

**PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL  
NEGARA (ASN) DALAM RANGKA REFORMASI  
BIROKRASI BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA DI  
SEKRETARIAT DAERAH KOTABENGGULU**

**(Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)**



**TESIS**

**OLEH :**

**SANTI SELVIANA**

**D2D021032**

**JURUSAN MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS BENGKULU**

**2023**

**PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL  
NEGARA (ASN) DALAM RANGKA REFORMASI  
BIROKRASI BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA DI  
SEKRETARIAT DAERAH KOTABENGGKULU**

**(Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)**

**TESIS**

**Diajukan Guna Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar  
Magister (S-2) Administrasi Publik  
Pada Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Bengkulu**

**Oleh:**

**SANTI SELVIANA**

**D2D021032**

**Disetujui dan Disahkan oleh:**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Pendamping**

**Dr. Achmad Aminudin, M.Si**

**Dr. Nour Farozi Agus, M.Si**

**NIP. 196006091988031002**

**NIP. 19600823198911101**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)  
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI BIDANG SUMBER  
DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH KOTABENGGKULU**

**(Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)**

**Tesis Ini Telah Berhasil Dipertahankan Di hadapan Tim Penguji  
Pada Program Studi Magister (S2) Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Bengkulu**

**Ujian Dilaksanakan Pada :**

**Hari : Kamis**

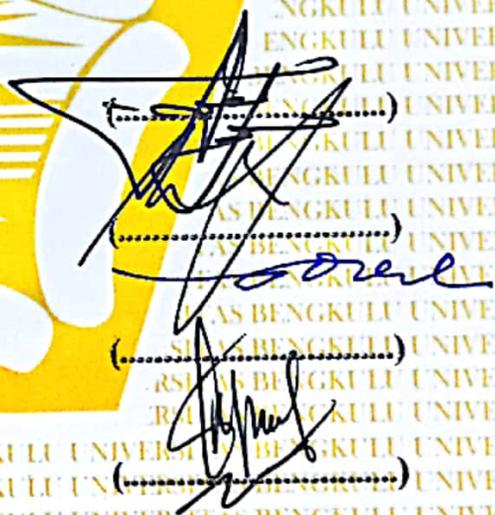
**Tanggal : 02 Februari 2023**

**Pukul : 11.00**

**Tempat : Gedung Pasca Sarjana FISIP**

**TIM PENGUJI**

- 1. Ketua : Dr. Achmad Aninudia, M.Si**  
**NIP : 19600609 198303 100 2**
- 2. Anggota : Dr. Nour Farozhi Agus, M.Si**  
**NIP : 19600823 19891 110 1**
- 3. Anggota : Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si**  
**NIP : 19660819 200012 1 001**
- 4. Anggota : Dr. Suparman., M.Si**  
**NIP : 19580722 198703 1 003**



**Disahkan Oleh**

**Dekan FISIP UNIB**

**Ketua Program Studi,  
Magister (S2) Administrasi Publik**



**Dr. Yunilisiah, M.Si**  
**NIP. 1964 0626 199001 2 001**

**Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si**  
**NIP. 19660819 200012 1 001**

## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Santi Selviana  
NPM : D2D021032  
Jurusan : Magister Administrasi Publik (S-2)  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Judul Tesis : **Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)**

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa bagian atau keseluruhan isi tesis ini tidak pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademis pada Program Studi dan/atau Universitas lain dan tidak pernah dipublikasi / ditulis oleh individu selain penyusun, kecuali bila dituliskan dengan format kutipan dalam isi tesis.

Apabila ditemukan bukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Universitas Bengkulu.

Bengkulu, Januari 2023



**Santi Selviana**  
**D2D021032**

## MOTTO

- ❖ *Belajarliah dari matahari yang setiap pagi selalu menampilkan yang terindah walaupun orang-orang banyak melewatkan. Sibuk saja dengan kebaikan dan kita yakin setiap kebaikan pasti balasannya kebaikan*

*(Santi Selviana)*

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berjasa dalam memberikan motivasi dan bantuan baik langsung maupun tidak langsung kepada penulis, ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Retno Agustina Ekaputri, S.E, M.Sc selaku Rektor Universitas Bengkulu.
2. Dr. Yunilisiah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu.
3. Dr. Sugeng Suharto, MM.M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu.
4. Dr. Achmad Aminuddin, M.Si selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran.
5. Dr. Nour Farozzi Agus, M.Si selaku Pembimbing Pendamping yang telah memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran.
6. Dr. Mas Agus Firmansyah, M.Si selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik lagi.
7. Dr. Sugeng Suharto, MM.M.Si selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik lagi
8. Bapak Walikota H. Helmi Hasan, SE dan Wakil Walikota Dr. Dedy Wahyudi, SE.MM yang sudah memberikan dukungan untuk sekolah lagi
9. Bapak Sekretaris Daerah, Ir. Arif Gunadi, M.Si yang sudah membantu, mensupport dan memotivasi sehingga tesis ini selesai tepat waktu
10. Bapak Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, Bapak Medy Pebriansyah, M.Si yang sudah memberikan izin untuk menyelesaikan

Pendidikan ini.

11. Terimakasih untuk orang tua dan mertua yang sudah mendoakan dan mensupport Pendidikan saya.
  12. Terimakasih untuk Suami tercinta, Meirian Raduito Putra terimakasih ayah sudah memberikan dukungan material dan non material sehingga tesis ini selesai tepat waktu.
  13. Fikri Aulia Ahmad dan Amanda Izatunnisa, Terimakasih sayang sudah mensupport dan mendoakan ibu.
  14. Bapak/Ibu Dosen dan Staf Progam Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu.
  15. Teman-teman seperjuangan Magister Administrasi Publik Angkatan 2021 yang sudah memberikan masukan serta saran dalam tesis ini.
  16. Semua informan penelitiin yang terlibat dalam penelitian ini
- Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini saya persembahkan untuk :*

- ❖ *Allah SWT yang telah memberikan segala berkah, rahmat, hidayah, serta kekuatan sehingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik.*
- ❖ *Orang tua yang sudah memberikan support dan doa sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini*
- ❖ *Suami tercinta, Meirian Raduito Putra terimakasih ayah sudah memberikan dukungan material dan non material sehingga tesis ini selesai tepat waktu.*
- ❖ *Fikri Aulia Ahmad dan Amanda Izatunnisa, Terimakasih sayang sudah mensupport dan mendoakan ibu, love you*
- ❖ *Bapak Walikota H. Helmi Hasan, SE dan Wakil Walikota Dr. Dedy Wahyudi, SE.MM yang sudah memberikan dukungan untuk sekolah lagi*
- ❖ *Bapak Sekretaris Daerah, Ir. Arif Gunadi, M.Si yang sudah membantu, mensupport dan memotivasi sehingga tesis ini selesai tepat waktu*

## BIOGRAFI PENULIS



**Santi Selviana** merupakan penulis dalam penelitian tesis ini. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara dengan orang tua Bapak Jon Suryadi dan Ibu Gusniarti. Penulis dilahirkan di Argamakmur Kabupaten Bengkulu Utara pada tanggal 11 Agustus 1987. Penulis memiliki seorang suami yang

Bernama Meirian Raduito Putra dan telah dikaruniakan 2 orang anak yang Bernama Fikri Aulia Ahmad dan Amanda Izatunnisa. Adapun Riwayat Pendidikan penulis yakni dimulai dari :

1. SD Negeri 09 Argamakmur Kota Bengkulu (lulus pada tahun 1999)
2. SMP Negeri 1 Argamakmur Kota Bengkulu (lulus tahun 2002)
3. SMA Negeri 1 Argamakmur Kota Bengkulu (lulus tahun 2005)
4. Sarjana (S1) di Universitas Prov. DR. Hazairin, S.H Bengkulu pada program studi Ilmu Politik (lulus tahun 2010), dan
5. melanjutkan jenjang Magister (S2) di Universitas Bengkulu pada jurusan Administrasi Publik.

Penulis juga pernah bekerja di :

1. BAPENDA Bengkulu Utara pada tahun 2006 - 2015
2. DPPKA Kota Bengkulu pada tahun 2015 - 2017
3. BPKAD Kota Bengkulu pada tahun 2017 – 2021
4. Sekretariat Kota Bengkulu, Bagian Umum pada tahun 2022

## 5. BAPPEDA Kota Bengkulu 2022 hingga sekarang

Dengan ketekunan, motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha, penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir tesis ini, semoga dengan penulisan tesis ini mampu memberikan kontribusi positif bagi bidang ilmu Administrasi Publik.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya tesis ini yang berjudul **“Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah KotaBengkulu (Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)”**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (Studi Pada Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021)”**. Sholawat dan salam untuk Nabi Muhammad SAW yang telah berjuang menyampaikan ajaran Islam sehingga umatnya mendapat petunjuk ke jalan yang lurus baik di dunia maupun di akhirat.

Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Jurusan Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu. Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari akan adanya kekurangan di berbagai sisi, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tesis ini kedepan.

Bengkulu, Januari 2023  
Penulis



**Santi Selviana**  
**D2D021032**

## ABSTRACT

### **Increasing the Competence of State Civil Servants in the Context of Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources at the Bengkulu City Regional Secretariat (study on Mayor Regulation No. 27 of 2021)**

**Santi Selviana**

[Santi.selviana@yahoo.com](mailto:Santi.selviana@yahoo.com)

Bureaucratic reform needs to be prioritized on apparatus understanding of organizational culture with the aim that local governments must build a competitive and quality bureaucratic machine so that internal control can run effectively. As part of the regional secretariat which has the task of making standards, institutional procedures, management and HR apparatus in carrying out services and institutional development, management and HR apparatus within the Bengkulu City Government, the Organizational Section in carrying out its roles, main tasks and functions is inseparable from the values -values, organizational culture, work culture that are instilled and imbued with these values into the organization so that it is able to change the attitudes and behavior of employees within the Bengkulu City Government to face future challenges. This study aims to find out how the implementation of bureaucratic reform in the field of human resources in increasing the competence of civil servants is carried out at the regional secretariat of the city of Bengkulu by using a type of descriptive research carried out through a qualitative approach. approach. The results of the analysis in this study found several factors that could support the need for bureaucratic reform at the regional secretariat of Bengkulu City, including 1) the existence of competency gaps between structural officials and implementing officials; 2) the number of civil servants is insufficient to meet the workload; 3) motivation such as reward is needed so that performance improvement is clearer; 4) lack of competent government oversight in the working environment of the state civil apparatus; 5) growing awareness of discipline and high responsibility with punishment; 6) equalization of job analysis qualifications and workload analysis to suit field assignments; 7) the firmness of a leader is still weak; 8) the average relative age is no longer included in the productive age category. Based on the results of the study, it can be concluded that bureaucratic reform at the regional secretariat of Bengkulu City is directed at three important aspects, namely education and training for civil servants, improving the quality of life of the apparatus, and building public service infrastructure.

Keywords: Bureaucratic Reform; good governance; Public service; Human Resource Management; State Civil Apparatus.

## **ABSTRAK**

### **Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (studi Pada Peraturan Walikota No. 27 Tahun 2021)**

**Santi Selviana**

[santi.selviana@yahoo.com](mailto:santi.selviana@yahoo.com)

Reformasi birokrasi perlu diprioritaskan pada pemahaman aparatur terhadap budaya organisasi dengan tujuan agar pemerintah daerah harus membangun mesin birokrasi yang berdaya saing dan berkualitas sehingga pengendalian intern dapat berjalan efektif. Sebagai bagian dari sekretariat daerah yang mengemban tugas membuat standar, prosedur kelembagaan, manajemen dan SDM aparatur dalam melaksanakan pelayanan dan pengembangan kelembagaan, manajemen dan aparatur SDM di lingkungan Pemerintah Kota Bengkulu, Bagian Organisasi dalam menjalankan peran, tugas pokok tugas dan fungsi tidak terlepas dari nilai-nilai, budaya organisasi, budaya kerja yang ditanamkan dan dijiwai nilai-nilai tersebut ke dalam organisasi sehingga mampu mengubah sikap dan perilaku pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bengkulu untuk menghadapi tantangan masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi pegawai negeri sipil yang dilakukan pada sekretariat daerah kota Bengkulu dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif yang dilakukan melalui pendekatan kualitatif. mendekati. Hasil analisis dalam penelitian ini menemukan beberapa faktor yang dapat mendukung perlunya reformasi birokrasi pada sekretariat daerah kota Bengkulu, antara lain 1) adanya kesenjangan kompetensi antara pejabat struktural dengan pejabat pelaksana; 2) jumlah pegawai negeri sipil tidak mencukupi untuk memenuhi beban kerja; 3) motivasi seperti reward diperlukan agar peningkatan kinerja lebih jelas; 4) kurangnya pengawasan pemerintah yang kompeten di lingkungan kerja aparatur sipil negara; 5) menumbuhkan kesadaran disiplin dan tanggung jawab yang tinggi dengan hukuman; 6) penyetaraan kualifikasi analisis jabatan dan analisis beban kerja agar disesuaikan dengan penempatan lapangan; 7) ketegasan seorang pemimpin masih lemah; 8) rata-rata usia relatif tidak lagi termasuk dalam kategori usia produktif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi pada sekretariat daerah kota Bengkulu diarahkan pada tiga aspek penting yaitu pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, peningkatan kualitas hidup aparatur, dan membangun infrastruktur pelayanan publik.

**Kata Kunci :** Reformasi Birokrasi; Pemerintahan yang bagus; Pelayanan publik; Manajemen Sumber Daya Manusia; Aparatur Sipil Negara.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
UCAPAN TERIMAKASIH .....	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
ABSTRAK .....	xii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR TABEL .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1

1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kompetensi.....	12
2.2 Strategi Reformasi Birokrasi .....	27
2.3 Sumber Daya Manusia.....	33
2.4 Aparatur Sipil Negara.....	34
2.5 Sekretariat Daerah .....	35
2.6 Teori <i>Reinventing Government</i> .....	37
2.7 Penelitian Terdahulu .....	40
2.8 Kerangka Berfikir .....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1 Metode Penelitian .....	44
3.2 Fokus Penelitian.....	45
3.3 Informan Penelitian .....	45
3.4 Aspek Penelitian .....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.6 Teknik Analisis Data .....	50

BAB IV DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN .....	54
4.1 Lokasi Penelitian .....	54
4.2 Visi Misi Pemerintah Kota Bengkulu .....	54
4.3 Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kota Bengkulu .....	55
4.4 Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024 .....	78
4.5 Struktur Organisasi .....	82
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....	83
5.1 Hasil Penelitian .....	83
5.1.1 Profil Informan Penelitian .....	83
5.1.2 Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu .....	85
5.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN di Sekretariat Daerah Sesuai <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu .....	89
5.1.4 Strategi Peningkatan Disiplin dan Kinerja terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu .....	90
5.1.5 Strategi untuk Meningkatkan Prestasi Kerja terhadap Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu .....	92

5.1.6 Peningkatan Prestasi yang Dihasilkan Baik Individu maupun Kelompok Sebelum dan Setelah Diberlakukannya Peraturan Walikota Bengkulu No. 27 Tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024 .....	93
5.1.7 Penempatan Sumber Daya Manusia sesuai dengan Kompetensinya terhadap <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu .....	94
5.2 Pembahasan .....	95
5.2.1 Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (Studi Peraturan Walikota No.27 tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2021-2014.....	95
1. Sebelum Penerapan Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2021 - 2024 Terhadap Peningkatan Kompetensi ASN Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu.....	95
2. Upaya Penerapan Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2021 - 2024 Terhadap Peningkatan Kompetensi ASN Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu .....	97
3. Sesudah Penerapan Peraturan Walikota No.27 Tahun 2021 Tentang <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2021 - 2024 Terhadap Peningkatan Kompetensi ASN Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu .....	100
BAB VI PENUTUP.....	103
6.1 Kesimpulan.....	104

6.2 Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 .....	16
Gambar 2.2 .....	17
Gambar 2.3 .....	30
Gambar 2.4 .....	32
Gambar 4.1 .....	81

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 .....	31
Tabel 2.2 .....	32
Tabel 3.1 .....	47
Tabel 4.1 .....	80
Tabel 5.1 .....	82
Tabel 5.2 .....	100
Tabel 5.3 .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Dokumentasi Penelitian

Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian Dari Jurusan Magister Administrasi Publik

Lampiran 3 : Surat Izin dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian dari Sekretariat Daerah Kota Bengkulu

Lampiran 5 : Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 46 Tahun 2017 Tentang Tugas Belajar

dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota  
Bengkulu

Lampiran 6 : Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 123 Tahun 2018 Tentang Pembentukan

TIM pengarah dan Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu

Lampiran 7 : Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 Tentang *Road Map*

Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024

Lampiran 8 : Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Di era seperti sekarang ini Aparatur Sipil Negara dituntut untuk menjadi professional. Dengan adanya keprofesionalan dari Aparatur Sipil Negara tersebut maka akan menciptakan suatu kompetensi.

Pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan syarat mutlak untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk mewujudkan pengembangan maupun peningkatan kompetensi diperlukan Manajemen yang baik dalam organisasi. Manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pengelolaan pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dalam menghasilkan sifat profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara harus mempunyai kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas baik di pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara, Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 3 huruf a dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 70 dikatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, penataran, kursus dan seminar.

Berdasarkan Pasal 14 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ada 3 jabatan Administrasi diantaranya Jabatan administrator, Jabatan pengawas dan Jabatan pelaksana, setiap Aparatur Sipil Negara memiliki jabatan dan kompetensi, pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara sebagai upaya dalam pemenuhan kebutuhan kompetensi yang didasarkan pada standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan pada tingkat instansi dan nasional, sehingga setiap Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan yang sama namun dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara mengacu pada kompetensi & kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan, dengan kompetensi & kualifikasi yang dikuasai calon dalam proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik, sehingga organisasi perlu membangun sumber daya manusia yang profesional dan berkompetensi sesuai dengan kebutuhan yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi dan sekaligus sebagai alat daya saing dalam merealisasikan potensi menuju *Good Governance*. Pengembangan

kompetensi ini dapat dilakukan melalui pendidikan, seminar, mengikuti kursus, penataran dan pelatihan.

Kinerja aparatur yang belum optimal dipengaruhi oleh kompetensi yang masih rendah. Menurut Yustiono (2006), kompetensi adalah seperangkat karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu yang berdampak pada kinerja yang bersangkutan, sehingga dapat dibedakan antara individu yang cakap dengan yang tidak cakap. Tuntutan akan kompetensi merupakan suatu keharusan yang tidak dapat dihindari, terutama apabila dikaitkan dengan semakin derasnya arus perubahan teknologi dan harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel.

Kompetensi dan kemampuan aparatur merupakan pilar penyangga pembangunan birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk itu diperlukan langkah-langkah dalam upaya pengembangan kualifikasi yang berhubungan dengan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan sehingga aparatur sipil negara dapat berperan secara optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur diantaranya melalui Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting dalam peningkatan kompetensi karena melalui pendidikan dan pelatihan kompetensi praktis untuk mendukung pelaksanaan tugas dan kewajiban dapat diperoleh.

Hal ini juga tertuang dalam hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 dan 2020 pemerintah kota Bengkulu dalam penilaian yang dilakukan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan

Reformasi Birokrasi mendapat rekomendasi yang masih harus diperhatikan salah satunya terkait manajemen Sumber Daya Manusia yang belum berjalan dengan efektif terutama pada implementasi assessment kompetensi pegawai, penetapan kinerja individu secara berjenjang. Pengembangan pegawai berbasis kinerja, serta pengembangan sistem informasi kepegawaian.

Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi merupakan amanat dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, secara teknis penyusunan mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Substansi area perubahan merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024.

Merujuk pada Permenpan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020, beberapa hal yang harus diikuti dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di daerah sebagai berikut:

1. Rencana Aksi dalam Road Map yang disusun tetap didasarkan pada lingkup program-program reformasi birokrasi:
  - a. manajemen Perubahan;
  - b. penguatan Sistem Pengawasan;
  - c. penguatan Akuntabilitas Kinerja;
  - d. penguatan Kelembagaan;
  - e. penguatan Tatalaksana;

- f. penguatan Sistem Manajemen SDM ASN;
  - g. penguatan Peraturan Perundang-undangan;
  - h. peningkatan Kualitas Pelayanan Publik;
  - i. Quick Wins.
2. Rencana Aksi dalam *Road Map* yang disusun harus selaras dengan program-program reformasi birokrasi pada level makro.
  3. Pelaksanaan reformasi birokrasi harus mengikuti beberapa prioritas nasional

Adapun penjelasan *Road Map* Birokrasi yang akan dilaksanakan dalam Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 tahun 2021 yakni sebagai berikut :

Dokumen *Road Map* Reformasi Birokrasi disusun dalam rangka mendukung program nasional untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Maksud dan Tujuan Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi dimaksudkan:

1. menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara;
2. mengarahkan dan mengendalikan proses perubahan melalui langkah-langkah konkrit untuk memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan, untuk menghasilkan Pemerintahan berbasis kinerja (pada kurun 2019-

2023) dan pemerintahan yang bersifat *dynamic governance*, pada kurun 2020-2024, sesuai Grand Design Reformasi Birokrasi nasional.

Pemerintahan berbasis kinerja (tujuan 2019-2023) ditandai dengan beberapa hal, antara lain:

- 1) penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
  - a. kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil);
  - b. seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
  - c. setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Sedangkan *dynamic governance* (tujuan 2020-2024) yaitu pemerintah yang adaptif dalam mengeksekusi kebijakan dan menyediakan pelayanan publik dalam dunia yang selalu berubah-ubah, penuh dengan berbagai tantangan untuk menghadapi globalisasi dan perkembangan teknologi mutakhir yang tiada henti, tidak statis dan hanya berdasarkan keputusan individualistik, melainkan bersifat dinamis. Nilai yang mendasari *dynamic*

governance, yakni integritas sosial, meritokrasi dalam sektor pembangunan dan rasional.

Berdasarkan maksud tersebut di atas, maka tujuan penyusunan dokumen Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu adalah:

- a. memberikan kesamaan pemahaman bagi Perangkat Daerah mengenai Road Map Reformasi Birokrasi;
- b. memberikan panduan bagi Perangkat Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi secara sinergis, efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

Oleh karena itu pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu dalam menetapkan Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu 2021-2024, diharapkan bisa menjadi acuan untuk menjalankan amanat dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dalam mewujudkan Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu 2021-2024 perlu dilihat hasil yang telah dicapai dari tahun ke tahun oleh Pemerintah Daerah khususnya Pemerintah Kota Bengkulu salah satunya dari peningkatan kompetensi Manajemen sumber daya manusia. Peningkatan yang dicapai bisa menjadi lebih baik, Standar maupun buruk. Untuk peningkatan yang lebih baik seperti tujuasn reformasi birokrasi, maka

permerintah perlu membuat rencana strategis agar mendapatkan hasil yang maksimal. Strategi menempatkan kualitas manajemen organisasi dan sumber daya manusia yang dapat memaksimalkan kinerja dari pegawai/karyawan, namun manajemen sumber daya manusia juga berfungsi sebagai metode untuk menjadikan pegawai/karyawan juga memiliki sifat atau sikap bekerja secara profesional dan sesuai dengan aturan yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Pelayanan publik yang baik merupakan bagian dari terjadinya proses reformasi birokrasi, yaitu adanya perubahan dari pelayanan yang belum baik menjadi pelayanan yang terbaik sehingga memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan. Menurut Sedarmayanti (2009:72) reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektif, efisien dan akuntabilitas.

Di mana reformasi birokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a. Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak)
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan
- c. Mendahulukan peranan dari wewenang
- d. Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir
- e. Perubahan manajemen kinerja

Pentingnya ASN menduduki suatu jabatan tertentu dengan kompetensi yang tepat dan sesuai dengan arah pencapaian tujuan dan sasaran perangkat daerah sekretariat daerah kota Bengkulu. Kinerja instansi yang baik merupakan ciri gambaran bahwa dalam instansi tersebut telah dilakukan atau

menerapkan sistem reformasi birokrasi. Inilah yang melatar belakangi sekretariat daerah dibawah kepemimpinan langsung sekretaris daerah sedang gencar-gencarnya mengembangkan kompetensi ASN yang ada di sekretariat Daerah. Sebagai perangkat Daerah yang besar dan dipimpin langsung oleh Sekretaris Daerah membuat Sekretariat Daerah menjadi contoh bagi organisasi perangkat Daerah lainnya. Hal lainnya juga yang bersifat internal di perangkat daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu dari sumber data pra penelitian yang dilakukan peneliti tidak luput dari perhatian seperti nantinya membandingkan yang terjadi sebelum peraturan reformasi birokrasi dijalankan dan setelah peraturan reformasi birokrasi dijalankan. Perbandingan dapat dilihat dari pendidikan yang terdahulu dan sekarang, kemudian perbandingan pendidikan dan pelatihan pegawai baik struktural, fungsional maupun teknis Aparatur Sipil Negara yang telah dilaksanakan, serta bagaimana strategi peningkatan tingkat disiplin maupun kinerja yang harusnya diberikan pengembangan kompetensi, agar nantinya diharapkan hasilnya dapat meningkatkan pengetahuan akan tugas yang dilaksanakan, mengoptimalisasikan pelayanan kepegawaian, meningkatkan tingkat kedisiplinan dan menghasilkan kinerja yang baik untuk kedepannya

Hal ini juga disebabkan oleh tuntutan implementasi dari Peraturan Walikota Bengkulu No 27 Tahun 2021 yang membahas mengenai Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024. (Pra Penelitian, 2022). Sehingga berdasarkan situasi dan kondisi yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Bengkulu saat ini, maka peneliti mengangkat judul

**“Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (Studi Pada Peraturan Walikota Bengkulu No 27 Tahun 2021)”**

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan di teliti dalam penelitian ini adalah Bagaimana peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi di secretariat daerah kota bengkulu ?

**1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Untuk menggali lebih dalam mengenai mekanisme peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia pada di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu.
- b) Untuk mengkaji lebih hasil peningkatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu

**1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

**a. Manfaat Teoritis**

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi referensi dalam mencari teori pendukung untuk penelitian lainnya.

**b. Manfaat Praktis**

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah referensi karya ilmiah pada Program Magister Administrasi Publik serta dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti yang ingin meneliti tentang penelitian yang serupa

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kompetensi**

Konsep kompetensi pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberi hasil yang diinginkan. Adapun Woodruffe (1992) menyatakan bahwa kompetensi tidak harus dianggap sebagai sesuatu, tetapi sebagai konsep yang dapat mengindikasikan pemahaman tentang hubungan antara pelaksanaan yang diharapkan dengan pelaksanaan yang diinginkan berdasarkan pada informasi tentang gerakan pelaksanaan sebelumnya. Kompetensi menurut Woodruffe (1992), merupakan :

*“set of behavior patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform its task and function with competence”.*

Dalam pengertian ini focus kompetensi adalah kapasitas/kualifikasi atau perilaku yang dibawa seorang pegawai ke dalam jabatannya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Secara kontekstual komponen kompetensi selain perilaku, juga meliputi pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spancer & Spancer, 1993, dalam Bagus 2019 )

*“an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya).”*

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata *“underlying characteristics”* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *“causally related”* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan perilaku dan kinerja.

Kompetensi Menurut Spencer Dan Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam pekerjaannya. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu :

1. motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Ada pun Indikator dari Kompetensi Menurut Spencer Sebagai berikut :

- Semangat untuk berprestasi dan bertindak (*achievement and action*) yang meliputi kompetensi : orientasi untuk berprestasi; perhatian terhadap kerapian, mutu, dan ketelitian; inisiatif;
- Kemampuan pelayanan yang meliputi kompetensi-kompetensi empati dan orientasi pada kepuasan.

- Kemampuan mempengaruhi orang lain yang meliputi kompetensi-kompetensi : mendukung dan mempengaruhi, kesadaran berorganiasi, membangun hubungan kerja.
  - Kemampuan manajerial dengan cakupan kompetensi sebagai berikut : kemampuan memberi dukungan, keberanian memberi perintah dan memanfaatkan kekuasaan jabatan, kerja kelompok dan kerja sama, dan kepemimpinan kelompok
  - Daya fikir yang mencakup kompetensi- kompetensi : berpikir analitik, bersikap konseptual, Keahlian Teknis.
2. Efektifitas individu yang mencakup kompetensi-kompetensi meliputi : pengendalian diri, kepercayaan diri, fleksibilitas, komitmen pada organisasi.

Menurut estimologi kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Sehingga dapatlah dirumuskan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan.

Kompetensi adalah pengetahuan keterampilan dan sikap dasar sertanilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berfikir bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinue (terus menerus) serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan

dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten.

Dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Understanding atau pemahaman yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki seseorang.
- b. Skill atau kemampuan, yaitu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Knowledge atau pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- d. Interest atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu untuk melakukan suatu perbuatan
- e. Attitude atau sikap, reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, yaitu rasa suka atau tidak suka.
- f. Value atau nilai yaitu suatu standart prilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis telah menyatu dengan seseorang.

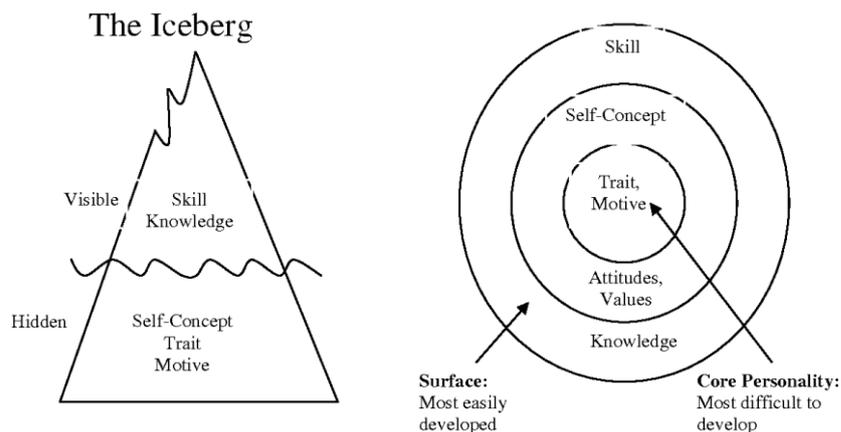
Secara teoritis Grindle (Grindle, 1980) yang telah mengurai fenomena implementasi kebijakan di negara dunia ketiga. Menurutnya, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua hal yaitu terkait *content of policy and context of implementation*. content of policy terdiri dari:

1. Kepentingan yang mempengaruhi
2. Tipe dari benefit,
3. Derajat perubahan yang akan dicapai,
4. Letak pengambilan keputusan,
5. Pelaksana program

6. Sumber daya yang digunakan.

Sedangkan *context of implementation* terdiri dari: Kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat, Karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa dan Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana. Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Gambar berikut (Mitrani, et.al and Fitt, 1992) memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata atau tampak dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

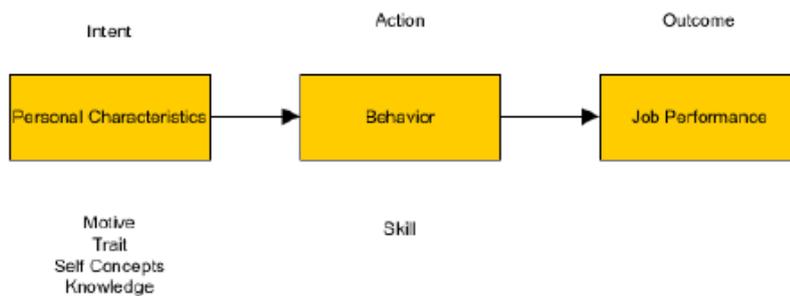
**Gambar 2.1**  
**Central and Surface Competencies**



Sedangkan *self-concept*, *trait*, dan *motif* kompetensi lebih tersembunyi, dalam, dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang

(Spencer and Spencer, 1993). Dalam beberapa peran atau jabatan, kompetensi relatif lebih penting dalam memprediksikan kinerja superior dari pada keterampilan yang berkaitan dengan tugas, intelegensia atau *credential*. Sementara untuk jabatan teknis, profesional dan manajerial, diperlukan motivasi, keterampilan interpersonal, keterampilan politik yang semuanya adalah kompetensi.

**Gambar 2.2**  
**Competency Causal Flow Model**



Menurut gambar tersebut, kompetensi motif, sifat, dan konsep-diri akan menentukan perilaku (termasuk keterampilan) pada aksi, dimana hal ini akan menentukan hasil kinerja dari suatu pekerjaan. Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan (*intent*), dimana dorongan motif dan sifat menyebabkan tindakan yang memperoleh suatu hasil. Seperti dikatakan terdahulu, *criterion reference* bersifat *critical* terhadap definisi kompetensi (Spencer & Spencer, Jr., 1993). Karakteristik bukanlah sebuah kompetensi kecuali jika itu memprediksikan sesuatu yang sangat berarti pada hasil kerja di dunia nyata. Wiooam James (1999, 34) menyatakan; "suatu karakteristik atau *credential* yang tidak membuat perbedaan dalam

kinerja bukanlah sebuah kompetensi. Armstrong (1994 : 66) menyatakan kompetensi sebagai berikut ini:

*“Competence refers to the behavioral dimensions of a role-the behavioral required of people to carry out their work satisfactorily. As defined by Armstrong and Murlis (1994) they constitute “the behavioral characteristics which can be demonstrated to differentiate high performers in a given role under such heading as achievement, drive and concern for order”.*

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa karakteristik perilaku yang dimiliki karyawan dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan dalam meraih prestasi kerja dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara memuaskan. Sedangkan Zwell (2000:25) mengategorikan kompetensi menjadi lima kelompok, sebagai berikut ini:

1. Penyelesaian Tugas (*task achievement*)

Merupakan kompetensi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Kompetensi ini mencakup orientasi terhadap hasil, mengatur kinerja, dapat mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibel, inovatif, peduli terhadap kualitas, peningkatan berkesinambungan dan ahli secara teknis.

2. Hubungan (*relationship*)

Merupakan kompetensi yang berkaitan dengan komunikasi dan dapat bekerja sama secara baik dengan yang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi ini mencakup pembangunan tim kerja, orientasi terhadap pelayanan, peduli terhadap karyawan lain, pemahaman organisasi, pembangunan hubungan, pemecahan

konflik/masalah dan pemberian informasi.

3. Atribut Pribadi (*personal attribute*)

Merupakan kompetensi yang mendasari individu dan terkait dengan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Kompetensi mencakup integritas dan kebenaran, pengembangan diri, membuat keputusan dengan benar, mengatur emosi, berpikir analitis dan berpikir konseptual.

4. Kemampuan Pengelolaan (*managerial*)

Merupakan kompetensi yang secara khusus berkaitan dengan mengatur, mengawasi dan mengembangkan karyawan. Kompetensi ini mencakup pembangunan tim kerja, memotivasi karyawan, pemberian tanggung jawab dan mengembangkan karyawan.

5. Kepemimpinan (*leadership*)

Merupakan kompetensi untuk memimpin organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan, visi dan objektif organisasi. Kompetensi ini mencakup berpikir strategis, orientasi entrepreneur, merubah manajemen, membangun komitmen organisasi, menetapkan fokus, memiliki tujuan, prinsip dan nilai.

Pandangan Zwell mengenai kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi digunakan untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja yang tinggi.
2. Untuk melaksanakan yang terbaik, kompetensi juga harus digunakan

dalam semua proses sumber daya manusia, yaitu seleksi, manajemen kinerja, penetapan strategi dan lainnya.

3. Kompetensi harus digunakan untuk:
  - a. Mengkomunikasikan nilai dan standar perusahaan
  - b. Menganalisa dan meningkatkan budaya perusahaan
  - c. Menyeleksi dan mempekerjakan tenaga kerja
  - d. Menilai dan mengembangkan tenaga kerja
  - e. Mengembangkan pemimpin
  - f. Mengatur proses penetapan strategi
  - g. Menetapkan dasar untuk strategi pelatihan
  - h. Menilai proses kompensasi

Zwell juga menyatakan bahwa kecakapan kompetensi seseorang dipengaruhi oleh:

1. Keyakinan dan nilai

Apa yang diyakini seseorang mengenai diri sendiri dan orang lain memiliki pengaruh yang besar pada perilaku. Bila manajer percaya bahwa ia hanya memiliki sedikit pengaruh, para manajer tersebut cenderung akan kurang berusaha untuk meningkatkan segala sesuatunya.

2. Keterampilan

Keterampilan berperan penting dalam banyak kompetensi.

Pengembangan keterampilan terkait dengan kompetensi yang dapat berpengaruh pada budaya perusahaan dan kompetensi individual.

### 3. Pengalaman

Menguasai banyak kompetensi membutuhkan banyak pengalaman akan mengatur dan berkomunikasi dengan banyak orang, memecahkan masalah dan lainnya. Pengalaman merupakan faktor kompetensi lainnya yang dapat berubah sejalan dengan waktu dan keadaan.

### 4. Kepribadian

Kepribadian mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yang meliputi pemecahan konflik, tim kerja, pengaruh, dan pembangunan hubungan.

### 5. Motivasi

Motivasi adalah faktor kompetensi yang dapat berubah. Dorongan, penghargaan dan perhatian dapat berpengaruh pada motivasi. Bila manajer dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan mensejajarkannya dengan kebutuhan bisnis maka kecakapan akan meningkat dalam sejumlah kompetensi sehingga mempengaruhi kinerja: orientasi pada hasil, pengaruh, inisiatif dan lainnya.

### 6. Masalah emosi,

Masalah tersebut dapat menghalangi dan membatasi kompetensi, karena karyawan takut membuat kesalahan dan malu sehingga membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual Kemampuan ini tidak mudah ditingkatkan, karena tergantung pada pemikiran kognitif seperti berpikir analitis dan konseptual, serta pengalaman sehingga dapat meningkatkan kecakapan kompetensi.

Kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif (Langbert, 2000). Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi yaitu:

1. Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang;
2. Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks;
3. Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen;
4. Keterampilan, pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercaya, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (Woodal dan Winstanley: 2000).

Menurut Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi dapat

dibagi atas 2 kategori yaitu “*Threshold*” dan “*Differentiating*” menurut kriteria yang digunakan dalam memprediksi kinerja suatu pekerjaan. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pengertian kompetensi terbagi dalam 3 kategori:

- a. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- b. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
- c. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Para Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing. ASN memiliki 3 kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Sedangkan kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sementara kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan (Perka BKN nomor 23 tahun 2011) untuk keperluan membandingkan kompetensi tersebut dilakukan dengan metode yang disebut *Assesment Centre*.

Tujuan penilaian kompetensi dalam rangka membangun aparatur sipil negara yang berintegritas, profesional dan bersih dalam menjalankan praktik pemerintahan. Dalam hal seseorang yang akan ditempatkan dalam jabatan, penilaian kompetensi menjadi sebuah persyaratan yang harus dipenuhi. Khusus untuk penempatan dalam jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Perka BKN nomor 23 tahun 2011, setiap PNS akan dinilai kompetensi manajerial, kompetensi teknis (bidang) dan kompetensi sosio kultural.

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan suatu proses meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai tersebut. Pengembangan kompetensi pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi serta melalui pendidikan dan pelatihan.

Kompetensi individual; dan (3) mengubah kebiasaan untuk meningkatkan frekuensi. Dalam meningkatkan kompetensi, terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan: pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Dalam hal ini, ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi: *buy, build, borrow, bounce, dan bind*.

#### 1. *Buy*

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik. Strategi *buy* disini

mencakup seleksi dan *staffing* mulai dari *entry level* sampai *officer level*. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki resiko yang kegagalan yang besar. Perusahaan mungkin tidak menemukan bakat di luar perusahaan lebih baik dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

## 2. *Build*

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi *build* ini akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistematis dari pengalaman kerja terjadi. Resiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana yang sangat besar dan waktu untuk pelatihan.

## 3. *Borrow*

Dalam strategi ini, perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini juga memiliki resiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan return yang kecil. Selain itu, adanya kemungkinan perusahaan menjadi tergantung pada

konsultan.

#### 4. *Bounce*

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standard. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Resiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada per seksi dan bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawannya yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

#### 5. *Bind*

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional dan para pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena untuk membangun mereka memakan waktu lama.

Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan *motif* atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skills*) tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif dan konsep diri, yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

## 2.2. Strategi Reformasi Birokrasi

Birokrasi adalah mesin kekuasaan pada setiap negara yang berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Maka arah kekuasaan negara bergantung pada pemegang kekuasaan. Kekuasaan yang didasarkan pada hati nurani dapat mewujudkan kesejahteraan rakyat. Menurut pandangan de Guzman dan Reforma dalam jurnal Josef Kurniawan, reformasi birokrasi pemerintahan dapat diartikan sebagai pembenahan terhadap sistem administrasi pemerintahan yang bertujuan untuk mempermudah pembangunan.

Pada hakikatnya reformasi birokrasi merupakan upaya untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintahan pada aspek organisasi, aspek ketatalaksanaan, dan aspek sumber daya manusia aparatur sebagai langkah strategis dalam mencapai pembangunan nasional. Birokrasi pemerintahan seringkali diidentikkan dengan aparatur pemerintah yang mempunyai tiga dimensi pokok seperti organisasi, sumber daya manusia dan manajemen. Menurut Thoha (2008:106-107), faktor-faktor yang bisa mendorong timbulnya reformasi birokrasi pemerintah adalah:

- Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan
- Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategi nasional
- Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategi global
- Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan

Salah satu program aksi reformasi birokrasi ialah upaya meningkatkan profesionalisme para birokrat. Hal ini dapat dilakukan dengan membenahi sistem kerja, tata cara, pengembangan karier hingga pengembangan sistem pengukuran prestasi birokrat yang diharapkan dapat memperbaiki sikap dan mental para birokrat dari sentralis menuju desentralis. Reformasi birokrasi melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan negara yang menjadi tulang punggung dalam hidup berbangsa dan bernegara yang pada akhirnya akan sangat mendukung penciptaan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dari hal ini dapat kita lihat urgensi reformasi birokrasi terhadap perwujudan *good governance*.

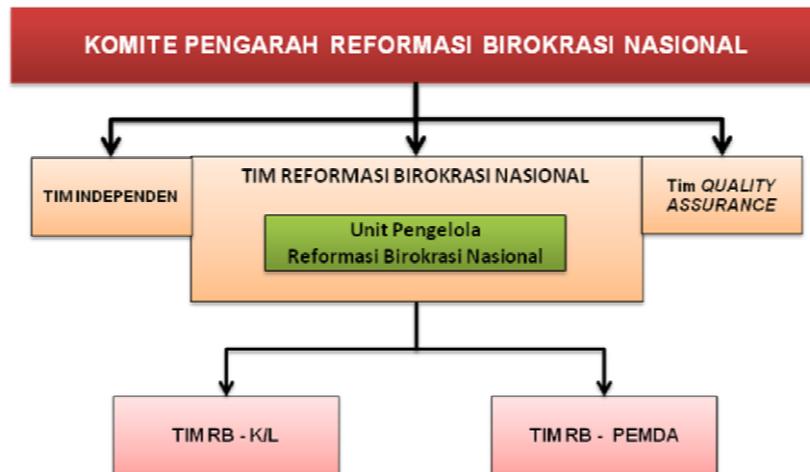
Menurut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, langkah-langkah strategi pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana, program dan metode pelaksanaan :

a. Tingkat Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan.

b. Pelaksana

**Gambar 2.3** *Peraturan Presiden Republik Indonesia No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*



*(Sumber: Peraturan Presiden Republik Indonesia No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025)*

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Tim Independen. Sedangkan Tim *Quality Assurance* bertugas dalam memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* bertanggungjawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing K/L dan Pemda. Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2.1 Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi**

Tingkat Pelaksanaan		Penanggungjawab/Pelaksana
Nasional	Makro	Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Reformasi Birokrasi Nasional
	Meso	Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Independen
	Tim Quality Assurance	
Instansional (K/L/Pemda)	Mikro	Tim Reformasi Birokrasi K/L/Pemda

*Sumber: Peraturan Presiden Republik Indonesia No 81 Tahun 2010  
Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025)*

c. Program

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.2 program-program strategi pelaksanaan reformasi birokrasi**

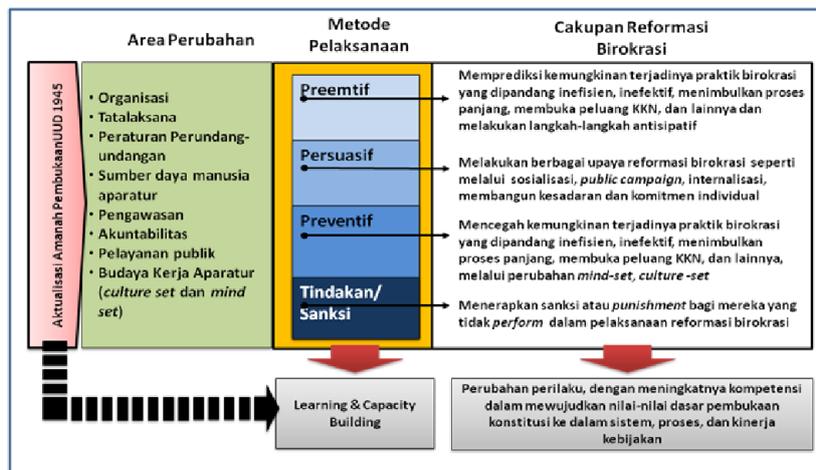
Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi	1) Manajemen Perubahan	1) Manajemen Perubahan
2) Penataan Tata laksana	2) Konsultasi dan Asistensi	2) Penataan Peraturan Perundang-undangan
3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3) Penataan dan penguatan Organisasi
4) Penguatan Pengawasan	4) <i>Knowledge management.</i>	4) Penataan Tata laksana
5) Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6) Penguatan Pengawasan
		7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Sumber: Peraturan Presiden Republik Indonesia No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025)

d. Metode Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dengan metode sebagaimana dikemukakan pada gambar di bawah ini.

**Gambar 2.4 Metode Pelaksanaan Reformasi Biroksi**



*Sumber: Peraturan Presiden Republik Indonesia No 81 Tahun 2010  
Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025)*

### **2.3. Sumber Daya Manusia**

Menurut Nawawi (2000) dalam Sunyoto yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 25), yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

- Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan.
- Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam me-wujudkan eksistensinya.
- Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non materiil) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam me-wujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Yusuf (2015, p. 25), sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa individu yang memiliki keahlian atau kompeten, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tuju. Dari beberapa definisi di atas, disimpulkan bahwa sumber daya manusia

merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai penggerak operasional.

#### **2.4. Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 ayat ke-3 “Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Perbedaan pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja ialah masa kerja yang terdapat pada ayat ke-4 “Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan”, dan ayat ke-5 “Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan”.

Aparatur sipil negara yang dimaksud tersebut ialah pegawai atau tenaga kerja yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1

ayat ke-2 “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah”. berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 ayat ke-18 “Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah”, dan ayat ke-19 “Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah”.

## **2.5. Sekretariat Daerah**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota dipimpin oleh sekretaris daerah kabupaten/kota dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota. Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota mempunyai tugas membantu Bupati/Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota dalam melaksanakan tugas dan kewajiban menyelenggarakan fungsi :

1. Pengkoordinasian penyusunan kebijakan daerah
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah.
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah
4. Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah

5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Peraturan Walikota Nomor 06 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Dilingkungan Pemerintah Kota Bengkulu Sekretariat Daerah Kota adalah Unsur Staf dengan tipologi B dan Dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah berada dibawah dan bertanggungjawab kepada walikota. Susunan Organisasi Sekretariat daerah terdiri dari:

- a. Sekretaris Daerah
- b. Staf Ahli Walikota
  - Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik
  - Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan SDM
  - Staf Ahli Bidang Pembangunan Ekonomi dan Keuangan
- c. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan
  - Bagian Pemerintahan
  - Bagian Kesejahteraan Rakyat
  - Bagian Hukum
- d. Asisten Perekonomian dan Pembangunan
  - Bagian Perekonomian dan SDA
  - Bagian Administrasi Pembangunan
  - Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa
- e. Asisten Administrasi Umum
  - Bagian Umum

- Bagian Organisasi
  - Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional tertentu

## **2.6. Teori *Reinventing Government***

Gagasan *Reinventing Government* yang dicetuskan oleh David Osborne dan Ted Gaebler adalah gagasan yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik tersebut untuk optimalisasi pelayanan publik. Gagasan *Reinventing Government* dikemukakan oleh David Osborne dan Ted Gaebler pada tahun 1992. Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi dipemerintahan Amerika sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler (1996, h.29-343) tentang *Reinventing Government* mencakup 10 prinsip tersebut adalah:

1. Pemerintahan katalis yakni mengarahkan daripada mengayuh
2. Pemerintahan milik rakyat yakni memberi wewenang daripada melayani
3. Pemerintahan yang kompetitif yakni menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi yakni mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil yakni membiayai hasil, bukan masukan

6. Pemerintahan berorientasi pelanggan yakni memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi
7. Pemerintahan wirausaha yakni menghasilkan daripada membelanjakan
8. Pemerintahan antisipatif yakni mencegah daripada mengobati
9. Pemerintahan desentralisasi yakni dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja
10. Pemerintahan berorientasi pasar, mendongkrak perubahan melalui pasar.

*Reinventing government* merupakan cara birokrasi mengubah sistem atau pengaturan agar pelaksanaan pemerintahan dapat berjalan secara akuntabilitas, responsif, inovatif, profesional, dan entrepreneur. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government: "How the entrepreneurial spirit is transforming the public"*.

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan-kebijakan strategis yang bersifat mengarahkan daripada dalam teknis pelayanan (pengayuh). Dimana dengan peran pemerintah yang mengarahkan akan membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan mampu menyeimbangkan berbagai kebutuhan, sedangkan pengayuh membutuhkan orang yang memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik. Tumar Sumihardjo (2012) menyatakan bahwa "pengertian umum aparatur, lebih menyoroti kepada seseorang pegawai pemerintahan yang digaji dan bekerja dibidang pemerintahan yang melakukan tugas pelayanan umum".

Aparatur merupakan pegawai pemerintah yang memiliki tugas dan fungsinya masing-masing pada suatu organisasi pemerintahan dalam rangka kegiatan penyelenggaraan negara. Tjahya Supriatna (2012) “aparatur pemerintah daerah yang berfungsi selaku perekat bangsa yang memenuhi standar profesional sesuai dengan kedudukan, jenjang dan jabatan atas dasar kompetensi, keahlian dan keterampilan pada lingkup jabatan struktural dan fungsional dalam organisasi pemerintahan guna mendukung sistem karier dan prestasi kerjanya”. Sistem karier yang diterapkan bagi aparatur pemerintah daerah berdasarkan kompetensi, keahlian, keterampilan dan prestasi kerja yang dimiliki. Kinerja aparatur merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai pemerintah dalam melaksanakan tugas/ pekerjaannya pada pelayanan publik ataupun tugas organisasi pemerintahan lainnya.

Menurut Surjadi (2012) : Aparatur pemerintah yang profesional adalah aparatur yang memiliki kemampuan pelaksanaan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman dengan mendasarkan pada etik profesi, mengembangkan kemampuan pengendalian diri (*self control*) dan berorientasi pada kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis memiliki kepekaan (*responsiveness*) yang tinggi terhadap kepentingan masyarakat (*public affairs*) serta melaksanakan kewajiban memberikan pertanggungjawaban (*accountability*) atas setiap kegiatan yang dilaksanakan. Reformasi birokrasi dengan pelayanan publik yang berdimensi kesejahteraan menjadi sistem manajemen pengelolaan yang

berbasis organisasi perusahaan dengan mengedepankan pada hasil manfaat efektif efisien profesional transparan dan bertanggungjawab.

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan rujukan untuk melakukan penelitian, penulis telah memilih beberapa penelitian terdahulu yang bisa dijadikan panduan dalam melakukan penelitian nantinya.

1. Neneng Lestari, dkk (2021), Universitas Riau Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dan menganalisis faktor- faktor yang menghambat pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai siklus pengembangan kompetensi masih belum optimal dan masih ada Faktor yang menghambat yaitu belum adanya komitmen dan kebijakan internal untuk pengembangan potensi pegawai, system manajemen yang belum maksimal mengikuti system merit, situasia pandemic Covid-19, serta keterbatasan sarana dan

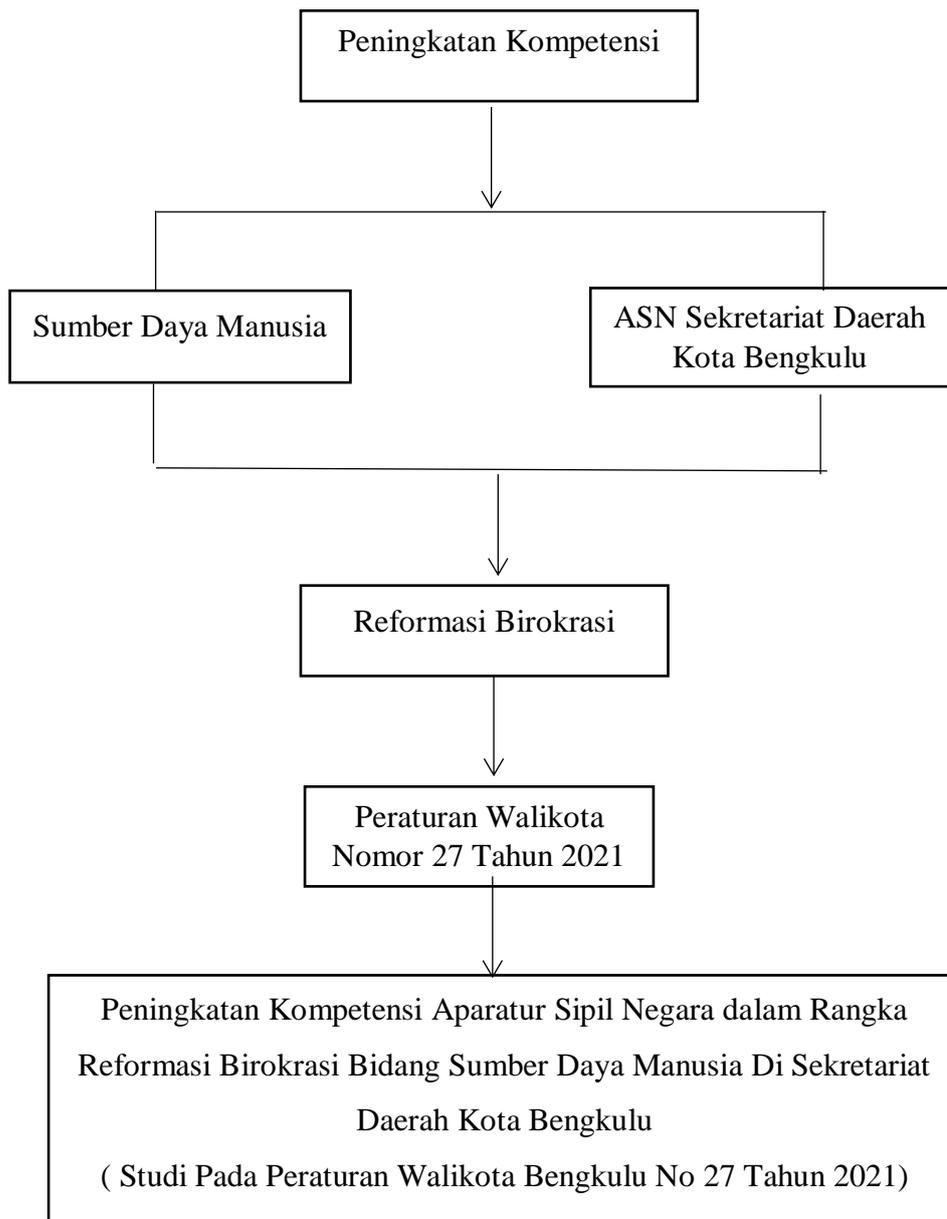
prasarana. Persamaan dengan penelitian yang peneliti ambil adalah sama-sama meneliti aparatur sipil negara bidang sumber daya manusia. Akan tetapi teori dan objek penelitian yang ingin dikaji berbeda.

2. Ayu Widowati Johannes (2019), Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Penerapan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Entikong, Kabupaten Sanggau. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan kompetensi dalam entikong aparatur kecamatan dalam pelayanan publik. penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa aparatur kecamatan entikong sangat diperlukan memiliki kompetensi yang lebih baik dan menguasai kompetensi pelayanan publik. Aparatur yang menduduki jabatan di Perangkat Daerah harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis, manajerial dan sosial budaya sebagai dengan baik. kompetensi pemerintah, sehingga tercipta dukungan aparatur yang memadai baik dalam jumlah maupun standar kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakannya menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, efektif dan efisien. Dengan penelitian sebelumnya persamaannya adalah sama-sama meneliti kompetensi akan tetapi permasalahan penelitian dan objek penelitiannya berbeda.
3. Annisa Citra Fatikha (2016), Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Reinventing Government dan Reinventing government merupakan konsep birokrasi yang dapat menumbuhkan jiwa entrepreneur. Tujuan penulisan ini untuk melihat aparatur pemerintahan dan semakin

meningkatkan taraf kerja aparatur sebagai upaya untuk pelaksanaannya kompetensi aparatur sipil negara sesuai atau tidak dengan kondisi ekonomi, sosial, politik, dan budaya serta mendapat dukungan dari aspek pemerintah, pengusaha, dan masyarakat. Tulisan ini menggunakan dengan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan sebagai frame tulisan. Dengan hasil penelitian Tujuan penerapan *reinventing government* adalah mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan memberdayakan aparturnya. Melalui lima strategi yang disampaikan Osborne dan Plastrik untuk mendorong peningkatan kemampuan birokrasi agar efektif dan efisien, dapat beradaptasi, dan berkapasitas untuk memperbarui sistem dan organisasi publik yaitu dengan : Strategi inti (*the core strategy*), Strategi konsekuensi (*the consequences strategy*), Strategi pelanggan (*the customers strategy*), Strategi kontrol (*the control strategy*), Strategi budaya (*the culture strategy*). Pemerintah daerah perlu lebih memberdayakan aparatur untuk bekerja kreatif dan inovatif serta memiliki jiwa *enterpreneur* untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Pelaksanaan konsep *reinventing government* harus dapat disesuaikan dengan kondisi sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang ada di Indonesia, serta didukung oleh pemerintah, swasta, dan masyarakat agar dapat optimal. Penelitian terdahulu ini diambil karena teori yang digunakan sama dengan yang peneliti gunakan, akan tetapi permasalahan dan objek penelitiannya berbeda.

## 2.8 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran pada penelitian yang dirumuskan dari fakta-fakta, observasi dan tinjauan pustaka. Berikut merupakan kerangka pemikiran penulis dalam melakukan penelitian ini:



Sumber : Olahan Penulis 2022

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian diartikan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan data kegunaan tertentu (Sugiyono, 2015:2). Menurut Moleong (2017:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2016) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, konsep atau fenomena, masalah sosial, dan lain-lain. Salah satu alasan mengapa menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman peneliti dimana metode ini dapat menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan suatu yang sulit untuk dipahami. Menurut Suliyanto (2018:19) penelitian kualitatif adalah penelitian yang didasarkan pada data kualitatif, dimana data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka atau bilangan

sehingga hanya berbentuk pernyataan-pernyataan atau kalimat. Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberikan informasi mengenai data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Informasi ini dapat berupa situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2019:18) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian memiliki manfaat untuk pembatasan mengenai objek sebuah penelitian, selain itu peneliti tidak akan terjebak kepada banyaknya data yang akan diperoleh di lapangan. Data yang akan dipilih dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif dan peneliti bisa memilih data yang relevan atau tidak. Fokus penelitian yang diambil oleh peneliti ialah berfokus meneliti dan mencari data/informasi tentang strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah kota Bengkulu

### 3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Dalam hal ini informan adalah orang yang mengetahui dan menguasai masalah serta terlibat langsung dengan masalah penelitian. Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Pada penelitian ini peneliti menentukan informan penelitian berdasarkan teknik *purposive sampling*. Teknik ini biasa digunakan dalam penelitian kualitatif. Teknik *purposive sampling* dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Teknik ini digunakan dengan pertimbangan tertentu seperti misalnya yang akan dijadikan informan tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan, atau bisa juga informan tersebut ialah penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang akan diteliti (Sugiyono, 2012:54).

Selain itu teknik *purposive sampling* yang didefinisikan sebagai teknik yang dilakukan dengan cara menseleksi orang-orang atas kriteria-kriteria tertentu sesuai dengan keinginan yang dibuat oleh peneliti. Terdapat empat karakteristik *purposive sampling*. Yang pertama ialah, bersifat sementara, menggelinding seperti bola salju, disesuaikan sesuai kebutuhan dan terakhir dipilih sampai jenuh. Informan atau subjek penelitian adalah sumber informasi pada penelitian yang dibutuhkan untuk pengumpulan data (Moleong, 2012:97). Informan yang akan dijadikan sumber pemberi

informasi yakni, Sekretaris Daerah, Kepala Bagian, Kepala Bagian dan juga beberapa pegawai yang dapat memberikan informasi serta data yang dibutuhkan oleh peneliti.

### 3.4 Aspek Penelitian

Aspek penelitian di dalam penelitian kualitatif sangatlah penting, hal ini dikarenakan dapat mempermudah peneliti agar penelitian lebih terarah serta terpadu sehingga objek yang diteliti fokus pada satu titik dan mencapai penelitian yang diinginkan. Untuk mempermudah pendeskripsian dalam penelitian maka dapat dijelaskan beberapa konsep yang digunakan sebagai fokus penelitian dalam penelitian ini nantinya. Adapun konsep tersebut ialah sebagai berikut:

• **Tabel 3.1. Aspek Penelitian, Olahan Peneliti 2022**

<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Aspek Penelitian</b>	<b>Dimensi Penelitian</b>	<b>Ket</b>
<b>Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu</b>	Peningkatan kompetensi ASN di lingkungan Sekretariat Kota Bengkulu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kedisiplinan kehadiran</li> <li>• Tingkat Pelatihan yang di ikuti</li> <li>• Strategi peningkatan kompetensi yang diharapkan</li> </ul>	<b>Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021</b>

	Data pegawai layak atau tidak layak dalam penempatan bidang pendidikan dan kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data-data analisa jabatan yang terkait peraturan dengan SDM yang ada</li> </ul>	
--	---	--	--

*Sumber : Olahan penulis, 2022*

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2018:224) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (interview), kuisisioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data Wawancara (*inerview*), Dokumentasi dan Observasi (Pengamatan) dengan penjelasan sebagai berikut :

a. **Wawancara (*Interview*)**

Menurut Sugiyono (2015:72) wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi maupun suatu ide dengan cara tanya jawab, sehingga dapat dikerucutkan menjadi sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu. Menurut Yusuf (2014:372) Wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi secara langsung atau bertanya secara langsung mengenai suatu objek yang diteliti.

b. **Dokumentasi**

Menurut Sugiyono (2018:476) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi atau wawancara akan lebih dapat dipercaya atau mempunyai kredibilitas yang tinggi jika didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik yang sudah ada. Tetapi tidak semua dokumen memilih tingkat kredibilitas yang tinggi. Sebagai contoh banyak foto yang tidak mencerminkan keadaan aslinya, karena foto bisa saja dibuat untuk kepentingan tertentu.

### c. **Observasi**

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

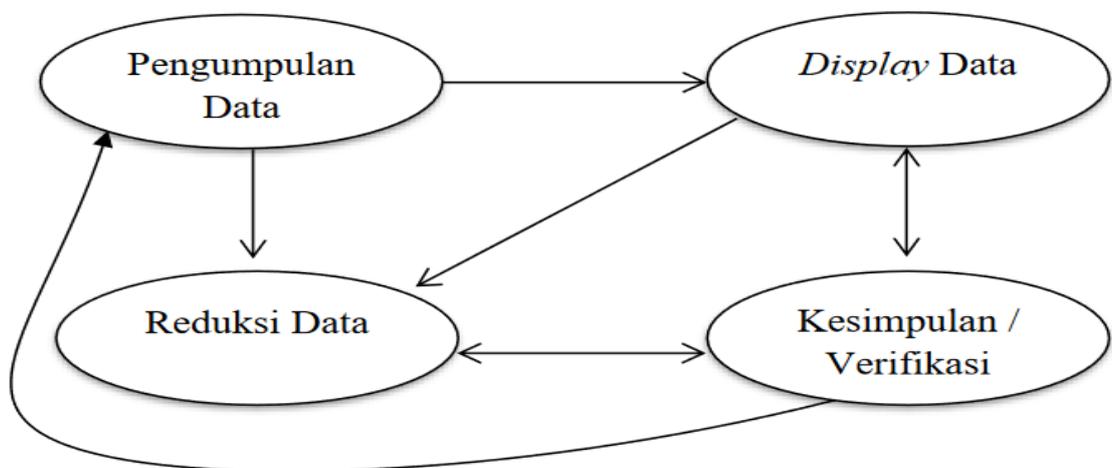
## **3.6 Teknik Analisa Data**

Menurut Moleong (2017:280-281) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Sedangkan menurut Sugiyono (2018:482) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Data penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi) dan dilakukan secara terus-menerus tersebut mengakibatkan variasi data

tinggi sekali. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian menggunakan model Miles and Huberman. Menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono (2018:246) analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Miles dan Huberman menawarkan pola umum analisis dengan mengikuti model interaktif sebagai berikut :

Gambar 3.1 Komponen Dalam Analisis Data Menurut Sugiyono 2018



Berdasarkan pada gambar diatas, terdapat empat komponen dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, display data, reduksi data dan kesimpulan/ verifikasi. Berikut penjelasan dari komponen analisis data diatas :

## 1. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2018:247-249) Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topik penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam mereduksi data akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai dan telah ditentukan sebelumnya. Reduksi data juga merupakan suatu proses berfikir kritis yang memerlukan kecerdasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

## 2. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, flowchart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data dapat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Selain itu dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya namun yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, dan tersusun sehingga akan semakin mudah dipahami (Sugiyono, 2018:249).

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

#### **4.1. Lokasi Penelitian**

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab III dalam penelitian ini, lokasi penelitian adalah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu Jl. WR. Supratman, Bentiring Permai, Kec. Muara Bangka Hulu, Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu, 38119.

#### **4.2. Visi misi pemerintah Kota Bengkulu**

##### 4.2.1 Visi Kota Bengkulu

“Kota Bengkulu yang Bahagia dan Religius, APBD untuk rakyat”.

##### 4.2.2 Misi Kota Bengkulu

- Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik
- Mewujudkan percepatan pembangunan infrastruktur perkotaan
- Mewujudkan masyarakat cerdas, sehat dan berahlak mulia
- Membangkitkan ekonomi kreatif dan iklim usaha yang kondusif

##### 4.3.2 Visi Sekretariat Kota Bengkulu

- Terwujudnya Tertib Administrasi Pemerintahan Pembangunan dan Pelayanan Prima Menuju Masyarakat Kota Bengkulu yang Bahagia dan Religius

#### **4.3 Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah kota Bengkulu**

Dalam peraturan walikota Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Organisasi, Dalam pasal 5 menyebutkan tugas dan fungsi sekretaris daerah yakni :

- Sekretariat Daerah Kota mempunyai tugas membantu Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan kegiatan Perangkat Daerah serta pelayanan Administratif.

Sekretariat Daerah Kota dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

1. pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah.
2. Pengoordinasian pelaksanaan kegiatan Perangkat Daerah.
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah.
4. pelayanan Administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah.
5. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

## **Staff Ahli Walikota**

- Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik : Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik mempunyai tugas memberikan masukan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada walikota, pertimbangan dan saran serta melaksanakan monitoring dan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik. Dalam melaksanakan tugasnya staf ahli bidang pemerintahan mempunyai fungsi :
  1. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan perencanaan bidang Pemerintahan, hukum dan politik.
  2. Pemberian pertimbangan dan saran dalam rangka pemetaan kerangka regulasi untuk mendukung agenda pembangunan.
  3. Pemberian pertimbangan dan saran dalam rangka bantuan hukum dan peningkatan kesadaran hukum.
  4. Pemberian pertimbangan dan saran bidang kesatuan bangsa dan politik dalam negeri.
  5. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang pemerintahan umum, otonomi daerah.
  6. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan peningkatan kapasitas kelembagaan, pemerintahan,

lembaga adat dan organisasi masyarakat dan keagamaan.

7. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang kehidupan berdemokrasi.

8. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan penegakan hukum dan perlindungan hak asasi manusia.

9. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kebijakan berkaitan dengan bidang pemerintahan, hukum dan politik.

10. Pelaksanaan pelaporan pelaksanaan tugas. Pelaksanaan tugas lain yang diperintah oleh Walikota.

- Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia. Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas memberikan masukan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada walikota, pertimbangan dan saran serta melaksanakan monitoring dan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia. Dalam melaksanakan tugasnya Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi :

1. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan perencanaan bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia.
2. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang kependudukan dan pencatatan sipil.
3. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang perpustakaan dan kearsipan.
4. Pemberian pertimbangan dan saran terkait Perangkat Daerah, kepegawaian dengan pengembangan Sumber Daya Manusia.
5. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan bidang pendidikan, kebudayaan, kepemudaan dan keolahragaan dan sosial.
6. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, keluarga berencana dan keluarga sejahtera.
7. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang kesehatan.
8. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang ketenagakerjaan.
9. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kebijakan berkaitan dengan bidang kemasyarakatan dan sumber daya manusia.

10. Pelaksanaan pelaporan pelaksanaan tugas.

11. Pelaksanaan tugas lain yang diperintah oleh Walikota.

- Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan.

Staf Ahli Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan mempunyai tugas memberikan masukan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada walikota, pertimbangan dan saran serta melaksanakan monitoring dan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan. Dalam melaksanakan tugas nya staf ahli bidang pembangunan mempunyai fungsi:

1. Pemberian pertimbangan dan saran terkait dengan bidang sumber daya alam, lingkungan hidup dan pertanahan.
2. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang pekerjaan umum, tata ruang dan perumahan serta energi sumber daya mineral.
3. Pemberian pertimbangan dan saran terkait perencanaan pembangunan.
4. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang perhubungan, komunikasi, informatika, statistik dan persandian.
5. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang

- pengembangan kawasan strategis dan kawasan cepat tumbuh.
6. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang perekonomian dan keuangan.
  7. Pemberian pertimbangan dan saran penanaman modal, koperasi, usaha mikro dan usaha kecil.
  8. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang ketahanan pangan dan pertanian.
  9. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang keuangan dan pendapatan daerah.
  10. Pemberian pertimbangan dan saran di bidang kelautan dan perikanan.
  11. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kebijakan berkaitan dengan Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan.
  12. Pelaksanaan pelaporan pelaksanaan tugas.
  13. Pelaksanaan tugas lain yang diperintah oleh atasan
- Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat**

**Asisten**

- Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, merupakan unsur pimpinan yang berada dibawah Sekretaris Daerah dan bertanggungjawab kepada Walikota Bengkulu melalui Sekretaris Daerah. Asisten

Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemerintahan, hukum, keagamaan, kesejahteraan sosial, dan kesejahteraan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan Kebijakan Daerah Dibidang Pemerintahan Dan Hukum
2. Pengoordinasian Penyusunan Kebijakan Daerah Dibidang Kesejahteraan Rakyat.
3. Pengoordinasian Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah Dibidang Pemerintahan, Hukum Dan Kesejahteraan Rakyat.
4. Pemantauan Dan Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Daerah Di Bidang Pemerintahan Dan Hukum.
5. Pemantauan Dan Evakuasi Pelaksanaan Kebijakan Daerah Terkait Pencapaian Tujuan Kebijakan, Dampak Yang Tidak Diinginkan, Dan Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Tujuan Kebijakan Dibidang Kesejahteraan Rakyat.

6. Penyiapan Pelaksanaan Pembinaan Administrasi Pemerintahan Dan Pembangunan Serta Sumber Daya Aparatur Dibidang Pemerintahan, Hukum Dan Kesejahteraan Rakyat; Dan
7. Pelaksanaan Fungsi Lain Yang Diberikan Sekretaris Daerah Di Bidang Pemerintahan, Hukum Dan Kesejahteraan Rakyat Yang Berkaitan Dengan Tugasnya.

Bagian Pemerintahan mempunyai tugas membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah, pembinaan administrasi di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah. Bagian Pemerintahan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi:

1. Penyusunan rencana, program dan kegiatan dibidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah. penyiapan bahan rumusan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;

2. Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;
3. Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;
4. Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;
5. Penyiapan bahan pelaksanaan pembinaan administrasi di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;
6. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan kerjasama dan otonomi daerah;
7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang berkaitan dengan tugasnya

Susunan organisasi Bagian Pemerintahan, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Pemerintahan dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Pemerintahan

b. Sub Substansi Kewilayahan

c. Sub Substansi Kerjasama Otonomi Daerah

- Bagian Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang keagamaan, kesejahteraan sosial dan kesejahteraan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas asisten bagian Kesejahteraan Rakyat, mempunyai fungsi :

1. Penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Kesejahteraan Rakyat;
2. Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang keagamaan, kesejahteraan sosial dan kesejahteraan masyarakat;
3. Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang keagamaan, kesejahteraan sosial dan kesejahteraan masyarakat;
4. Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan

- kebijakan di bidang keagamaan, kesejahteraan sosial dan kesejahteraan masyarakat;
5. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Bagian Kesejahteraan Rakyat;
  6. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan; dan
  7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri atas kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Kesejahteraan Sosial
  - b. Sub Substansi Kesejahteraan Masyarakat
  - c. Sub Substansi Bina Mental dan Spiritual
- Bagian Hukum mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perundang-undangan, bantuan hukum serta dokumentasi dan informasi. Dalam melaksanakan tugas Bagian Hukum,

mempunyai fungsi :

1. Penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Hukum;
2. Perumusan kebijakan daerah di bidang perundang-undangan, bantuan hukum serta dokumentasi dan informasi;
3. Pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang perundang-undangan, bantuan hukum serta dokumentasi dan informasi;
4. Pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang perundang-undangan, bantuan hukum serta dokumentasi dan informasi;
5. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perundang-undangan, bantuan hukum serta dokumentasi dan informasi;
6. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan
7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang berkaitan dengan tugasnya.

Susunan organisasi Bagian hukum, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh Kepala Bagian Hukum dibantu oleh sub koordinator yang

bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Perundang-undangan
  - b. Sub Substansi Bantuan Hukum
  - c. Sub Substansi Dokumentasi dan Informasi
- Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam penyusunan kebijakan daerah dan pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan, pengadaan barang dan jasa. dalam melaksanakan tugas Asisten Perekonomian dan Pembangunan, mempunyai fungsi :
    - a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan, pengadaan barang/jasa;
    - b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan, pengadaan barang dan jasa;
    - c. Penyusunan kebijakan daerah di bidang pengadaan barang dan jasa;
    - d. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan

daerah di bidang pengadaan barang dan jasa;

e. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang perekonomian dan sumber daya alam, dan administrasi pembangunan

f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh sekretaris daerah dibidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan, dan pengadaan barang dan jasa yang berkaitan dengan tugasnya.

- Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pembinaan BUMD, BLUD, perekonomian, dan sumber daya alam. Dalam melaksanakan tugas Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, mempunyai fungsi :

a. Penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;

- b. Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang pembinaan BUMD dan BLUD, perekonomian, dan sumber daya alam;
- c. Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang pembinaan BUMD dan BLUD, perekonomian, dan sumber daya alam;
- d. Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang pembinaan BUMD dan BLUD, perekonomian, dan sumber daya alam;
- e. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan; dan
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan yang berkaitan dengan tugasnya.

Susunan organisasi Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan BLUD
- b. Sub Substansi Perekonomian
- c. Sub Substansi Sumber Daya Alam
- Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penyusunan program, pengendalian program, dan evaluasi dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas Bagian Administrasi Pembangunan, mempunyai fungsi :
  - a. penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Administrasi Pembangunan;
  - b. penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang penyusunan program, pengendalian program dan evaluasi dan pelaporan;
  - c. penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah dibidang penyusunan program, pengendalian program dan evaluasi dan pelaporan;
  - d. penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian

- tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang penyusunan program, pengendalian program dan evaluasi dan pelaporan;
- e. penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan; dan
  - f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan yang berkaitan dengan tugasnya.

Susunan organisasi Bagian Administrasi Pembangunan, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh Kepala Bagian Administrasi Pembangunan dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Penyusunan Program
  - b. Sub Substansi Pengendalian Program
  - c. Sub Substansi Evaluasi dan Pelaporan
- Bagian Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik,

pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dalam melaksanakan, mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang/jasa;
- c. Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang/jasa;
- d. Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang/jasa;
- e. Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang/jasa;
- f. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan yang berkaitan dengan tugasnya.

Susunan organisasi Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

a. Sub Substansi Pengelolaan Pengadaan Barang Dan Jasa.

Sub Substansi Pengelolaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik.

Sub Substansi Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang Dan Jasa.

- Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam pelaksanaan kebijakan, penyusunan kebijakan daerah dan pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang umum, organisasi, protokol dan komunikasi pimpinan. Dalam melaksanakan tugas Asisten Administrasi Umum, mempunyai fungsi:

- a. pengarahan penyusunan program kerja di bidang umum, organisasi, tata laksana dan keprotokolan serta Perangkat Daerah di bawah koordinasinya.
- b. pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang organisasi;
- c. penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang umum, organisasi, protokol dan komunikasi pimpinan;
- d. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang organisasi;

- e. penyiapan pelaksanaan pembinaan administrasi dan ASN pada instansi daerah;
  - f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah dibidang umum, organisasi, protokol dan komunikasi pimpinan yang berkaitan dengan tugasnya.
- Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan dan pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan. Dalam melaksanakan tugas Bagian Umum, mempunyai fungsi :
    - a. penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Umum;
    - b. penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan;
    - c. penyiapan bahan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan;
    - d. penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan Bagian Umum;
    - e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Umum yang berkaitan dengan tugasnya.

Susunan organisasi Bagian Umum, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Umum dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Tata Usaha Pimpinan, Staf Ahli, dan Kepegawaian.
- b. Sub Substansi Rumah Tangga dan Perlengkapan.
- c. Sub Substansi Keuangan.

Bagian Organisasi bertugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana, dan kinerja dan reformasi birokrasi. Dalam melaksanakan tugas bagian organisasi fungsi:

- a. penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Organisasi;
- b. perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- c. pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- d. pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Pelayanan Publik dan Tata Laksana serta Kinerja dan Reformasi Birokrasi;
- e. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- f. penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan;

- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Umum.

Susunan organisasi Bagian Organisasi, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Organisasi dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Kelembagaan dan Analisis Jabatan
- b. Sub Substansi Pelayanan Publik dan Tata Laksana
- c. Sub Substansi Kinerja dan Reformasi Birokrasi

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi. Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi:

- a. penyusunan rencana program dan kegiatan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi;
- c. penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi;

- d. penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi;
- e. Pendampingan kegiatan Pimpinan Daerah.
- f. penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Umum yang berkaitan dengan tugasnya.

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan terdiri atas Sub Bagian Protokol. Kelompok Jabatan Fungsional Subbagian Protokol, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi/ fasilitasi keprotokolan, penyusunan program kerja, melaksanakan tata protokoler penyambutan tamu pemerintah daerah, menyiapkan dan menginformasikan acara, jadwal dan kegiatan Pemerintah Daerah serta pelaporan. Susunan organisasi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok Jabatan Fungsional, dipimpin oleh Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dibantu oleh sub koordinator yang bertanggungjawab kepada kepala bagian. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas :

- a. Sub Substansi Komunikasi Pimpinan
- b. Sub Substansi Dokumentasi Pimpinan

#### **4.4 Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024**

Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi merupakan amanat dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, secara teknis penyusunan mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Substansi area perubahan merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024. Dokumen Road Map Reformasi Birokrasi disusun dalam rangka mendukung program nasional untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Substansi reformasi birokrasi dicanangkan secara legal formal dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, yang terbagi dalam tiga periode, yaitu:

1. periode Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014;
2. periode Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019;
3. periode Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Permasalahan Birokrasi Ada beberapa permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi, yaitu:

- a. Organisasi Organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).

b. Peraturan perundang-undangan Beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas, dan multitafsir. Selain itu, masih ada pertentangan antara peraturan perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah. Di samping itu, banyak peraturan perundang-undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat.

c. SDM Aparatur per Juni 2022 jumlah PNS adalah 3.992.766 (92%) sedangkan 8% nya adalah PPPK dengan jumlah sebanyak 351.786. Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan.

d. Kewenangan Masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

e. Pelayanan publik Pelayanan publik belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk. Penyelenggaraan pelayanan publik belum sesuai dengan harapan bangsa berpendapatan menengah yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat.

f. Pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) Pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan professional Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*).

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1 AREA Perubahan dan Hasil yang Diharapkan**

Area	Hasil yang di Harapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing)
Tatalaksana	System, proses dan prosedur kerja yang jelas,efektif,efiesien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip (good governance)
Peraturan perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
SDM aparatur	SDM aparatur yang ebrintegritas, netral, kompeen, capable, professional,berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi,kolusi dan nepotisme
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat

## 4.5 Struktur Organisasi

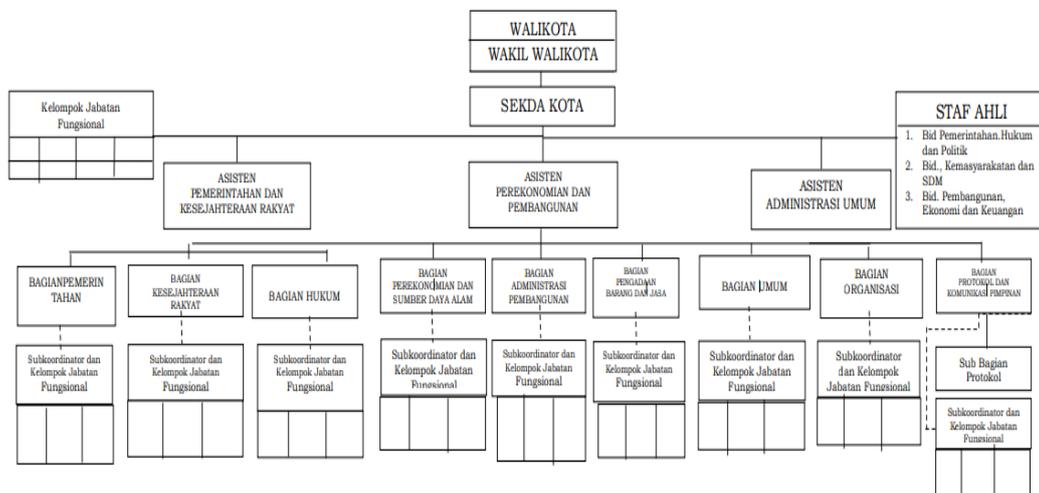
Berikut merupakan Struktur Pemerintahan Kota Bengkulu:

Gambar 4.1

### Struktur Organisasi Pemerintahan Kota Bengkulu

LAMPIRAN I  
 PERATURAN WALIKOTA BENGKULU  
 NOMOR 6 TAHUN 2022  
 TENTANG  
 ORGANISASI DAN TATA KERJA SEKRETARIAT DAERAH  
 DAN SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH DI  
 LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BENGKULU

#### STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KOTA BENGKULU



WALIKOTA BENGKULU,

Cap/dto

H. HELMI HASAN

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Hasil Penelitian

Peneliti mendeskripsikan data yang telah diperoleh melalui proses wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informasi yang didapatkan berdasarkan pertanyaan yang telah peneliti tanyakan kepada setiap informan dan berdasarkan dokumentasi dalam observasi yang dilakukan peneliti. Hasil penelitian berisikan uraian data yang didapatkan berupa identitas informan yang diwawancara, percakapan wawancara, dan catatan atau dokumentasi hasil pengamatan peneliti. Data tersebut digali dan kemudian di deskripsikan yang mana penelitian tersebut berkaitan dengan

##### 5.1.1 Profil Informan

Informan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik pengambilan data *purposive sampling* atau pengambilan data bertujuan. Peneliti mengambil informan yang dijadikan sumber melalui kriteria-kriteria sesuai dengan teori dan masalah yang diteliti. Penelitian dilakukan melalui proses wawancara tidak terstruktur dengan 5 orang informan. Jadwal wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan para informan yakni seperti yang tertera di bawah ini:

**Tabel 5.1 Jadwal Wawancara dengan Informan**

NO	Hari/Tanggal	Lokasi	Waktu	Nama Informan	Jabatan
1.	10 Oktober 2022	Ruang Kerja Informan	14.00 WIB	Ir. Arif Gunadi, M.Si	Sekretaris Daerah
2.	11 Oktober 2022	Ruang Kerja Informan	09.00 WIB	Tri Oktariantio M.H.	Pengelola Kepegawaian

3.	11 Oktober 2022	Ruang Kerja Informan	13.00 WIB	Astri Lukita ningsih S.H.	Pengelola Kepegawaian
4.	13 Oktober 2022	Ruang Kerja Informan	10.00 WIB	Arminal Nova Putra, S.Sos, M.Si	Kepala Bagian Organisasi
5.	13 Oktober 2022	Ruang Kerja Informan	11.30 WIB	Jeffri Oktios Putra, S.Sos	Sub Kordinator Sub Substansi Reformasi Birokrasi dan Kinerja

Sumber : Penelitian peneliti, 2022

#### 1. Informan Kunci

Informan kunci merupakan orang yang dapat memberikan informasi secara lengkap dan mendalam sesuai dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan informan yang peneliti anggap telah menguasai situasi dan kondisi di lapangan untuk saat ini. Berikut profil singkat yang peneliti masukkan:

- Ir. Arif Gunadi M.Si.

Bapak Ir. Arif Gunadi M.Si adalah Sekretaris Daerah Kota Bengkulu yang menjabat sejak 4 Maret 2021 sampai dengan saat ini dan merupakan Kepala Perangkat Daerah.

- Arminal Nova Putra, S.Sos.,M.Si

Bapak Arminal Nova Putra S. Sos.,M.Si adalah Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Bengkulu yang menjabat Sejak 2 Januari 2017 sampai dengan saat ini dan merupakan bagian pemantau untuk kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil Negara yang ada.

- Tri Oktarianto, M.H.

Saudara Tri Oktarianto, M.H. adalah seorang Pelaksana atau yang biasa di sebut Staf, jabatannya adalah Pengelola Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Tri menjadi Pengelola Kepegawaian Sejak 4 April 2019 sampai dengan saat ini.

- Jeffri Oktios Putra S. Sos

Jeffri Oktios Putra, S.Sos, adalah Analis Kebijakan Ahli Muda hasil dari penyetaraan jabatan dan saat ini Jeffry menjadi Sub kordinator sub substansi Kinerja dan Reformasi Birokrasi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Bengkulu.

- Astri Lukitaningsih, S.H.

adalah seorang pelaksana atau yang biasa di sebut Staf, jabatannya adalah Pengelola Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Astri menjadi Pengelola Kepegawaian Sejak Tahun 2021 sampai dengan saat ini.

### **5.1.2 Pernyataan Informan, Bagaimana Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

Secara Umum kompetensi adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki seseorang dalam bidang tertentu, baik kemampuan intelektual, fisik, soft skill ataupun hard skill, sedangkan ditinjau dari etimologi arti kompetensi

merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris “competency” yang memiliki arti kecakapan atau kemampuan, sedangkan reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2009:72) reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektif, efisien dan akuntabilitas.

Bapak Sekretaris Daerah Kota Bengkulu sebagai pimpinan tinggi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, memberikan pernyataannya tentang Bagaimana peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu saat ini, yang mana ini adalah eranya reformasi birokrasi dijalankan.

Berikut pernyataan Arif Gunadi :

*“Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu untuk saat ini dalam kepemimpinan saya sudah masuk program pemerintah dalam Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024, hal ini sudah ada terobosan yang saya lakukan dengan beberapa strategi diterapkan diantaranya kompetensi individu dan kelompok saya perbaiki karena sebelum pemerintahan saya sepertinya banyak yang harus dilakukan perbaikan salah satunya dengan cara rotasi Aparatur Sipil Negara dan memberi kesempatan untuk bagi yang ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Dalam hal ini saya melihat kompetensi dari kualitas dan kemauan seorang individu dalam bekerja ini diterapkan dengan rotasi dari segi :*

*Pertama, rotasi pendidikan dan usia produktif yang dapat bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Dari data pegawai aparatur sipil negara yang saya pelajari sebelum saya memimpin masih banyak para aparatur sipil negara yang pendidikannya masih SMA. Jadi saya melakukan rotasi untuk meningkatkan kualitas ilmu dengan memindahkan yang berpendidikan SMA ke Instansi lain dan saya juga memberi kesempatan bila tidak ingin di rotasi maka mereka harus meningkatkan kompetensi mereka, alhamdulillah hasilnya sudah banyak kemajuan yang terjadi. Saat ini di tiap bagian memiliki individu yang bergelar Magister, pendidikan SMA pun sudah mulai berkurang karena mereka telah mengikuti instruksi dan perkembangan zaman. Kompetensi lainnya yang telah saya perintahkan juga terhadap kompetensi kelompok tiap bagian Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, dimana Bagian yang ada di Lingkungan Sekretariat Dearah Kota Bengkulu ini harus memiliki inovasi dalam bekerja dan hasilnya juga alhamdulillah Program inovasi dijamin kepemimpinan saya juga berjalan sukses dengan hasil bersama perangkat daerah lainnya mendapat penghargaan Bengkulu sebagai kota terinovatif.*

*Kedua, dari segi meningkatkan ilmu dan pengalaman, yakni saya juga menekankan untuk para Aparatur Sipil Negara yang ada di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu untuk selalu ikut dalam program peningkatan ilmu baik di pemerintah pusat yang mengadakan maupun pemerintah daerah misalnya ikut perlombaan, Study banding, ikut pendidikan dan pelatihan, workshop, dan lain-lain". (Arif, 2022)*

Pernyataan berikutnya dari Kepala Bagian Organisasi Arminal Nova Putra ikut memberikan tanggapan :

*“Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara sekarang sudah mulai membaik dibandingkan pemerintahan sebelumnya, sekarang kita memiliki Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, sudah banyak pendidikan S2 bahkan ada yang dari luar negeri juga menimba ilmu, itu ada di bagian hukum. Dulu masih banyak Aparatur Sipil Negara yang sudah tua, sekarang sudah dirotasi jadi kami memiliki Aparatur Sipil Negara yang siap kerja, selain itu program kerja yang diterapkan sangat membantu, ini terlihat dari peningkatan disiplin individu yang lebih rajin terutama Apel Pagi dan Apel Sore”* (Arminal Nova Putra, 2022)

Pernyataan berikutnya keluar dari Analis Kebijakan Ahli Muda Sub koordinator, Sub Substansi Kinerja dan Reformasi Birokrasi :

*“Peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara baik itu dari segi disiplin maupun kinerja yang baik yang saat ini mulai terasa sangat membantu juga dalam penilaian pada reformasi birokrasi untuk pemerintah daerah khususnya pemerintah Kota Bengkulu, karena kita juga dinilai di KEMENPAN RB walaupun tidak hanya perangkat daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu”* (Jeffry, 2022)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh beberapa Informan instansi artinya peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu sudah meningkat dari sebelumnya karena ada beberapa prestasi yang dihasilkan, semua itu wujud

kerja sama dalam membangun Sekretariat Daerah Kota Bengkulu menjadi lebih baik.

### **5.1.3 Pernyataan Informan, Apakah kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu**

Melihat kondisi yang ada dan sesuai dengan daftar yang dibuat oleh Pengelola Kepegawaian apakah Agenda Road Map Reformasi Birokrasi sudah terlaksana di Sekretariat Daerah :

*“Kalau untuk penempatan Jabatan kita mengikuti Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, tapi kalo untuk Jabatan Pelaksana kita berpedoman pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dari Permenpan RB Nomor 41 Tahun 2018 memang kalo Peraturan Walikota khusus yang mengatur memang belum ada. Tapi ini sudah lumayan Baik dari Tahun-Tahun sebelum kita jalankan Road Map Reformasi Birokrasi Sesuai Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021” (Jeffry, 2022)*

Ditambahkan Oleh Kepala Bagian Organisasi Arminal Nova Putra.

*“Setiap tahun untuk Pelaksanaan Reformasi Birokrasi selalu dilaporkan melalui LKE di Kemenpan RB, nanti setiap awal Tahun berikutnya kita akan mendapat evaluasi dan rekomendasi,.surat ini lah yg kita pedomani sebagai evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi” (Arminal, 2022)*

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan Jeffry Oktios Putra dan Kepala Bagian Organisasi Arminal Nova Putra, Astri Selaku Pengelola Kepegawaian juga menyatakan hal yang sama berikut pernyataannya:

*“kalo sekarang tiap semester ada evaluasi, saya bikin laporan perkembangan tingkat Pendidikan semua Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, misal periode ini sudah berapa yang lulus Diklat PIm, yang sudah lulus Sekolah S2 nya, terus tiap semester sudah ada laporan evaluasi yang melihat apakah yang bersangkutan cocok di Anjab dan ABK yang dia duduki” (Astri, 2022)*

Sekretaris Daerah Kota Bengkulu menyampaikan.

*“kita terus berusaha meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara khususnya di Sekretariat Daerah ini. Tentunya dengan berbagai strategi dan kebijakan karena Sekretariat Daerah Kota Bengkulu merupakan contoh bagi Perangkat Daerah lain”.* (Arif, 2022)

Road Map Birokrasi sangat mendukung sebuah perencanaan tata kelola pemerintahan yang baik, untuk itu saat ini Peraturan Walikota Nomor 27 tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024 sudah mulai dilaksanakan dengan baik.

#### **5.1.4 Pernyataan Informan, Bagaimana strategi peningkatan disiplin dan kinerja terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

Dengan Struktur Organisasi yang besar dan Jumlah Pegawai yang banyak juga strategi apa saja yang telah dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu untuk meningkatkan kinerja dan disiplin Pegawainya:

Sekretaris Daerah Kota Bengkulu Arif Gunadi, memberikan pernyataan

:

*“Kalo Apel Pagi dan Sore ASN di Sekretariat Daerah ini sudah sangat baik dari yang dulu-dulu, paling hanya bebrapa orang saja yang masih malas, saya sudah perintahkan atasan langsung nya untuk membuat Surat Peringatan 1 sampai 3 kalo memang masih tidak juga bias kita bina kita laporkan ke PPK kita pak Walikota, mungkin kalo dia Pajabat bisa diturunkan Jabatan nya, tapi kalo staf mungkin bias kita buat sanksi penundaan kenaikan pangkat . (Arif, 2022)*

Tidak jauh berbeda dengan disampaikan Bapak Sekretaris Daerah Kota Bengkulu, Jeffri Oktios Putra juga menyampaikan hal yang hampir sama,.

*“Kalo Apel sekarang kita sudah tertib karna pimpinan kita disiplin nya tinggi, sekarang juga untuk membangun semangat pegawai agar meningkatkan disiplin dan kinerja kita diberikan reward Emas, ini cukup membakar semangat ASN agar lebih rajin dan disiplin” (Jeffri, 2022)*

Tidak jauh berbeda Arminal Nova Putra Selaku Kepala Bagian Organisasi juga menyampaikan hal serupa, dengan adanya reward dan pemimpin yang disiplin membuat kita malu untuk tidak disiplin.

*“Pak sekda itu Jam 7 dia sudah dikantor, dia keliling ngontrol kebersihan dan kondisi Gedung sambil nunggu waktu apel pagi, jadi kita pejabat dibawah nya malu kalo datang terlambat.” (Arminal , 2022)*

Beberapa pernyataan dari informan dapat disimpulkan yakni strategi yang telah digunakan oleh Perangkat Daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu sudah cukup mengikat dimana disiplin harus ditegakkan dengan keras karena akan mendapat sanksi tegas bila dilanggar namun Perangkat daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu juga tidak luput memberikan

perhatian bagi Aparatur Sipil Negara yang sudah disiplin dengan memberikan reward atau hadiah.

#### **5.1.5 Pernyataan Informan Bagaimana Strategi untuk meningkatkan prestasi kerja terhadap Reformasi Birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah**

Prestasi Kerja ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu selalu kita harapkan ada peningkatan, apa saja strategi yang telah dijalankan di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu berikut beberapa pernyataan dari informan :

Bapak Sekretaris Daerah Kota Bengkulu berpendapat:

*“kita terus memberikan semangat, memberikan target- target kinerja kepada ASN di lingkungan kerja kita. Biar ASN kita kerjanya terukur, nanti setiap 3 bulan akan di evaluasi oleh atasan langsungnya dan tidak lupa kita akan memberikan reward atas prestasi mereka”*( Arif, 2022)

Kepala Bagian Organisasi pun menyampaikan hal yang sama, berikut pernyataannya :

*“kami selalu berikan target kerja dalam tempo waktu tertentu, ya kita kalo gak mau tereliminasi ya kita harus selesaikan target kerja kita.”*( Arminal, 2022)

Pengelola Kepegawaian Tri Oktarianto juga memberikan pernyataan terhadap strategi yang telah dilakukan :

*“Untuk saat ini strategi pimpinan sangat memberi efek terhadap kami bawahan, kami dituntut untuk bekerja dan lebih baik lagi apabila mendapatkan prestasi. Pimpinan juga menjelaskan prestasi akan memberikan penilaian lebih dimata pimpinan, dan jangan khawatir soal*

*reward atau penghargaan, karena pimpinan selalu memperhatikan dan menilai”(Tri, 2022)*

**5.1.6 Pernyataan Informan, Apa saja peningkatan prestasi yang dihasilkan baik Individu maupun kelompok Sebelum dan Setelah diberlakukannya Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024.**

Prestasi yang dihasilkan sebelum dan setelah berlakunya Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024 untuk Sekretariat Daerah Kota Bengkulu.

Bapak Sekretaris Daerah Kota Bengkulu menyatakan :

*“Setau saya, saya mulai menjabat sebagai Sekretaris Daerah Kota Bengkulu pada Bulan Maret Tahun 2021 ini artinya di era Kepemimpinan saya Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 tahun 2021 sudah mulai berlaku, saya pun ikut mendukung program ini, demi meningkatkan kinerja, saya menekankan setiap bagian di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu untuk berinovasi mengeluarkan ide membuat pelayanan cepat dan terstruktur baik dengan menghasilkan program terbaru dan terdepan, hasilnya sekarang kami memiliki berbagai program unggulan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat salah satunya HD OTO, sebelumnya dan alhamdulillah masyarakat terbantu dan senang menurut saya ini adalah prestasi buat saya sebagai individu seorang pimpinan karena di era kepemimpinan saya program ini terlaksana. Kemudian untuk prestasi kelompok bisa dibilang bersama perangkat daerah lainnya sekretariat daerah kota Bengkulu*

*ikut merasakan mendapatkan penghargaan yang diberikan oleh Kementerian Dalam negeri sebagai kota terinovatif karena inovasi yang telah dibuat Pemerintah Kota Bengkulu” (Arif, 2022)*

Di ruangan berbeda Kepala Bagian Organisasi Juga menyebutkan dengan menampilkan data :

*“Dahulu banyak struktural yang belum memiliki Sertifikasi Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan, mereka sudah menduduki jabatan di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, namun Sekarang setelah kepemimpinan baru telah dilakukan beberapa rotasi dan mutasi sehingga pejabat saat ini sudah layak menduduki jabatan, ini termasuk prestasi*

#### **5.1.7 Pernyataan Informan, Penempatan Sumber Daya Manusia sesuai dengan kompetensinya terhadap Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu**

Penerapan sistem penilaian kinerja yang betul-betul memperhatikan kinerja sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan reward dan punishment bagi pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja lebih baik dari pegawai lainnya harus diberikan penghargaan yang lebih, sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, berikut pernyataan informan

*“kalo dulu sebelum reformasi birokrasi ini dijalankan, yang tamatan SMP, SMA semua bekerja di Administrasi, tapi sekarang sudah ada Anjab dan ABK jd kita punya kelas jabatan dan mengatur siap-siapa yang bisa duduk di jabatan tersebut ”. (Tri, 2022)*

Pernyataan ini pun dibenarkan oleh Kepala Bagian Organisasi, berikut pernyataannya :

*“ya setelah adanya Anjab dan ABK kita sudah teratur tidak bisa asal menududuki jabatan, ada syarat-syarat tertentu untuk menduduki jabatan.”. (Arminal, 2022)*

Tidak jauh berbeda dengan Pengelola Kepegawaian Tri Oktarianto dan Sekretaris Daerah Kota Bengkulu Arif Gunadi juga menerapkan hal yang sama, berikut pernyataannya :

*“kita di Sekretariat Daerah ini merupakan OPD besar dan selalu menjadi contoh, pusat nya ya dikita inikan saya pimpin lanmgsung. Jadi staf-staf dibawah saya pasti ah kita seleksai dengan seksama gak ada lagi yang tamat SMP jd pengurus Barang, jadi bendahara. Jadi memang kita mau semua disini berpendidikan tinggi sehingga pola pikir nya berkembang”. (Arif, 2022)*

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara terhadap Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu (Studi Peraturan Walikota Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024)**

#### **1. Sebelum Penerapan Peraturan Walikota Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024 terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

Dari hasil wawancara peneliti dengan informan didapatkan informasi, sebelum penerapan Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024 khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, belum begitu memperhatikan kualitas dan kuantitas kinerja yang ada pada individu Aparatur Sipil Negara, ini dapat dilihat dari berbagai macam permasalahan menurut peneliti yakni :

- a. Masalah Pendidikan yang ada pada saat itu, masih banyaknya pendidikan yang masih SMP dan SMA bertugas di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, harusnya ini menjadi perhatian lebih. Seperti diketahui Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang merupakan poros pimpinan semua perangkat daerah. Hal ini harusnya menjadikan contoh Perangkat Daerah yang baik harus memiliki kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur yang baik pula.
- b. Masalah penempatan dari Aparatur Sipil Negara dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya yang masih amburadul tidak sesuai dengan dasar Pendidikan dan tanggung jawab yang akan di emban nantinya. Belum ada aturan tentang penempatan ASN yang wajib dilaksanakan di Pemerintah Kota Bengkulu menyebabkan kualitas pembagian tugas pekerjaan banyak belum maksimal. Dapat dicontohkan di Instansi Perangkat Daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu ini seorang sarjana kesehatan masyarakat menempati jabatan sebagai staf di sub bagian kepegawaian, ada juga seorang sarjana sosial menduduki jabatan di bagian Hukum. Seorang tamatan SMA menempati jabatan sebagai pengelola di Bagian Umum. Tentu hal ini membuat hasil kerja sangat

tidak maksimal dan terlihat sembrono kurang memperhatikan keadaan sekitar yang sangat bertolak belakang dengan prinsip reformasi birokrasi.

- c. Masalah penempatan pimpinan bertugas untuk promosi mutasi dan rotasi jabatan struktural belum ada tolak ukur, penempatan masih berdasarkan kepentingan saja tidak memperhatikan syarat dan kepastian dalam menduduki suatu jabatan seperti harus memiliki Pendidikan dan Pelatihan yang sudah dilalui sebagai syarat utama dalam jabatan yang di emban.
- d. Masalah anggaran dana bantuan pemerintah untuk kompetensi Pendidikan formal sangat tidak didukung, tidak adanya bantuan biaya sekolah untuk yang ingin melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk diklat kepemimpinan juga hanya diberikan kepada orang terdekat pimpinan saja. Begitu juga dengan diklat teknis lainnya, anggarannya hanya dialokasikan sedikit dan hanya ASN yang berstatus Pejabat yang diberikan kesempatan.
- e. Masalah segi pengawasan tidak adanya pengawasan dan evaluasi yang ketat kepada ASN nya. Dan tidak ada juga reward atau penghargaan yang diberikan kepada ASN sebagai penyemangat.

## **2. Upaya penerapan peningkatan kompetensi ASN dalam penerapan Perwal no 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024 Pemerintah Kota Bengkulu di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

Pada tahun 2021 diterbitkan Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024 Pemerintah

Kota Bengkulu. Ini merupakan bukti keseriusan Pemerintah Kota Bengkulu untuk menjalankan amanat dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025.

Road Map Reformasi Birokrasi adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu yang telah di tentukan.

Untuk menajalankan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu telah membuat Tim Khusus Sesuai dengan Surat Keputusan Walikota Bengkulu Nomor 128 TAhun 2018 tentang Pembentukan Tim Pengarah dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu.

Berpedoman pada Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 inilah Sekretariat daerah selaku kepala perangkat daerah Menyusun langkah-langkah untuk menjalankan Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah. Salah Satunya Yaitu Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur dengan salah satu program nya peningkatan kompetensi ASN di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Hal ini diharapkan agar dapat meningkatkan kinerja ASN dan mutu pelayanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan hal diatas langkah yang dilakukan pertama adalah Menyusun peta jabatan, Analisa jabatan dan Analisa beban kerja di sekretariat daerah. Agar bisa menempatkan ASN yang sesuai dengan kompetensi. Sehingga Pengukuran gap competency antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan dapat dilakukan. Karena Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam

pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien.

Kemudian sekretaris daerah juga memerintahkan agar pada Penyusunan Anggaran Tiap tahun nya setiap bagian menganggarkan kegiatan untuk mengikuti Bimbingan Tekhnis dan study Tiru yang hasilnya bisa digunakan sebagai pembanding untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi untuk setiap ASN yang ada di Bagian tersebut. Jadi yang diutamakan untuk melaksanakan kegiatan adalah ASN bukan Pegawai tidak tetap. Karena tugas Pegawai tidak tetap adalah membantu ASN untuk menjalankan tupoksi nya. Jika ASN nya berkompeten maka pengangkatan pegawai tidak tetap bisa di kurangi. Sehingga anggaran untuk pemabyaran gaji Pegawai tidak tetap dapat dikurangi. Hal ini juga diharapkan agar ASN nantinya tidak kalah bersaing dengan P3K yang baru akan diangkat pada tahun 2023 ini. Sekretariat Daerah juga membuka lebar kesempatan untuk meningkatkan Pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.

Mulai dari tahun 2021 sekretariat daerah membuka kesempatan seluas-luasnya bagi ASN di Sekretariat Daerah untuk melanjutkan Pendidikan program strata 2 hal ini tentunya telah sesuai dengan peraturan walikota nomor 46 tahun 2017 tentang tugas belajar dan izin belajar bagi pegawai negeri sipil dilingkungan pemerintah kota Bengkulu. Pemimpin untuk menjalankan tugas dan fungsinya membina bawahan nya.

Untuk meningkatkan kualitas pejabat struktural setiap tahunnya Pejabat struktural secara bergantian akan mengikuti Diklat kepemimpinan. Hal ini sangat dibutuhkan oleh seorang untuk meningkatkan kualitas pemegang jabatan nantinya.

Dengan adanya kompetensi pegawai maka penghasilan ASN pun bertambah sesuai dengan beban jabatan yang di pangkunya. Salah satunya reward bagi ASN yang kinerjanya baik.

Dengan adanya aplikasi Ekinerja yang di susun oleh pemerintah kota Bengkulu, hal ini juga memberikan dampak positif bagi peningkatan disiplin dan kinerja pegawai

Untuk memberikan semangat meningkatkan prestasi kerja individu pegawai, Sekretaris daerah telah menyusun beberapa indikator penilaian untuk ASN yang di evaluasi setiap 6 bulan untuk diberikan reward.

Kemudian hasil evaluasi ini digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan promosi dan mutasi jabatan struktural dengan harapan supaya aparatur menempati jabatan sesuai dengan kompetensi dan kepututannya.

### **3. Sesudah Penerapan Peraturan Walikota Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2021-2024 terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

- a. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan berbagai informan untuk pendidikan SMP dan SMA yang bertugas di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu telah dirotasi dan digantikan dengan sumber daya manusia aparatur yang lebih berkompeten minimal pendidikan S.1 bahkan ada yang S2. Kalaupun ada yang SMA diberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikannya dengan mengikuti program izin belajar. Hal ini juga didukung oleh peran Pimpinan yang memberi kebijakan agar perangkat daerah yang dipimpin dapat bekerja lebih baik dari

sebelumnya karena memiliki sumber daya manusia aparatur yang mumpuni dan dapat bersaing terhadap semua elemen.

Dari sektor Pendidikan Formal Dapat Kita Lihat Pada Tabel berikut :

### **5.2 Tingkat Pendidikan ASN pada Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	2020	2021	2022
1	SLTP	5	1	0
2	SLTA	15	19	15
3	Diploma I	1	1	1
4	Diploma II	0	0	0
5	Diploma III	4	4	4
6	Diploma IV	8	10	10
7	Strata I	94	92	96
8	Strata II	20	23	22
9	Strata III	0	0	1

Dari data diatas dapat kita lihat perkembangan selama 3 tahun terakhir, dimana tingkat Pendidikan sudah mulai meningkat.

- b. Dari segi penempatan Aparatur Sipil Negara dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya pertama kali mulai memimpin dengan pimpinan baru di tahun 2021 yakni era reformasi mulai mendapat perhatian dan dijalankan. Pimpinan tertinggi Sekretaris Daerah Kota Bengkulu telah membuat perencanaan dalam evaluasi yang matang terhadap Aparatur Sipil Negara yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Bagian Organisasi ditekankan harus memperhatikan setiap detail dari Peraturan penunjang untuk memulai era baru dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas individu, jangan sampai salah penempatan demi mendukung tata kelola pemerintahan yang baik. Dan

saat ini sudah mulai dirasakan hasilnya. Melihat dari Daftar urut Kepangkatan dan Peta Jabatan.

- c. Dalam hal penempatan pimpinan bertugas untuk promosi mutasi dan rotasi jabatan struktural setelah reformasi birokrasi telah memperhatikan jenjang Pendidikan dan Pelatihan sebagai syarat utama dalam hal yang ingin menduduki jabatan di sekretariat Daerah Kota Bengkulu.

Ini Dapat kita lihat juga dari segi Diklat Kepemimpinan bagi Pejabat Pemangku jabatan Struktural

### **5.3 Diklat Kepemimpinan Bagi Pejabat Pemangku Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Kota Bengkulu**

NO	Diklat Kepemimpinan	2020	2021	2022
1	Diklat Kepemimpinan TK I	0	0	0
2	Diklat Kepemimpinan TK II	0	1	1
3	Diklat Kepemimpinan TK III	12	14	15
4	Diklat Kepemimpinan TK IV	10	19	19

Dari tabel diatas dapat kita lihat konsistensi peningkatan kompetensi dari tahun ke tahun. Walaupun tidak terlalu banyak peningkatannya, ini merupakan salah satu bukti bahwa pemerintah kota Bengkulu khususnya di Sekretariat Daerah mulai menyelesaikan aspek aspek permasalahan yang ada.

- d. Dari segi penganggaran Pendidikan dan Pelatihan Tekhnis Sudah terlihat dari RKPD Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. Sudah tersedianya anggaran tersebut. Sehingga ASN bisa mengikuti Pendidikan dan

Pelatihan Tekhnis untuk meningkatkan komptensi nya. Untuk bantuan biaya sekolah melanjutkan Pendidikan, pada tahun 2021 ada 4 orang yang mendapatkan bantuan Pendidikan untuk program Pasca Sarjana. 4 orang tersebut terdiri dari 1 orang Eselon III, 1 Orang eselon 4 dan 2 Orang ASN Jabatan Fungsional. Di tahun 2022 program bantuan biaya Pendidikan pun tetap berlanjut dengan program ini diberikan untuk Fungsional yang ingin melanjutkan Pendidikan ke Strata 1 dan Stara II. Dengan komposisi 2 orang program strata 1 dan 4 orang program strata 2.

- e. Dari segi pengawasan dan peningkatan, disiplin dan kinerja, sekretaris daerah sangat mengutamakan hal ini. Hal ini dapat kita lihat dengan adanya evaluasi setiap 6 bulan yang dilakukan oleh setiap Kepala bagian yang menjadi dasar penilaian apakah ASN tersebut layak menduduki Jabatan tersebut. Peningkatan disiplin pegawai juga sudah sangat tampak dalam 2 tahun ke belakang. Dan pada tahun ini sudah disiapkan program pemberian reward bagi pegawai yang rajin apel pagi dan sore. Pemberian reward ini dilaksanakan setiap 6 bulan sekali

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu dalam hal peningkatan kompetensi aparatur sipil negara terhadap reformasi birokrasi ini dapat dilihat dari sebelum dan Sesudah berlakunya Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024. Peneliti menyimpulkan kompetensi aparatur sipil negara yang ada di lingkungan sekretariat daerah kota Bengkulu mengalami peningkatan yang cukup signifikan, karena masalah sebelum adanya Peraturan Walikota Bengkulu Nomor 27 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Bengkulu Tahun 2021-2024 sudah dapat diatasi dengan perkembangan yang terjadi saat ini walaupun belum sepenuhnya sesuai harapan ini artinya tata kelola pemerintahan yang baik dalam hal ini reformasi birokrasi dijalankan dengan perhitungan yang matang mulai dari adanya strategi, kebijakan seorang pimpinan yang memperhatikan bawahannya, serta prestasi yang dihasilkan baik individu maupun kelompok ini adalah penunjang terwujudnya reformasi birokrasi. Berikut beberapa peningkatan yang sudah dirasakan kemajuannya dibandingkan sebelum adanya perencanaan reformasi birokrasi yang dibentuk.

1. Kualitas Individu dari segi pendidikan sudah ada kemajuan dari sebelumnya karena di Sekretariat daerah kota Bengkulu, masing-

masing individu saat ini berlomba-lomba dalam peningkatan pendidikan terbukti sudah banyak yang berpendidikan tinggi.

2. Penempatan Kinerja untuk pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu saat ini dapat dikatakan baik, dengan sudah tersedianya Peta Jabatan, Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja ini menyebabkan penempatan ASN sudah berdasarkan Kompetensinya.
3. Penempatan pemegang jabatan struktural untuk menduduki jabatan itu harus memiliki syarat jabatan yang harus dipenuhi diantaranya pendidikan dan pelatihan pimpinan, saat ini para pemegang jabatan sudah banyak memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan dibandingkan sebelumnya yang belum mendapat perhatian
4. Penyediaan anggaran bantuan biaya pendidikan sebagai bentuk kepedulian terhadap kompetensi aparatur sipil negara Dapat kita lihat dengan diberikannya Bantuan Biaya Pendidikan, dan Menganggarkan Biaya Pendidikan dan Pelatihan Tekhnis bagi ASN di lingkungan Sekretariat Daerah merupakan salah satu program peningkatan kompetensi SDM Aparatur.
5. Dengan pemberian reward kerja, Secara langsung maupun tidak langsung ASN sudah semangat untuk meningkatkan tingkat Disiplin, Prestasi dan Kinerja Individunya.

## **6.2. Saran**

1. Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara baik itu kualitas individu maupun kelompok terhadap Reformasi Birokrasi di lingkungan khususnya di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu harus berkelanjutan, konsistensi dalam melakukan perbaikan terhadap kompetensi ASN
2. Pada Perangkat Daerah Sekretariat Daerah Kota Bengkulu diharapkan terus menyiapkan wadah untuk mengembangkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara demi terciptanya Reformasi Birokrasi yang baik
3. Diharapkan Pemerintah Kota Bengkulu dapat menerbitkan Peraturan Walikota tentang Kompetensi ASN

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Abiradin Rosidi, R. F. (2013). *Reinventing local Government, Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. 10.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hadari, H. N. & H. M. M. (2000). *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Penerbit CV. Haji Masagung, Edisi Revisi.
- Hamdan, D. (2019). *REFORMASI BIROKRASI KECAMATAN BANJARSARI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK*. Universitas Siliwangi.
- Meleong, L. J. (2006). *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Thoha. Miftah. 2014. *Birokrasi Dan Dinamika Kekuasaan*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group  
Thoha. Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta Kencana Prenada Media Group
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset, cetakan ke.3
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- St Khadijah Aswar, D. (2020). *PELAYANAN PUBLIK BERBASIS PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN WAJO*.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabet.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Bandung : Alfabeta*.

Suliyanto. (2018). Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi. *Yogyakarta: Andi Offset*.

Syahrrudin, D. (2020). PENERAPAN KYPSO DALAM PELAYANAN PUBLIK SEBAGAI PERWUJUDAN PARADIGMA. *Univeristas Hasanudin*.

Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus*. Gramedia Pustaka Utama. No 6 (4) H.

Yusuf, B. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*.

**Online :**

[Permen PAN & RB No. 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 \[JDIH BPK RI\]](#), diakses tanggal 20/01/2023 Pukul 20.17 WIB

[Permen PAN & RB No. 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah \[JDIH BPK RI\]](#), diakses tanggal 20/01/2021 Pukul 21.33

[Bagian Hukum Pemerintah Kota Bengkulu \(bengkulukota.go.id\)](#) diakses tanggal 21/01/2023, Pukul 22.20 WIB

[RANCANGAN \(perpusnas.go.id\)](#), diakses tanggal 21/01/2023, Pukul 23.00 WIB

Lampiran 1 :





