

# Implementasi Reformasi Birokrasi Area Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padang

Stefany Faulina<sup>1</sup>, Syamsir<sup>2</sup>

<sup>12</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang  
e-mail: [stefanyfaulina6@gmail.com](mailto:stefanyfaulina6@gmail.com), [syamsirsaili@yahoo.com](mailto:syamsirsaili@yahoo.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi reformasi birokrasi area penataan sumber daya manusia aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya suatu permasalahan yang ditemukan di BKPSDM Kota Padang, terutama terkait penataan sumber daya manusia aparatur dan berdampak terhadap lambatnya mewujudkan visi reformasi birokrasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi area penataan sumber daya manusia aparatur di BKPSDM Kota Padang masih kurang efektif. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa program dan kegiatan penataan sumber daya manusia aparatur yang belum terpenuhi dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi, yaitu beberapa pegawai tidak memberikan bukti sertifikat dan foto kegiatan mengikuti pelatihan, sehingga belum bisa dijadikan bukti untuk penilaian sistem merit. Selanjutnya, masih kurangnya anggaran untuk melakukan pelatihan/bimtek dan metode *assessment center* untuk mengukur kompetensi pegawai belum terakreditasi. Serta seleksi terbuka baru dapat dilakukan pada jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), sementara jabatan pengawas dan jabatan administrator belum dilakukan. Ditambah lagi, BKPSDM Kota Padang belum menyusun dokumen pola karir.

**Kata Kunci:** *Implementasi, Reformasi Birokrasi, Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur*

## Abstract

This study aims to determine the implementation of bureaucratic reform in the area of human resource management of civil servants at the Padang City Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM). This study was motivated by a problem found in the Padang City BKPSDM, especially related to the management of human resources of civil servants and the impact on the slowness of realizing the vision of bureaucratic reform. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. The informant selection technique used in this study was *purposive sampling*. Data were collected through observation, interviews and documentation studies, then analyzed using triangulation techniques. The results of this study indicate that the implementation of bureaucratic reform in the area of human resource management of civil servants at the Padang City BKPSDM is still ineffective. This is because there are still several programs

and activities for the management of human resources of civil servants that have not been fulfilled in implementing bureaucratic reform, namely several employees do not provide proof of certificates and photos of training activities, so they cannot be used as evidence for the merit system assessment. Furthermore, there is still a lack of budget for conducting training/technical guidance and the assessment center method for measuring employee competency has not been accredited. And new open selection can be done at the High Leadership Position (JPT) level, while supervisory and administrator positions have not been done. In addition, the Padang City BKPSDM has not prepared a career pattern document.

**Keywords :** *Implementation, Bureaucratic Reform, Human Resource Management Of Civil Servants*

## **PENDAHULUAN**

Kondisi birokrasi Indonesia pada masa reformasi saat ini bisa dikatakan masih belum mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Salah satu permasalahannya adalah penataan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur masih belum mencerminkan terbentuknya aparatur yang profesional; masalah rekrutmen pegawai belum sepenuhnya berdasarkan formasi yang dibutuhkan, artinya jika tidak dikembangkan dengan baik dalam jangka panjang akan menjadi beban daerah; belum adanya jenjang karir dan standar kompetensi jabatan aparatur; dan masih kurangnya kedisiplinan aparatur.

Dalam mengatasi berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi, pemerintah saat ini sedang gencar melaksanakan reformasi birokrasi. Salah satu inisiatif utama yang diharapkan mampu mengubah secara signifikan cara agar masyarakat dilayani oleh pemerintah adalah reformasi birokrasi. Dalam rangka mencapai sistem penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, program ini melakukan sejumlah perubahan. Diharapkan dengan adanya reformasi birokrasi ini akan terwujud birokrasi pemerintahan yang profesional, berkarakter terpadu, berkinerja tinggi, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), mampu melayani masyarakat, netral, sejahtera, dan berdedikasi tinggi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai luhur aparatur negara dan kode etik aparatur negara (Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019).

Pemerintah harus merencanakan dan mengelola reformasi birokrasi dalam suatu dokumen perencanaan yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan dan dapat diimplementasikan agar pengelolaan reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik. Dalam konteks ini, Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang dibagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi, yaitu tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024 (Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019).

Saat ini, reformasi birokrasi berada pada tahap ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Tahap akhir reformasi birokrasi diharapkan dapat menghasilkan birokrasi berkelas dunia yang ditandai dengan beberapa hal, yaitu peningkatan kualitas layanan publik dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Hasil dari dua periode pelaksanaan reformasi birokrasi Kota Padang sebelumnya menunjukkan bahwa berbagai perubahan telah dilakukan sebagai upaya untuk membangun pemerintahan berkelas dunia. Perubahan tersebut dapat dilihat dari pencapaian sasaran berbagai indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik Tercapainya sejumlah tujuan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan menjadi tanda nyata dari pergeseran tersebut (Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019).

Pemerintah Kota Padang telah menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 yang menjadi bagian dari RPJMD Pemerintah Kota Padang. Agar ada kesinambungan dengan *Road Map* Pemerintah Kota Padang, tahun 2018 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang yang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia turut serta dalam program reformasi birokrasi pemerintahan. Pada tahun 2020, BKPSDM Kota Padang telah menyusun *Road Map* (Rencana Aksi) Reformasi Birokrasi BKPSDM Kota Padang Tahun 2020-2024.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di BKPSDM Kota Padang diterjemahkan 8 (delapan) area perubahan yaitu: manajemen perubahan, penataan produk hukum daerah, penguatan kelembagaan, penguatan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari delapan area perubahan tersebut, sistem manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang paling krusial untuk diubah karena manusia merupakan pelaku utama dalam proses birokrasi. BKPSDM Kota Padang berperan dalam aspek sistem manajemen SDM aparatur yang sesuai dengan fungsinya BKPSDM Kota Padang, yaitu mempunyai kewenangan dalam menyelenggarakan administrasi kepegawaian dan pengembangan SDM di lingkungan Pemerintah Kota Padang, disamping itu juga menyiapkan, merencanakan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan (pengembangan kompetensi) bagi seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Padang.

Berdasarkan *Road Map* (Rencana Aksi) Reformasi Birokrasi BKPSDM Kota Padang Tahun 2020-2024, program dan kegiatan yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Padang dalam penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia adalah sebagai berikut: a) Menyusun *road map* sistem merit; b) Merencanakan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan organisasi; c) Proses penerimaan pegawai dilaksanakan secara transparan, objektif, akuntabel, dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme; d) Mengembangkan pegawai berbasis kompetensi; e) Promosi jabatan dilakukan secara terbuka; f) Menetapkan kinerja individu; dan g) Menegakkan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai.

Dalam menerapkan program reformasi birokrasi, BKPSDM Kota Padang melakukan perubahan secara bertahap. Hal ini dikarenakan program reformasi birokrasi tersebut merupakan program yang berkelanjutan. Dengan demikian, terdapat empat triwulan pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu triwulan I dari Januari hingga Maret; triwulan II dari April hingga Juni; triwulan III dari Juli hingga September; dan triwulan IV dari Oktober hingga Desember. Dalam pelaksanaannya, penerapan reformasi birokrasi tersebut tidak luput dari kekurangan sehingga diperlukan adanya evaluasi untuk menilai dan mengukur keberhasilan pelaksanaannya dari periode yang lalu sebagai bahan masukan untuk periode selanjutnya.

Pertama, belum ada standar kompetensi dan pola karier (pola kerja lanjutan) bagi PNS.. Hal itu terjadi karena *assessment center* di Kota Padang belum terakreditasi, dan baru mempunyai tiga *asesor*. Kedua, pemindahan pegawai belum sepenuhnya ditentukan berdasarkan standar keterampilan kerja dan kebutuhan organisasi. Contohnya, ada salah satu pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan D3 Keperawatan kerja di BKPSDM Kota Padang dengan jabatan pengelolaan kepegawaian. Hal ini terjadi karena BKPSDM Kota Padang kekurangan SDM, sehingga yang ada yang diberdayakan, walaupun tidak sesuai dengan standar kompetensinya. Namun, dimaksimalkan dengan mengikuti pelatihan/bimtek.

**Tabel 1. 1 Data PNS BKPSDM Kota Padang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Keadaan 19 April 2024**

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	PRESENTASE (%)
1	S2	16 Orang	32
2	S1/D4	20 Orang	40
3	D3	12 Orang	24
4	SMA	2 Orang	4
Jumlah		50 Orang	100

*Sumber : Daftar Nominatif/Bezeting PNS BKPSDM Kota Padang Tahun 2023*

Berdasarkan data pegawai menurut tingkat pendidikan di BKPSDM Kota Padang dapat dikatakan bahwa mayoritas pendidikan Strata 1 (satu) dan selanjutnya diikuti oleh PNS dengan pendidikan Strata 2 (dua) dan Diploma 3 (tiga). Dari tabel di atas, dapat diartikan bahwa secara kualitas kondisi PNS BKPSDM Kota Padang sudah sangat baik, namun jika dinilai dari segi kuantitas, dimana dengan jumlah PNS sebanyak 50 (lima puluh) orang masih belum memadai dalam mengoptimalkan pelayanan terhadap 8.112 ASN (7.574 PNS dan 538 PPPK) di Kota Padang (LKPJ Wali Kota Padang Tahun 2023).

Permasalahan ketiga, sistem rekrutmen dan penetapan formasi untuk pengadaan pegawai belum sepenuhnya terstruktur sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, BKPSDM Kota Padang masih kekurangan pegawai 10 (sepuluh) orang, namun tidak bisa langsung sepuluh orang diakomodir dari satu tahun anggaran, karena Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain tentu tidak kebagian, sehingga diajukan yang paling prioritas. Keempat, profesionalisme SDM aparatur masih rendah untuk melaksanakan tugas pelayanan yang baik, bersih dan melayani. Misalnya, masih ada oknum yang tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP).

Kelima, lemahnya disiplin aparatur, sehingga perlu peningkatan dengan pemberian *reward and punishment* yang seimbang. Misalnya masih ada beberapa pegawai negeri sipil yang datang terlambat, pulang sebelum waktunya, tidak menaati jam kerja dan sebagainya. Keenam, pemanfaatan dan penerapan teknologi informatika pada aplikasi sistem informasi manajemen kepegawaian belum optimal dan terintegrasi. Misalnya, setiap pegawai yang akan naik pangkat/pensiun masih mengantar berkas langsung ke petugas di BKPSDM Kota Padang, namun proses lanjutan ke pusat sudah online.

Menurut Sumaryadi dalam Hartati (2020:68), "kurangnya komitmen pemerintah terhadap reformasi birokrasi dan buruknya mentalitas birokrasi kita tidak dapat dilepaskan dari warisan mentalitas dan budaya rente yang tertanam dan dijalankan sejak birokrasi kolonial." Birokrasi lebih suka dilayani daripada melayani. Selain itu, rendahnya kinerja aparatur akan menghambat tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Oleh karena itu, diharapkan dengan penataan sumber daya manusia aparatur, berbagai permasalahan yang terjadi di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia dapat dihilangkan.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Implementasi Reformasi Birokrasi Area Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang".

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini dilakukan di BKPSDM Kota Padang karena sesuai dengan fungsi BKPSDM Kota Padang yaitu mempunyai kewenangan dalam menyelenggarakan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, disamping itu juga menyiapkan,

merencanakan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan (pengembangan kompetensi) bagi seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Padang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik yang dipilih dalam pemilihan informan adalah (*purposive sampling*) yaitu strategi pengambilan sampel berdasarkan faktor-faktor tertentu (Sugiyono,2021:24). Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Subbagian Umum BKPSDM Kota Padang, JF. Perencana Ahli Muda BKPSDM Kota Padang, JF. Analis SDM Aparatur Ahli Muda BKPSDM Kota Padang, Penyusun Rencana Promosi BKPSDM Kota Padang dan JF. Assesor SDM Aparatur Ahli Muda BKPSDM Kota Padang. Peneliti menggunakan metode triangulasi untuk menguji keabsahan data. Langkah-langkah dalam analisis data adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan reformasi birokrasi di BKPSDM Kota Padang mengacu pada Peraturan Wali Kota Padang No. 121 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Padang Tahun 2020-2024. Dalam aturan tersebut dijelaskan salah satu area perubahan reformasi birokrasi, yaitu area penataan sumber daya manusia aparatur. Penataan SDM aparatur merupakan instrument kunci reformasi birokrasi, karena sebagai subjek dan objek reformasi pada saat yang bersamaan. Berdasarkan Lampiran II Peraturan Wali Kota Padang No. 121 Tahun 2019, program dan kegiatan yang dilakukan dalam penataan sumber daya manusia aparatur adalah sebagai berikut:

### 1. Menyusun *Road Map* Sistem Merit

Dalam menyusun *road map* sistem merit, BKPSDM Kota Padang membentuk tim penilai sistem merit, yang meliputi Wali Kota Padang, Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, BKPSDM, Inspektur, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Bagian Hukum. Hal itu sesuai dengan Keputusan Wali Kota Padang No. 91 Tahun 2023 tentang Tim Penilai Mandiri Sistem Merit Tahun 2023. Metode penilaian sistem merit dilaksanakan dengan menggunakan aplikasi SIPINTER. Dengan adanya aplikasi SIPINTER ini, instansi pemerintah melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit dan diawasi oleh KASN. Namun, untuk tahun 2024 ini tim penilai sistem merit sudah tidak ada, karena KASN akan merger dengan BKN dan KemenPAN RB.

Menurut Pasal 1 UU No. 5 Tahun 2014, "sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan". Pada tahun 2023 Pemerintah Kota Padang sudah mendapatkan piagam penghargaan dari KASN atas keberhasilannya menerapkan sistem merit dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dengan kualitas BAIK. Artinya BKPSDM Kota Padang sudah berusaha untuk melaksanakan program reformasi birokrasi, namun yang menjadi faktor penyebab tidak terlaksananya sistem merit adalah KASN yang akan merger dengan BKN dan KemenPAN RB, sehingga untuk sementara belum ada dilakukan penilaian sistem merit.

### 2. Merencanakan Kebutuhan Pegawai Sesuai Kebutuhan Organisasi

BKPSDM Kota Padang merencanakan kebutuhan pegawai agar sesuai kebutuhan organisasi berdasarkan analisis jabatan (anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang dikeluarkan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang. Tujuannya adalah untuk menjamin tersedianya SDM dalam jumlah, kualifikasi, komposisi, dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Berdasarkan Pasal 1 Ayat 15 PermenPAN RB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis

Beban Kerja, dijelaskan bahwa “analisis jabatan (anjab) adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan”.

Selanjutnya, pada Pasal 1 Ayat 17 PermenPAN RB No. 1 Tahun 2020, dijelaskan bahwa “analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja”. Analisis jabatan dan analisis beban kerja dituangkan dalam peta jabatan. Dengan adanya, analisis jabatan dan analisis beban kerja, maka akan diketahui mengenai uraian jabatan, beban kerja per jabatan, peta jabatan dan bobot jabatan.

Setelah anjab dan ABK dikeluarkan oleh Bagian Organisasi dan dokumen sudah ditandatangani oleh Wali Kota Padang, sehingga BKPSDM Kota Padang bisa melihat berapa kebutuhan pegawai dan berapa jumlah PNS yang ada (*bezzeting*) di Kota Padang. Selisih antara jumlah kebutuhan dengan jumlah PNS yang ada itulah yang akan diusulkan untuk mengisi kekosongan jabatan. Namun, sebelum BKPSDM Kota Padang mengusulkan kepada KemenPAN RB, terlebih dahulu dilakukan rapat internal dengan seluruh OPD untuk mengetahui jabatan kosong yang lebih prioritas. Setelah itu, BKPSDM Kota Padang pilah dan berdasarkan ketetapan pimpinan akhirnya diputuskan jumlah PNS yang akan diusulkan kepada KemenPAN RB. Hal itu disebut dengan dokumen usulan kebutuhan yang diinputkan dalam aplikasi SIASN. Apabila sudah divalidasi oleh KemenPAN RB, maka dikeluarkan Surat Keputusan yang ditandatangani oleh KemenPAN RB untuk formasi yang akan dilaksanakan pada tahun yang bersangkutan.

### **3. Proses Penerimaan Pegawai Dilaksanakan Secara Transparan, Objektif, Akuntabel dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN)**

Proses penerimaan pegawai di BKPSDM Kota Padang sudah dilaksanakan secara transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN. Faktor pendukungnya adalah mekanisme pelaksanaan penerimaan CPNS yang sudah berbasis komputer, yaitu *Computer Assisted Test* (CAT) yang dibuat oleh BKN, dan sudah diterapkan sejak tahun 2013. CAT merupakan metode berbasis komputer untuk mencapai kualitas minimal kompetensi dasar yang digunakan dalam seleksi CPNS guna mewujudkan profesionalisme pegawai negeri sipil. Dalam pendayagunaan aparatur negara, upaya rekrutmen (yang baik) senantiasa dilakukan berdasarkan kebutuhan formasi pegawai, dengan tujuan mewujudkan kompetensi dengan kualifikasi sesuai standar yang ditetapkan pola karier (Sedarmayanti, 2017:99).

Dalam penerimaan CPNS, BKPSDM Kota Padang tidak bisa bertindak curang, setiap pendaftar yang baru selesai mengikuti tes akan langsung mengetahui nialinya. Penerimaan CPNS sangat tersistem dan diawasi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Kemudian, setelah disahkannya UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, dijelaskan bahwa adanya larangan melakukan pengangkatan tenaga honorer oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan pejabat lainnya. Jika tetap dilakukan, maka akan diberikan sanksi yang berat. Tujuannya adalah untuk meminimalisir praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dalam perekrutan tenaga honorer dan non ASN.

### **4. Mengembangkan Pegawai Berbasis Kompetensi**

Tujuan mengembangkan pegawai berbasis kompetensi adalah agar menghasilkan *outcome* yang memenuhi standar kinerja yang ditetapkan serta tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan Lampiran II Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Padang

Tahun 2020-2024, program dan kegiatan yang dilakukan dalam mengembangkan pegawai berbasis kompetensi adalah sebagai berikut:

a. Menyusun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), bukan ranahnya BKPSDM Kota Padang, tetapi bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang.

b. Melaksanakan *Assessment* Pegawai

BKPSDM Kota Padang belum bisa melaksanakan *assessment* pegawai secara maksimal, karena *assessor* di BKPSDM Kota Padang masih tiga orang dan tempat pelatihan yang belum mumpuni. Berdasarkan Pasal 1 Ayat 12 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019, dijelaskan bahwa “metode *assessment center* adalah metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur dan simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *assessor*”. BKPSDM Kota Padang sudah melaksanakan *assessment* untuk 117 orang dengan menggunakan *Computer Assisted Competency Test (CACT)* dan bekerja sama dengan BKN Pusat Jakarta. Artinya disini, BKPSDM Kota Padang masih membutuhkan instansi lain untuk melaksanakan *assessment*, sehingga membutuhkan anggaran yang cukup besar. Harapan kedepannya, *assessor* BKPSDM Kota Padang yang langsung melakukan *assessment* kepada seluruh pegawai Pemko Padang untuk meminimalisir anggaran.

c. Melaksanakan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Merujuk pada Pasal 1 Ayat 12 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN, dijelaskan bahwa “pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai ASN adalah kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ASN yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan/atau pelatihan”. Cara penerapan metode pendidikan adalah dengan memberikan tugas belajar, sedangkan metode pelatihan dilaksanakan dengan pelatihan klasikal dan non klasikal untuk pegawai yang memiliki kesenjangan dengan standar kompetensi yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian, BKPSDM Kota Padang melakukan pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan syarat jabatan. Misalnya, syarat jabatan sebagai *assessor* adalah memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Psikologi. Namun, dari tiga orang *assessor* di BKPSDM Kota Padang, latar belakang pendidikan yang sesuai dengan syarat jabatan sebagai *assessor* hanya 1 (satu) orang. Sedangkan 2 (dua) orang lagi memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi dan Sarjana Komputer, maka dari itu harus dilakukan pelatihan agar kompeten dan mampu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan.

Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam kurun waktu 1 (satu) tahun (PP No. 11 Tahun 2017). Perhitungan 1 jam pelajaran setara dengan 45 (empat puluh lima) menit pembelajaran. Instansi pemerintah didorong untuk menyelenggarakan pelatihan non-klasikal guna menekan biaya pengembangan kompetensi karena mahalnya biaya pelatihan klasikal. Di antara beberapa pilihan pelatihan non-klasikal, *coaching* dan *mentoring* merupakan alternatif yang dapat dimanfaatkan BKPSDM Kota Padang untuk memenuhi jam pelajaran pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil dalam kurun waktu satu tahun.

d. Melaksanakan *Monitoring* dan Evaluasi terhadap Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi.

BKPSDM Kota Padang belum melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap pengembangan pegawai berbasis kompetensi, karena kurangnya anggaran. Padahal, melakukan *monitoring* dan evaluasi tidak membutuhkan biaya yang besar, karena monev dapat dilakukan dalam bentuk apa saja, seperti telepon secara acak kepada peserta pelatihan atau *quesioner*.

#### **5. Promosi Jabatan Dilakukan Secara Terbuka**

BKPSDM Kota Padang baru dapat melakukan seleksi terbuka pada Jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) untuk Eselon II, dimana hal itu diumumkan melalui website resmi, serta ada persyaratan yang harus dipenuhi. Sedangkan untuk jabatan pengawas dan administrator belum dilakukan. Namun, masih ada peluang untuk melakukan prospek seleksi terbuka hingga tingkat administratif. Hal ini disebutkan dalam PermenPAN-RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka di lingkungan Instansi Pemerintah “bahwa apabila di lingkungan internal instansi tidak terdapat SDM yang memenuhi syarat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, instansi dapat pula menyelenggarakan promosi jabatan secara terbuka bagi jabatan administrator, pengawas atau jabatan strategis lainnya sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing”.

Pelaksanaan promosi jabatan secara terbuka di BKPSDM Kota Padang belum mencapai target yang telah direncanakan, karena adanya target indikator yang tidak tercapai yaitu penyusunan dokumen pola karir. Hal ini disebabkan karena belum selesainya penyusunan dokumen pola karir dan dibutuhkan persiapan dan kajian yang mendalam serta dukungan semua pihak dalam penerapan pola karir tersebut.

#### **6. Menetapkan Kinerja Individu**

Berdasarkan PermenPAN RB No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, dijelaskan bahwa “perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja”.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui masing-masing PNS di BKPSDM Kota Padang sudah ada perjanjian kinerja di awal tahun yang disebut dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan dituangkan dalam aplikasi *e-kinerja*. SKP adalah rencana kinerja yang memuat hasil kerja dan sasaran kerja satu tahun. Dengan adanya aplikasi *e-kinerja*, pegawai tidak perlu lagi membuat SKP secara manual, sehingga membuat pegawai bekerja lebih fleksibel, baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Selain itu, aplikasi *e-kinerja* juga memungkinkan proses evaluasi yang lebih transparan. Setiap tahapan dalam penyusunan SKP dapat terdokumentasi secara jelas, mulai dari penetapan target hingga pencapaian hasil. Hal ini tidak hanya mempermudah pengawasan oleh atasan, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kontribusi masing-masing pegawai. Bagi pegawai BKPSDM Kota Padang yang nilainya jelek, maka atasan langsung *memonitoring* dan mengevaluasi.

#### **7. Menegakkan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai**

BKPSDM Kota Padang telah menerapkan aturan penegakan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai terhadap seluruh pegawai di Kota Padang. Disiplin adalah kepatuhan terhadap peraturan yang menjadi kewajiban aparatur (Sedarmayanti, 2017:98). Bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, maka akan langsung diproses dengan melibatkan atasan. BKPSDM Kota Padang juga sudah melakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala dalam melaksanakan aturan disiplin/kode etik/kode

perilaku pegawai, dengan cara pembinaan terhadap pegawai diduga melakukan pelanggaran disiplin.

Menurut Sedarmayanti (2017:99), istilah lain dari pemberian *reward* (penghargaan) disebut juga dengan meritokrasi. Penerapan prinsip meritokrasi sangat menentukan keberhasilan reformasi birokrasi pemerintah, karena dapat meningkatkan jumlah sumber daya manusia aparatur yang berkualitas. Berdasarkan hasil penelitian, BKPSDM Kota Padang memberikan *reward and punishment* untuk memotivasi karyawan agar dapat melakukan yang terbaik sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan dan pengembangan suatu instansi. *Reward* seperti memfasilitasi PNS untuk mendapatkan piagam penghargaan *Satya Lencana Karya Satya*, sedangkan *punishment* seperti penjatuhan hukuman disiplin.

## 8. Melaksanakan Evaluasi Jabatan

Berdasarkan Pasal 1 Ayat 20 Peraturan Wali Kota Padang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Nomenklatur, Kelas dan Nilai Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Padang, "evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut sebagai faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan".

Dalam hal ini, diketahui bahwa melaksanakan evaluasi jabatan bukan tugas BKPSDM Kota Padang, melainkan tugas Bagian Organisasi Sekda Kota Padang. Pada tahun 2018, Bagian Organisasi Sekda Kota Padang melakukan evaluasi terhadap jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Padang sebagaimana telah disetujui oleh MenPAN RB dengan Surat Nomor B/1281/M.SM.04.00/2018. Pada tahun 2024 ini, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang akan melakukan evaluasi kembali terhadap jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Padang, karena adanya perubahan struktur, munculnya OPD baru, penyederhanaan birokrasi terkait penyetaraan jabatan dan lain-lain. Contohnya adalah Kantor Kesbangpol yang berubah nama menjadi Badan Kesbangpol dan otomatis nomenklaturnya akan ikut berubah. Maka dari itu, harus dilakukan evaluasi agar ada pengakuan terhadap jabatan yang ada disana.

### Faktor Penghambat

Berikut adalah faktor penghambat yang dialami BKPSDM Kota Padang dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi area penataan sumber daya manusia aparatur. Berdasarkan Lampiran II Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Padang Tahun 2020-2024, program/kegiatan dalam penataan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Menyusun *Road Map* Sistem Merit

Dalam menyusun *road map* sistem merit, ada delapan aspek yang dinilai. Salah satunya adalah pengembangan karier dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Faktor penghambat BKPSDM Kota Padang dalam melaksanakan pelatihan adalah ketika diadakan pelatihan keuangan dan yang seharusnya dikirim adalah bendahara. Namun, karena bendahara sibuk akhir tahun, sehingga yang dikirim pelatihan adalah aparatur lain yang tidak sesuai dengan jabatan. Hal itu tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan pegawai yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017:103), bahwasanya a) Diklat harus berkaitan dengan posisi pegawai; b) Harus didasarkan pada kebutuhan organisasi; dan c) Harus dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai.

Selain itu, kendala yang dialami BKPSDM Kota Padang dalam menyusun *road map* sistem merit adalah sebagai berikut:

- a. Pada aspek pengembangan karier, beberapa pegawai tidak memberikan bukti sertifikat dan foto kegiatan mengikuti pelatihan, sehingga belum bisa dijadikan bukti untuk penilaian sistem merit.
- b. KASN sebagai tim penilai sistem merit akan *merger* dengan BKN dan KemenPAN RB. Namun, hingga saat ini belum ada kepastiannya, sehingga untuk sementara belum ada dilakukan penilaian sistem merit.

## **2. Merencanakan Kebutuhan Pegawai Sesuai Kebutuhan Organisasi**

Pada dasarnya, strategi penyusunan data kebutuhan pegawai mirip dengan proses perencanaan pembangunan rumah yang memenuhi semua kebutuhannya. Sebelum membangun, tentukan jumlah anggota keluarga yang akan menempati rumah tersebut. Selanjutnya, hitung kebutuhan ruangan, seperti kamar tidur, kamar mandi dan lain-lain, sehingga semuanya terinci dengan jelas dan yang dibuat ada fungsi dan kegunaannya. Maka dari itu, pemerintah dalam melakukan penyusunan data kebutuhan pegawai harus mampu memetakan kebutuhan setiap instansi Perangkat Daerah akan ASN yang berkompeten agar dapat memaksimalkan kinerja pemerintah. Menyusun data pegawai bukan berdasarkan keinginan tapi kebutuhan. Namun, yang menjadi faktor penghambat BKPSDM Kota Padang dalam merencanakan kebutuhan pegawai adalah sebagian oknum lebih mengutamakan keinginan daripada kebutuhan; sebagian penanggung jawab OPD tidak menggali jenis jabatan apa yang mereka butuhkan dan belum mengikuti diklat penyusunan analisis jabatan sehingga tidak mengetahui bahwa jabatan yang dibutuhkan harus mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU).

## **3. Proses Penerimaan Pegawai Dilaksanakan Secara Transparan, Objektif, Akuntabel dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN)**

Sejauh ini, BKPSDM Kota Padang tidak mengalami kendala dalam proses penerimaan pegawai yang dilaksanakan secara transparan, objektif, akuntabel, dan bebas KKN. Alasannya karena dalam seleksi penerimaan CPNS sudah komputerisasi dengan menggunakan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) yang dikembangkan oleh KemenPAN-RB. Tujuan penerapan sistem CAT adalah untuk mempercepat proses pengecekan hasil ujian, menetapkan standarisasi hasil ujian secara nasional, serta mewujudkan transparansi, objektif, akuntabel, dan bebas KKN.

Selain itu, seleksi penerimaan CPNS juga diawasi oleh Ombudsman, sehingga celah untuk melakukan pelanggaran sudah sangat minim. Dibutuhkan juga peran masyarakat untuk membangun proses rekrutmen CPNS yang bersih dan bebas dari praktik curang. Hal ini dapat dilakukan dengan menolak atau melaporkan orang-orang yang menawarkan jasa untuk membantu seseorang melewati batas tertentu dengan imbalan sejumlah uang. Jika pemerintah Indonesia ingin merombak birokrasi, maka harus ada rekrutmen yang bersih dan bebas dari praktik curang.

## **4. Mengembangkan Pegawai Berbasis Kompetensi**

Faktor penghambat dalam mengembangkan pegawai berbasis kompetensi di BKPSDM Kota Padang, adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran yang diberikan untuk pelatihan/bimtek tidak sampai 1 M, sehingga pelatihan hanya bisa dilakukan untuk 10 kelas, dimana 1 kelas itu berjumlah 30 orang. Artinya hanya 300 orang pegawai yang bisa diberikan pelatihan/bimtek, sementara jumlah pegawai di Kota Padang ini kurang lebih 7.800 orang.
- b. Metode *assessment center* untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai di BKPSDM Kota Padang masih belum terakreditasi, sehingga harus meminta bantuan kepada lembaga lain untuk melaksanakan *assessment*.

- c. *Attitude* dan kesadaran masing-masing pegawai untuk meningkatkan kompetensi masih minim. Buktinya ketika dilaksanakan *coaching mentoring* dengan menggunakan aplikasi *zoom*, banyak pegawai yang tidak memperhatikan, sehingga pelaksanaannya tidak efektif dan akhirnya tidak terjadi peningkatan kompetensi pegawai.

#### 5. Promosi Jabatan Dilakukan Secara Terbuka

Faktor penghambat dalam melakukan promosi jabatan secara terbuka di BKPSDM Kota Padang adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh politik. Misalnya, syarat promosi jabatan adalah sudah memiliki pengalaman di bidang jabatan yang akan diisinya minimal 5 (lima) tahun. Namun, karena ada unsur politis sehingga yang belum berpengalaman dalam jabatan tersebut tetap bisa mengisi.
- b. Faktor kepentingan. Misalnya, berhubung pegawai yang akan mengikuti promosi adalah bawahannya, sehingga atasan bisa mengatur dan ditempatkanlah pada beberapa posisi penting. Seharusnya promosi jabatan benar-benar dilakukan sesuai syarat kompetensi, sehingga tidak sembarangan orang bisa mengisi jabatan tersebut. Setiap jabatan harus berdasarkan kompetensi, pengalaman dan kualifikasi pendidikan.

Selain dua hal di atas, faktor penghambat promosi jabatan di BKPSDM Kota Padang adalah belum disusunnya dokumen pola karier, sehingga belum dapat menggambarkan jenjang pengembangan karier dan memperlihatkan hubungan dan keselarasan antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi serta masa kerja seorang pegawai sejak pertama kali diangkat dalam suatu jabatan tertentu hingga pensiun.

#### 6. Menetapkan Kinerja Individu

Masing-masing atasan di BKPSDM Kota Padang sudah menetapkan Indikator Kinerja Individu (IKU) dan bawahan harus mengerjakan agar tercapai target. Namun, kendalanya adalah sebagian atasan ditempatkan pada suatu jabatan bukan karena kompetensi dan kualifikasi pendidikannya, sehingga ketika menetapkan IKU, dia tidak memahami pekerjaan dan tidak bisa memberikan tugas serta target kepada bawahannya. Menurut Stacey Baar (2020) dalam pedoman penyusunan indikator utama yang ditulis oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), dijelaskan bahwa masalah dan hambatan dalam pengukuran kinerja individu adalah :

- a. Kesulitan dalam menentukan Indikator Kinerja Individu (IKU) yang tajam/berkualitas
- b. IKU masih tidak jelas/tidak dapat ditindaklanjuti
- c. Keberhasilan strategi masih sulit untuk diukur
- d. Kurangnya pemahaman pegawai terkait IKU
- e. Tidak menemukan contoh pengukuran IKU yang berkualitas
- f. Organisasi kurang mengetahui metode pengukuran IKU
- g. Pegawai menolak untuk diukur IKU
- h. Organisasi mengalami kesulitan dalam membantu pegawainya mengukur kinerja
- i. Organisasi tidak mengetahui dari mana harus memulai untuk memperbaiki kinerjanya
- j. Tidak memiliki laporan yang relevan untuk mengukur IKU, dan
- k. Tidak ada peningkatan kinerja yang nyata.

#### 7. Menegakkan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai

Faktor penghambat dalam menegakkan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai di BKPSDM Kota Padang, yaitu sebagai berikut:

- a. Kendala internal, yaitu kurangnya kesadaran pegawai untuk bersikap dan berperilaku disiplin dalam pelaksanaan tugas, seperti datang terlambat ke kantor, pulang lebih awal, dan lain sebagainya.
- b. Kendala eksternal, muncul dari faktor atasan yang tidak bisa menjadi contoh yang baik kepada bawahan, atasan yang tidak bisa memberikan pembinaan kepada bawahan dan hukuman yang dijatuhkan tidak berfungsi sebagai efek jera.

Selain itu, juga ditemukan kendala dalam memberikan *reward and punishment* di BKPSDM Kota Padang, yaitu sebagai berikut:

- a. Kendala dalam memberikan *reward* adalah tersumbatnya anggaran dalam memberikan Tambahan Pokok Penghasilan (TPP). Namun, hal itu masih bisa diatasi, buktinya Pemerintah Kota Padang bisa memberikan *reward* yang lebih dari tahun sebelumnya.
- b. Kendala dalam memberikan *punishment*, hukuman yang dijatuhkan tidak berfungsi sebagai efek jera dan sebagian atasan tidak tegas kepada bawahan, ketika ada bawahan yang melanggar tidak ditegur atau bahkan memang dari atasannya langsung yang memberikan contoh tidak baik kepada bawahannya.

#### **8. Melaksanakan Evaluasi Jabatan**

Faktor penghambat dalam melaksanakan evaluasi jabatan adalah karena seringnya perubahan nomenklatur jabatan. Dari PermenPAN-RB Nomor 41 Tahun 2018, kemudian diubah menjadi PermenPAN-RB Nomor 45 Tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dengan adanya perubahan tersebut, muncullah tiga klasifikasi jabatan pelaksana, yaitu:

- a. Klerek : melaksanakan tugas pelayanan administratif;
- b. Operator : melaksanakan tugas teknis yang bersifat umum;
- c. Teknisi : melaksanakan tugas teknis yang bersifat spesifik.

Pada dasarnya, reformasi merupakan proses yang tidak pernah berakhir, sehingga setiap individu dan organisasi harus senantiasa beradaptasi terhadap setiap perubahan (OECD dalam Hermawan et al, 2020). Namun, yang terjadi adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang mengalami kesulitan dalam memedomani aturan baru yang dibuat oleh pusat untuk penentuan *grade*/kelas jabatan.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi reformasi birokrasi area penataan sumber daya manusia aparatur masih kurang efektif. Hal itu disebabkan karena tidak semua program dan kegiatan penataan sumber daya manusia dinyatakan efektif. Dari beberapa program dan kegiatan, ternyata menyusun road map sistem merit, pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka masih kurang efektif. Menyusun *road map* sistem merit. Hal itu karena beberapa pegawai tidak memberikan bukti sertifikat dan foto kegiatan mengikuti pelatihan, sehingga belum bisa dijadikan bukti untuk penilaian sistem merit, serta tidak mengirimkan pegawai sesuai jenis pelatihan yang diadakan. Selain itu, KASN yang biasanya menilai sistem merit akan dibubarkan dan melebur ke BKN dan KemenPAN RB. Namun, hingga saat ini belum ada kepastiannya, sehingga untuk sementara belum ada dilakukan penilaian sistem merit. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Hal itu karena kurangnya anggaran untuk melakukan pelatihan/bimtek dan metode *assessment center* untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai di BKPSDM Kota Padang masih belum terakreditasi. Promosi jabatan dilakukan secara terbuka. Hal itu karena seleksi terbuka baru dapat dilakukan pada Jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) untuk Eselon II, sedangkan untuk jabatan pengawas dan

administrator belum dilakukan. Selain itu, karena adanya target indikator yang tidak tercapai yaitu penyusunan dokumen pola karir. Berhubung tiga program dan kegiatan tersebut masih kurang efektif, diketahui bahwa hasil evaluasi Reformasi Birokrasi dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) Tahun 2023, BKPSDM Kota Padang mendapatkan peringkat BB (Sangat Baik) dengan nilai 72,56 yang dirilis oleh Inspektorat Kota Padang. Atas penilaian tersebut, BKPSDM Kota Padang akan terus mendorong untuk meningkatkan reformasi birokrasi ke level tertinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Damayanti, Mayang Kusuma dkk. (2023). *Perencanaan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja Melalui Metode FTE (Full Time Equivalent) Pada Instansi X. Jurnal Civil Service*, 17(1), 1-14
- Hartati, Sri (2020). *Penerapan Model New Public Management (NPM) dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 65-84
- Hermawan, Rico dkk. (2020). *Kajian Reformasi Birokrasi Berbasis Outcome*. Jakarta: Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara – Lembaga Administrasi Negara
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan. (2019). *Buku Saku Reformasi Birokrasi*
- Keputusan Wali Kota Padang Nomor 91 Tahun 2023 tentang Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit Tahun 2023
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
- Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 121 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Padang Tahun 2020-2024
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Nomenklatur, Kelas dan Nilai Jabatan di Lingkungan Pemko Padang
- Rencana Strategis (Renstra) Perubahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang Tahun 2019-2024

- Rencana Kerja Akhir (Renja Akhir) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang Tahun 2023
- Sedarmayanti. (2017). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Research and Development (R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono (2021). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara