegawai setelah menerima petunjuk teknis dari BKN, dengan mempertimbangkan Analisa Jabatan (Anjab), Analisa Beban Kerja (ABK), dan peta jabatan yang telah disusun oleh Bagian Organisasi, serta ditetapkan dalam Peraturan Wali Kota Padang.

Perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Padang sering kali menemui kendala, salah satunya adalah ketidaksesuaian antara Peraturan Kepala Daerah dengan regulasi terbaru dari pemerintah pusat. Hal ini membuat BKPSDM terpaksa menyesuaikan jabatan yang diusulkan tanpa menunggu terbitnya Peraturan Kepala Daerah yang baru, yang terkadang mengarah pada konflik antara BKPSDM dan Bagian Organisasi Setda Kota Padang, serta OPD lainnya. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN, Ibu Agustini, S.Pd, MM, menyampaikan bahwa perbedaan pendapat dan konflik sering terjadi akibat ketidaksesuaian peraturan tersebut, yang mengganggu kelancaran proses pengusulan kebutuhan pegawai.

Selain itu, masalah komunikasi dan koordinasi yang kurang efektif antara BKPSDM, Bagian Organisasi, dan OPD terkait juga turut memperburuk proses pengusulan kebutuhan pegawai. Sebagai contoh, di Dinas Pariwisata, formasi CASN yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan sebenarnya, karena penempatan formasi yang tidak sesuai dengan beban kerja masing-masing unit kerja di OPD tersebut. Hal ini menciptakan kesulitan dalam menyusun Anjab dan ABK, karena pekerjaan yang tidak sesuai dengan formasi tidak dapat dihitung dengan tepat. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang baik antarinstansi untuk memastikan pengusulan kebutuhan pegawai dapat berjalan dengan lancar dan sesuai kebutuhan nyata di lapangan.

Setelah pengusulan kebutuhan pegawai disampaikan melalui E-formasi, proses verifikasi dan validasi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). Dalam tahap ini, usulan yang diajukan oleh BKPSDM Kota Padang belum tentu disetujui sepenuhnya oleh kedua instansi tersebut. Jika ada kekurangan atau kesalahan dalam pengusulan, maka usulan tersebut akan dikembalikan untuk diperbaiki sebelum disetujui secara final. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN menjelaskan bahwa setelah persetujuan dari BKN dan Kemenpan-RB, surat keputusan Menpan akan diterbitkan sebagai dasar pengadaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang.

Dalam pelaksanaan pengadaan pegawai, selain perencanaan kebutuhan pegawai, perencanaan kepanitiaan dan anggaran juga sangat penting. BKPSDM Kota Padang tidak hanya merencanakan jumlah pegawai yang dibutuhkan, tetapi juga melibatkan berbagai pihak terkait dalam kepanitiaan seleksi penerimaan pegawai. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN menjelaskan bahwa OPD lain, seperti Dinas Kesehatan dan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), turut dilibatkan dalam seleksi kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Keterlibatan tenaga medis sangat penting untuk mengatasi peserta yang sakit, sedangkan Satpol PP dibutuhkan untuk menjaga ketertiban dan keamanan selama pelaksanaan seleksi. Semua perencanaan ini disusun dengan mempertimbangkan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), yang disesuaikan dengan kebutuhan anggaran pada tahun berjalan untuk kelancaran proses seleksi.

Pengumuman Lowongan

Persetujuan atas usulan kebutuhan pegawai ditetapkan dalam bentuk Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) sebagai dasar Instansi Pemerintah mengeluarkan Pengumuman Penerimaan Pegawai. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN Ibu Agustini, S.Pd, MM, beliau menyampaikan bahwa:

“...Dasar Pemko Padang mengeluarkan Pengumuman Penerimaan adalah Surat Keputusan Menpan-RB tentang Pemenuhan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Instansi Pemerintah Daerah...” (wawancara 5 Mei 2025)

Banyak jumlah pegawai, jenis jabatan, syarat kualifikasi Pendidikan dan penempatan pegawai yang akan diterima dalam proses penerimaan pegawai sesuai dengan yang tertuang dalam surat Keputusan Menpan-RB. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN Ibu Agustini, S.Pd, MM, beliau menyampaikan bahwa:

“...Banyaknya pegawai dalam satu jenis jabatan, syarat pendidikan dan dimana nantinya pegawai akan ditempatkan mengacu pada SK Menpan tentang Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan Instansi Pemerintah Daerah khususnya Pemko Padang, kita tidak boleh mengisi atau menerima pegawai melebihi jumlah yang ditetapkan berdasarkan SK dimaksud...” (wawancara 5 Mei 2025)

Dari hasil Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi penetapan formasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah Kota Padang sebanyak 492 formasi, berikut rinciannya.

Tabel 4.3
Jenis Formasi CPNS Kota Padang 2024

No	Jenis Formasi	Jumlah Formasi
1	Tenaga Kesehatan	64
2	Tenaga Teknis	428
Jumlah		492

Sumber: BKPSDM Kota Padang 2024

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang tahun 2024, diketahui bahwa total formasi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dibuka oleh Pemerintah Kota Padang pada tahun tersebut berjumlah 492 formasi. Formasi ini terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu formasi untuk Tenaga Kesehatan dan Tenaga Teknis. Secara keseluruhan, pembukaan 492 formasi CPNS tahun 2024 mencerminkan langkah strategis Pemerintah Kota Padang dalam mengatasi kekurangan aparatur sipil negara di Kota Padang.

Pengumuman penerimaan pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Padang di umumkan melalui website BKPSDM Kota Padang. Website BKPSDM Kota Padang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Website BKPSDM Kota Padang



Sumber: <https://bkd.padang.go.id/>

Halaman yang ditampilkan pada situs resmi BKPSDM Kota Padang (bkd.padang.go.id) khususnya pada bagian "Pengumuman" merupakan bentuk implementasi dari keterbukaan informasi publik dalam proses rekrutmen ASN (Aparatur Sipil Negara). Pada halaman ini, masyarakat dapat dengan mudah mengakses berbagai pengumuman resmi yang berkaitan dengan hasil seleksi ASN. Terdapat beberapa jenis formasi yang diumumkan secara terpisah, yaitu formasi tenaga teknis, formasi guru pemerintah daerah, serta formasi tenaga kesehatan. Masing-masing pengumuman dilengkapi dengan tanggal rilis serta jumlah pengunjung yang telah mengakses informasi tersebut.

Pelamaran

Pendaftaran atau pelamaran penerimaan pegawai sesuai dengan pengumuman yang diumumkan melalui media sosial dan website resmi BKPSDM Kota Padang, dilakukan secara online melalui aplikasi SSCASN BKN dimana setiap pendaftar membuat akun terlebih dahulu dengan menggunakan NIK yang bersangkutan. Setelah pelamar mendapat akun SSCASN maka pelamar mengupload semua dokumen persyaratan lamaran melalui akun SSCASN yang dimilikinya tanpa harus mengantar berkas ke BKPSDM Kota Padang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN Ibu Agustini, S.Pd, MM, beliau menyampaikan bahwa:

“...Proses pendaftaran atau pelamaran penerimaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang dilakukan secara Online melalui aplikasi SSCASN dengan cara pelamar membuat akun di SSCASN dengan menggunakan NIK yang bersangkutan kemudian setelah mendapat akun pendaftaran yang bersangkutan mengupload surat lamaran dan semua dokumen sesuai persyaratan yang ditentukan melalui masing-masing menu dokumen yang ditentukan dan mengirimkannya ke Panitia Seleksi dengan mengklik menu daftar dan secara otomatis berkas akan masuk ke akun verifikator di BKPSDM Kota Padang, Panitia seleksi dalam hal ini BKPSDM Kota Padang tidak menerima berkas lamaran dalam bentuk hardcopy semua dilakukan melalui aplikasi SSCASN dan less paper...” (wawancara 5 Mei 2025)

Untuk pendaftaran dan mengupload persyaratan berkas pelamar dapat mengakses aplikasi SSCASN berikut:

Gambar 4.2
Aplikasi SSCASN



Sumber: <https://sscasn.bkn.go.id/>

Gambar yang ditampilkan merupakan halaman utama dari situs resmi SSCASN (Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara) milik Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang dapat diakses melalui tautan sscasn.bkn.go.id. Situs ini berfungsi sebagai portal nasional pendaftaran dan seleksi penerimaan ASN, baik untuk formasi CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) maupun PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Dengan aplikasi ini, proses rekrutmen menjadi lebih tertib administrasi, mengurangi risiko kehilangan dokumen, serta mempercepat proses verifikasi dan seleksi.

Pengumuman Hasil Seleksi

Seleksi penerimaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang terdiri dari tiga tahap utama: Seleksi Administrasi, Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka melalui website BKPSDM dan Instagram sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pada tahap Seleksi Administrasi, tim verifikasi dan supervisi berkas dari BKPSDM melakukan pengecekan kelengkapan dokumen melalui aplikasi SSCASN. Pelamar yang memenuhi persyaratan administratif akan lulus, sementara yang tidak memenuhi syarat akan dinyatakan Tidak Memenuhi Syarat (TMS) dan diumumkan secara terbuka. Proses ini juga dilengkapi dengan masa sanggah, di mana pelamar yang merasa keberatan dapat mengajukan sanggahan untuk mendapatkan klarifikasi.

Pelamar yang lulus Seleksi Administrasi akan melanjutkan ke Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), yang dilaksanakan menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) dari BKN. Peserta ujian dapat memilih titik lokasi ujian yang paling dekat dengan domisili mereka, termasuk bagi yang berasal dari luar Sumatera Barat. SKD terdiri dari tiga jenis tes: Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensi Umum (TIU), dan Tes Karakteristik Pribadi (TKP). Hasil SKD kemudian diproses oleh BKN dan diranking, dengan peserta yang

memenuhi passing grade pada seluruh tes berhak melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu Seleksi Kompetensi Bidang (SKB).

Pada tahap SKB, peserta yang lulus SKD dan memenuhi peringkat 3 kali jumlah formasi yang dilamar akan mengikuti ujian dengan menggunakan sistem CAT BKN. Seleksi ini bertujuan untuk menguji kemampuan peserta dalam bidang yang relevan dengan posisi yang dilamar. Pengumuman hasil akhir seleksi akan dilakukan setelah integrasi nilai SKD dan SKB oleh BKN. Hasil akhir ini diumumkan secara terbuka melalui website dan media sosial BKPSDM Kota Padang, di mana peserta yang lulus akan diproses lebih lanjut untuk pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Setelah dinyatakan lulus dan diangkat sebagai CPNS, peserta harus menjalani masa percobaan selama dua tahun. Selama masa ini, CPNS harus memenuhi persyaratan tertentu, seperti mengikuti Latihan Dasar CPNS dan lulus uji kesehatan dari rumah sakit yang ditunjuk. CPNS juga harus menunjukkan kinerja yang baik selama masa percobaan untuk dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jika semua syarat dipenuhi, CPNS akan mendapatkan pengangkatan sebagai PNS sesuai dengan peraturan yang berlaku, dengan penilaian kinerja minimal "baik" sebagai salah satu persyaratan penting.

Faktor Pendukung Dan Penghambat BKPSDM Kota Padang Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Di Pemko Padang Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Dalam upaya memenuhi kebutuhan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang, BKPSDM Kota Padang menghadapi berbagai faktor yang menghambat pelaksanaan rekrutmen pegawai, baik dari aspek pendukung maupun penghambat. Hal ini disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Padang Bapak Ir. Mairizon, M.Si, beliau menyampaikan bahwa:

“...Dalam pengadaan pegawai kami cukup didukung, baik dari segi SDM yang memahami teknis perencanaan kebutuhan pegawai, anggaran yang disediakan pemerintah pusat, maupun sarana prasarana yang kami miliki. Itu semua sangat membantu kami dalam pengadaan pegawai...” (Wawancara 5 Mei 2025)

Meskipun faktor pendukung telah terpenuhi dalam pelaksanaan pengadaan pegawai, BKPSDM Kota Padang tetap menghadapi hambatan dalam proses pemenuhan kebutuhan pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Padang Bapak Ir. Mairizon, M.Si, beliau menyampaikan bahwa:

“...Terdapat ketidak konsistenan pemerintah pusat dalam mengeluarkan regulasi atau petunjuk maupun arahan dalam pengadaan asn. Regulasi yang keluar tadi sangat cepat perubahannya belum selesai satu regulasi kita ikuti, kita laksanakan, muncul lagi regulasi baru yang merubah regulasi yang belum selesai kita laksanakan tadi. Yaitu di luar kuasa kita sebagai eksekutor, pelaksana teknis di daerah itu hanya mengikuti kebijakan yang dilahirkan oleh pemerintah pusat...” (Wawancara 5 Mei 2025)

Meskipun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang didukung penuh oleh sumber daya manusia, anggaran, dan sarana prasarana yang memadai dalam pengadaan pegawai, tantangan utama tetap terletak pada dinamika regulasi dari pemerintah pusat. Ketidakonsistenan dan perubahan kebijakan yang cepat ini menjadi penghambat signifikan bagi BKPSDM dalam melaksanakan proses rekrutmen pegawai secara optimal dan konsisten.

Pembahasan

Upaya BKPSDM Kota Padang Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja Di Pemerintah Kota Padang

Menurut Widaningsih & Vebrietha, (2022) komunikasi adalah salah satu elemen penting dalam proses penerapan sebuah regulasi/kebijakan. Menurut Edward komunikasi dalam implementasi kebijakan mempunyai peranan penting tidak hanya bagi implementator, tetapi juga bagi policy maker. Komunikasi yang efektif harus memenuhi 3 indikator yaitu transmisi,

kejelasan, dan konsistensi informasi (Jumroh & Pratama, 2021). Dimensi transmisi menekankan pentingnya penyampaian kebijakan publik tidak hanya kepada pelaksana (implementors), tetapi juga kepada kelompok sasaran kebijakan serta pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan langsung atau tidak langsung terhadap kebijakan tersebut. Hal ini memastikan bahwa informasi yang relevan tersebar luas kepada semua pihak yang terlibat atau terpengaruh, guna menciptakan pemahaman yang lebih menyeluruh dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. (Jumroh & Pratama, 2021).

Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan, transmisi dalam implementasi kebijakan rekrutmen pegawai di Kota Padang sudah sesuai dengan alur penyampaian informasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 35 yang menyebutkan bahwa setiap Instansi Pemerintah merencanakan pelaksanaan pengadaan Pegawai ASN (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*, 2023). Dimana dengan adanya kebijakan tersebut BKPSDM Kota Padang memegang peran strategis sebagai pelaksana teknis kebijakan pengadaan ASN.

Dalam pelaksanaan pemenuhan pegawai, BKPSDM Kota Padang berpedoman pada hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang disusun oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah sebagai dasar pengusulan kebutuhan pegawai. Namun, proses komunikasi antara BKPSDM dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum berjalan secara optimal, karena keterbatasan waktu yang diberikan oleh pusat dalam pengisian kebutuhan pegawai. Akibatnya, BKPSDM sering kali berinisiatif mengusulkan kebutuhan pegawai melalui E-formasi tanpa melibatkan OPD lain, sehingga terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan riil di lapangan dan formasi yang diusulkan. Oleh karena itu, transmisi informasi dalam implementasi rekrutmen pegawai harus dilakukan dengan baik untuk memastikan tujuan pemenuhan kebutuhan pegawai tercapai, sebagaimana yang diungkapkan oleh Asropi et al., (2024), yang menyatakan bahwa penyampaian informasi yang baik akan menghasilkan implementasi yang baik pula.

Konsistensi

Konsistensi dalam komunikasi sangat krusial dalam implementasi kebijakan, karena berfungsi untuk menjaga keselarasan persepsi, memperjelas tujuan implementasi, serta memastikan bahwa para pelaksana tetap mempertahankan sikap positif terhadap kebijakan tersebut. Dengan komunikasi yang konsisten, diharapkan dapat memperkuat komitmen implementator dan memastikan tercapainya kinerja kebijakan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Jumroh & Pratama, 2021).

Sementara itu dari segi konsistensi komunikasi tidak terdapat agenda komunikasi yang bersifat rutin antara BKPSDM dan OPD. Koordinasi hanya dilakukan pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada kebijakan pengadaan pegawai dari pusat, tanpa ada forum berkelanjutan untuk mendiskusikan kebutuhan formasi setiap OPD secara mendalam. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin masih bersifat sporadis dan reaktif, bukan proaktif dan sistematis. Ketiadaan pola komunikasi yang konsisten menyebabkan adanya keterputusan informasi dan lemahnya sinergi antar unit kerja dalam perencanaan kebutuhan pegawai.

Dari segi regulasi/kebijakan pengadaan pegawai yang berbeda setiap tahunnya oleh pemerintah pusat, membuat BKPSDM dalam pelaksanaan pengadaan pegawai harus mempelajari dan memahami terlebih dahulu kebijakan yang berbeda setiap tahunnya. Dengan adanya perubahan kebijakan dari pemerintah pusat dalam pemenuhan kebutuhan pegawai membuat koordinasi dan komunikasi BKPSDM Kota Padang dengan Organisasi Perangkat Daerah lainnya terputus.

Komunikasi yang tidak konsisten dalam implementasi kebijakan dapat terjadi akibat dari penggantian pejabat, perubahan kebijakan, pengaruh-pengaruh eksternalitas yang kuat

seperti hasil evaluasi kinerja program, nilai-nilai kepentingan baik politis, sosial, ekonomi, sehingga mempengaruhi tingkat dukungan terhadap implementasi kebijakan (Jumroh & Pratama, 2021).

Disposisi (Sikap Pelaksana)

Dalam model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh George C. Edward III, disposisi atau sikap pelaksana merupakan elemen penting yang menentukan sejauh mana kebijakan dapat dijalankan secara efektif. Disposisi mengacu pada komitmen, motivasi, dan persepsi para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Jika pelaksana kebijakan tidak memiliki sikap positif, tidak memahami substansi kebijakan, atau tidak memiliki komitmen terhadap tujuan kebijakan, maka pelaksanaan kebijakan tersebut akan menemui banyak hambatan (Dianti, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian di BKPSDM Kota Padang, disposisi pelaksana secara umum menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan proses pemenuhan kebutuhan pegawai. Hal ini terlihat dari upaya BKPSDM dalam menyusun kebutuhan formasi pegawai berdasarkan hasil Anjab dan ABK, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan eksternal, seperti keterbatasan formasi dari pemerintah pusat dan perubahan regulasi yang bersifat dinamis setiap tahun.

Sikap positif pelaksana terlihat dari kesediaan mereka untuk mempelajari regulasi baru yang menjadi dasar kebijakan pengadaan ASN. Setiap tahun, Kementerian PAN-RB mengeluarkan aturan baru terkait mekanisme pengadaan pegawai yang berbeda dari tahun sebelumnya, baik dalam aspek prosedural, teknis penyusunan formasi, maupun ketentuan kategori jabatan. Dalam situasi seperti ini, BKPSDM Kota Padang menunjukkan adaptabilitas yang baik dengan secara aktif menelaah perubahan regulasi tersebut sebelum menyusun usulan kebutuhan pegawai. Hal ini menunjukkan adanya orientasi kepatuhan dan tanggung jawab terhadap tugas, yang merupakan wujud disposisi pelaksana yang positif.

Selain itu, disposisi pelaksana juga dipengaruhi oleh persepsi terhadap tingkat urgensi kebijakan. Beberapa pelaksana di OPD menyatakan bahwa pengusulan formasi ASN tidak memberikan hasil yang signifikan, karena formasi yang diajukan sering tidak disetujui oleh pemerintah pusat yang dapat mempengaruhi motivasi dalam menyusun usulan kebutuhan pegawai. Persepsi terhadap efektivitas kebijakan dapat mempengaruhi sejauh mana pelaksana memiliki komitmen dalam melaksanakannya. Jika pelaksana merasa bahwa kebijakan tersebut tidak berdampak atau tidak relevan dengan realitas kerja mereka, maka disposisinya terhadap kebijakan akan melemah (Jumroh & Pratama, 2021).

Terdapat juga penguatan disposisi pelaksana dari sisi profesionalisme, khususnya di Bidang Mutasi, Promosi, dan Penilaian Kinerja ASN. Bidang ini bekerja secara sinergis dalam menyusun perencanaan kebutuhan pegawai. Pegawai-pegawai di bidang tersebut sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan, sehingga mereka mampu menelaah kebijakan secara objektif dan menjalankan tugas sesuai regulasi. Ini menjadi modal penting dalam menjaga arah implementasi kebijakan tetap pada jalurnya.

Pelaksana yang memiliki pemahaman kebijakan, orientasi terhadap hasil, dan kesadaran terhadap fungsi kebijakan akan memiliki disposisi yang kuat dalam pelaksanaan kebijakan. Maka dari itu, pelatihan, sosialisasi, dan penguatan kapasitas pelaksana sangat penting untuk membentuk sikap yang konsisten di semua lini (Dianti, 2024).

Prosedur BKPSDM Kota Padang dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Dalam teori implementasi kebijakan George C. Edward III, komunikasi merupakan salah satu dari empat variabel utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Menurut Edwards III 1980 dalam Mulyadi (1980) dalam pengimplementasian keputusan dapat berjalan dengan efektif, penanggungjawab implementasi harus mengetahui apa yang mesti

dilakukan. Komunikasi efektif ditandai dengan tiga indikator: transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Ketiganya menjadi fondasi bagi terlaksananya kebijakan secara tepat dan sesuai dengan tujuan perumusannya (Tiwa et al., 2023).

Dalam prosedur pemenuhan kebutuhan pegawai di Pemerintah Kota Padang, aspek komunikasi telah memenuhi indikator transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi sebagaimana dikemukakan oleh Edwards III. Transmisi informasi belum sepenuhnya optimal, terutama pada tahap perencanaan kebutuhan, di mana informasi terkait Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) belum diterima dan dipahami secara merata oleh perangkat daerah, menyebabkan tumpang tindih formasi jabatan. Namun, pada tahap pengumuman lowongan, transmisi informasi sudah dilakukan secara terbuka melalui berbagai platform seperti Website BKPSDM, Instagram, dan Tiktok Dinas Kominfo, yang menjangkau masyarakat luas. Kejelasan informasi tercermin melalui pengumuman yang memuat dasar hukum, syarat kualifikasi pendidikan, dan prosedur seleksi secara detail. Pada tahap pelamaran, sistem pendaftaran daring melalui SSCASN memberikan pelamar kontrol penuh atas status administrasi mereka. Konsistensi informasi terlihat dalam pengumuman yang transparan dan sesuai jadwal yang ditetapkan BKN, serta prosedur pengangkatan CPNS yang mengikuti standar ketentuan yang berlaku.

Sumber Daya

Sumber daya merupakan salah satu pilar utama dalam teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III. Menurut Edwards III (1980) dalam Mubarak (2019) sumber daya merupakan salah satu faktor utama yang menentukan berhasil tidaknya implementasi kebijakan. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, kebijakan tidak akan terlaksana secara efektif meskipun telah dikomunikasikan dengan jelas (Zahara et al., 2024).

Dalam prosedur pemenuhan kebutuhan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang, sumber daya yang mendukung meliputi sumber daya manusia (SDM), anggaran, serta sarana dan prasarana. Pada aspek SDM, pelaksanaan perencanaan kebutuhan pegawai mengandalkan tenaga pelaksana dari BKPSDM, Bagian Organisasi, dan Perangkat Daerah. Penetapan kebutuhan pegawai dilakukan melalui Anjab, ABK, dan peta jabatan yang diverifikasi oleh tim yang ditunjuk.

Dalam pelaksanaan pengadaan pegawai, kepanitiaan tidak hanya melibatkan pegawai dari BKPSDM, tetapi juga melibatkan pegawai dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain yang relevan, seperti Dinas Kesehatan dan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kota Padang. Pelibatan OPD lain ini dilakukan untuk mendukung aspek kesehatan dan keamanan selama proses seleksi, sehingga pelaksanaan pengadaan pegawai dapat berjalan lebih optimal dan sesuai ketentuan.

Dari segi anggaran, pengadaan pegawai didukung melalui Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang tertuang dalam APBD Kota Padang. Setiap tahapan mulai dari pengumuman lowongan, proses seleksi, hingga pengangkatan CPNS dilaksanakan dengan dukungan pembiayaan yang jelas sesuai ketentuan Badan Kepegawaian Negara. Pada aspek sarana dan prasarana, pelaksanaan pengadaan pegawai didukung oleh pemanfaatan teknologi melalui sistem SSCASN, aplikasi CAT BKN, serta aplikasi E-Formasi untuk penyusunan kebutuhan formasi. Pemanfaatan sistem digital ini mempermudah proses pendaftaran daring, pelaksanaan seleksi, hingga penetapan kelulusan secara transparan dan akuntabel.

Dengan demikian, sumber daya pada prosedur pemenuhan kebutuhan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang secara umum telah tersedia dengan baik. Namun, penguatan pada aspek SDM, baik dari segi jumlah maupun kualitas tenaga pelaksana, tetap diperlukan agar proses perencanaan, seleksi, dan pengangkatan dapat berjalan lebih optimal sesuai Analisis Beban Kerja.

Faktor Pendukung dan Penghambat BKPSDM Kota Padang dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai di Pemko Padang Berdasarkan Analisis Beban Kerja

Dalam pelaksanaan pemenuhan kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK), BKPSDM Kota Padang menghadapi tantangan yang melibatkan perencanaan teknis dan dinamika kebijakan dari pemerintah pusat. Faktor pendukung utama dalam pelaksanaan kebijakan ini antara lain adalah ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Tim pelaksana yang terdiri dari pejabat struktural dan fungsional memiliki keahlian dalam menyusun laporan dan mengusulkan formasi pegawai melalui aplikasi e-Formasi. Hal ini sesuai dengan teori Edward III yang menekankan pentingnya keahlian pelaksana kebijakan. Selain itu, dukungan anggaran dari pemerintah pusat turut memperlancar proses pengadaan ASN, memungkinkan pelaksanaan seleksi dan operasional yang lebih lancar tanpa hambatan finansial.

Faktor pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana yang memadai. BKPSDM Kota Padang telah dilengkapi dengan perangkat kerja yang memadai, sistem informasi kepegawaian, serta jaringan internet yang mendukung efisiensi pelaksanaan tugas administrasi ASN. Pemanfaatan aplikasi e-Formasi untuk pengusulan formasi ke pusat merupakan contoh konkret pemanfaatan teknologi yang mempercepat proses administrasi, meningkatkan akurasi data, dan efisiensi waktu. Semua faktor ini menjadi landasan kuat untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan pegawai di Pemerintah Kota Padang.

Faktor Penghambat

BKPSDM Kota Padang menghadapi berbagai kendala dalam pemenuhan kebutuhan pegawai, salah satunya adalah perubahan regulasi pusat yang cepat dan tidak konsisten, di mana kebijakan dari Kementerian PAN-RB dan BKN seringkali berubah setiap tahun dan bahkan merevisi kebijakan sebelumnya, seperti perubahan kriteria formasi, jenis jabatan, dan penyesuaian kuota yang mengharuskan pelaksana di daerah melakukan penyesuaian cepat. Hal ini bertentangan dengan prinsip komunikasi dalam teori Edward III yang mensyaratkan kejelasan dan konsistensi informasi, karena perubahan kebijakan tanpa petunjuk teknis yang jelas dan waktu sosialisasi yang cukup menyebabkan kebingungan dan ketidaksiapan pelaksana, yang berisiko pada implementasi kebijakan yang tidak optimal (Jumroh & Pratama, 2021). Selain itu, kurangnya koordinasi antara BKPSDM, Bagian Organisasi, dan OPD lainnya menyebabkan kebutuhan riil tidak tercermin dalam usulan akhir, dengan beberapa OPD tidak dilibatkan langsung dalam penyusunan formasi. Ketergantungan pada persetujuan pemerintah pusat juga menjadi hambatan karena meskipun usulan formasi sudah disusun berdasarkan Anjab dan ABK, keputusan akhir tetap berada di tangan Kemenpan-RB dan BKN, yang seringkali tidak sepenuhnya menyetujui usulan daerah. Secara keseluruhan, meskipun BKPSDM memiliki faktor pendukung yang kuat seperti SDM yang kompeten, anggaran yang tersedia, dan sarana prasarana yang memadai, hambatan utama tetap berasal dari ketidakpastian regulasi pusat yang membuat pelaksanaan kebijakan tidak selalu dapat diimplementasikan secara efektif.

KESIMPULAN

BKPSDM Kota Padang melakukan pemenuhan kebutuhan pegawai secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pengadaan, dan penempatan, dengan merujuk pada Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang disusun oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, serta menggunakan aplikasi e-Formasi untuk mengelola pengisian kebutuhan pegawai. Meskipun BKPSDM memiliki SDM kompeten, perangkat teknologi yang mendukung, dan disposisi pelaksana yang tinggi, tantangan utama datang dari perubahan regulasi pusat yang terjadi hampir setiap tahun, yang menyebabkan ketidakpastian dan koordinasi antar OPD yang lemah, sehingga sering terjadi miss-komunikasi dalam pengajuan

formasi yang dibutuhkan. Selain itu, meskipun BKPSDM telah menyusun formasi berdasarkan kebutuhan riil, keputusan akhir tetap bergantung pada persetujuan Kemenpan-RB dan BKN, yang seringkali mengakibatkan ketidaksesuaian antara usulan dan keputusan pusat. Faktor pendukung seperti SDM yang terampil, anggaran yang tersedia, dan dukungan sarana prasarana yang memadai memperlancar proses, namun hambatan utama tetap berasal dari regulasi pusat yang tidak konsisten dan keterbatasan otonomi daerah. Agar kebijakan ini lebih efektif, diperlukan peningkatan sinergi antarunit, penguatan kapasitas teknis di seluruh OPD, serta dorongan kepada pemerintah pusat untuk memberikan regulasi yang lebih konsisten dan memberi ruang otonomi yang lebih besar kepada daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asropi, A., Dimas Prabowo, R., & Dita Aryani, N. (2024). Implementasi Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN Masa Depan (SI ABANG TAMPAN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 6(3), 394–403.
- Dianti, Y. (2024). Model Model Implementasi Kebijakan Publik. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4, 5–24.
- Edward III, G. C. (1980). Implementing Public Policy. In *Congressional Quarterly Press*.
- Jannah, N. R., Cikusin, Y., & Widodo, R. P. (2021). Peranan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dalam Proses Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu. *Jurnal Respon Publik*, 15(2), 67–72.
- Jumroh, & Pratama, Y. (2021). *Implementasi Pelayanan Publik Teori dan Praktik*. Insan Cendekia Mandiri.
- Miles. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. In *Beverly Hills, CA: Sage Publications*.
- Peraturan Bersama Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011 Tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil*. (n.d.).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja*. (n.d.).
- Samba'a, N. A., Drs. A. J. Rorong, M, S., & Drs. Joorie M. Ruru, M. S. (2016). *Efektivitas Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banggai*. 01, 1–23.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In *Bandung : Alfabeta, CV*.
- Tiwa, R. C., Posumah, J. H., & Londa, V. Y. (2023). Implementasi Kebijakan dalam Menangani Kekacauan Antar Desa Di Kecamatan Tompasso Baru Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, IX(3), 339–350.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). 202875, 1–44.

Widaningsih, M., & Vebritha. (2022). Implementasi Kebijakan dan Komunikasi Antar Organisasi dalam Optimalisasi Kelembagaan Dinas Perijinan dan Penanaman Modal. *Journal of Social and Policy Issues*, 4(1), 168–175.

Zahara, N. R., Indonesia, U., & Mayesti, N. (2024). Implementasi Kebijakan Peraturan ANRI 6/2021 pada Fungsi Kearsipan Sekretariat Ditjen Kementerian X RI. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan, Dan Kearsipan*, 26(1). <https://doi.org/10.7454/jipk.v26i1.1103>

