

**Reformasi Birokrasi dan Merit Sistem Pemerintahan Daerah
(Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di
Kabupaten Lamongan)**

Fahmi Anas¹, Shodikin², Ahmad Sholikin³

^{1,3} Universitas Islam Darul 'Ulum, ² Universitas Brawijaya

anasf412@gmail.com¹, shodikin19101966@gmail.com², ahmad.sholikin@unisda.ac.id³

*Received: 04 Januari 2025; Revised: 20 Januari 2025; Accepted: 01 Februari 2025; Published:
Februari 2025; Available online: Februari 2025*

Abstract

Human Resource Management must always be related to the goals and objectives of the organization (strategic alignment), Human Resource Management or ASN is carried out to motivate and also increase employee productivity in carrying out their duties so that they are able to contribute to achieving the goals and objectives of the Agency. The Research Design uses a qualitative approach. The results of the study illustrate that the development of apparatus resources needs to be focused on developing several things, namely: skills and expertise; insight and knowledge; talent and potential; personality and work motives; and morals and work ethic. Merit-based human resource management is believed to be able to attract the best people to work in an Agency. Lamongan Regent Regulation Number 18 of 2021 concerning the awarding of ASN awards is a real form of concern from the Government through the Lamongan Regency BKPSDM. the issuance of the Perbup regarding the awarding of awards is to increase the spirit of devotion as ASN, increase motivation and work enthusiasm in carrying out main tasks, increase ASN productivity performance, improve the quality of integrity in work and encourage exemplary values in work.

Keywords: Bureaucratic Reform, Merit System, Human Resource Development

Pendahuluan

Terwujudnya Kejayaan Lamongan yang Berkeadilan merupakan visi Kabupaten Lamongan periode 2021-2026. Kejayaan Lamongan adalah suatu kondisi terwujudnya Lamongan sebagai kabupaten unggul dan maju, sejahtera lahir batin, terdepan dalam pembangunan infrastruktur, ekonomi dan sumber daya manusia di Jawa Timur. Berkeadilan adalah suatu kondisi Lamongan yang semakin merata pelaksanaan pembangunan dan kondisi sosial ekonomi masyarakatnya serta semakin menurun kondisi ketimpangan antar wilayah. Berkeadilan juga bermakna keberpihakan untuk melindungi dan membina masyarakat yang secara ekonomi dan sosial yang secara kategori memerlukan perhatian lebih dengan kehadiran Pemerintah Daerah (Sholikin et al., 2025). Dalam mewujudkan visi tersebut, salah satu prioritasnya adalah pembangunan birokrasi yang juga menjadi misi dari kepala daerah yaitu menghadirkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas sebagai upaya optimalisasi reformasi birokrasi. Misi tersebut juga merupakan respons kepala daerah atas isu yang dihadapi yaitu besarnya tuntutan layanan publik yang responsif

dan adaptif, kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi atau organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut (Pfeffer, 2005).

Sasaran dari pembangunan birokrasi di Kabupaten Lamongan sampai 2026 yaitu 1) meningkatnya pelayanan publik yang inovatif; 2) meningkatnya kapasitas ASN daerah; 3) meningkatnya manajemen pemerintahan yang handal; 4) meningkatnya kemandirian desa. Meningkatkan kapasitas ASN menjadi salah satu sasaran strategis didalam pelaksanaan reformasi birokrasi baik di Kabupaten Lamongan maupun di Nasional. Berjalannya birokrasi di sebuah negara tidak luput dari peran aparatur negara didalamnya. Sebagai salah satu unsure penggerak birokrasi, elemen sumber daya manusia (SDM) aparatur menjadi hal yang penting untuk terus dikembangkan, sebagaimana performa dan kapasitas instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparturnya. Menjadi birokrasi berkelas dunia menjadi arah pembangunan SDM Aparatur di Indonesia (Anas et al., 2024). Kementerian PANRB menggunakan strategi 6P dalam melaksanakan akselerasi transformasi ASN. Adapaun strategi 6P tersebut yaitu penguatan

budaya kerja dan *employer branding*, percepatan peningkatan kapasitas SDMA, peningkatan kinerja dan system penghargaan, pengembangan talenta dan karir, percepatan transformasi digital, dan perancangan jabatan, perencanaan dan pengadaan (Setiyono, 2014).

Pembangunan manajemen ASN untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia yang profesional, berintegritas dan netral sejatinya telah dimulai sejak kebijakan sistem merit dalam Manajemen ASN dilaksanakan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah dasar hukum yang dengan tegas mengamanatkan bahwa Instansi Pemerintah harus menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 disusun sebagai bagian dari program reformasi birokrasi yang menjadi awalan bagi pemerintah untuk melakukan manajemen sumber daya aparatur negara yang berbasis merit system dalam upaya meningkatkan profesionalitas, netralitas, integritas dan kinerja ASN. Pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Tujuan

akhirnya adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani (Sholikin & Sena, 2024).

Meskipun demikian, pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan sistem merit dalam manajemen ASN masih diwarnai dengan capaian yang beragam pada Instansi Pemerintah salah satunya yaitu dalam indeks efektivitas pemerintah. Indeks Efektivitas Pemerintah merupakan alat ukur kinerja birokrasi di 214 negara di dunia. Penilaian indeks efektivitas pemerintah (IEP) diformulasikan dari beberapa parameter, yakni (1) persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, (2) penyelenggaraan kualitas pelayanan publik, (3) tingkat independensi pemerintah dari tekanan politik, (4) kualitas perumusan dan pelaksanaan kebijakan, dan (5) komitmen pemerintah dalam menjalankan kebijakan (Sholikin et al., 2022). Kualitas Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu indicator dalam mengukur indeks efektivitas pemerintah. Namun saat ini, tingkat efektivitas penyelenggaraan pemerintahan Indonesia masih rendah, terutama jika dibandingkan dengan negara lainnya di Asia Tenggara. Rendahnya kualitas aparatur sipil negara di Indonesia karena

masih maraknya praktek *spoil system* dalam manajemen ASN. *Spoil System* tersebut erat kaitannya dengan dominasi kepentingan politik yang mewarnai birokrasi (Sunaryo & Cecillia, 2014:3). Relasi antara kepentingan politik dan actor administrasi membuat kinerja birokrasi rawan terjadi penyimpangan. Meningkatnya praktek *spoil system* merupakan salah satu pendorong tingginya tingkat korupsi di kalangan politisi dan aparatur sipil negara di daerah (Sholikin & Oktaviana, 2023).

Dampak dari ASN yang tidak profesional akan menghasilkan efek domino dari berbagai aspek, ASN yang tidak profesional akan menghasilkan birokrasi yang menyulitkan, birokrasi yang menyulitkan akan berdampak pada pertumbuhan sector ekonomi yang terhambat, pertumbuhan ekonomi yang terhambat akan berdampak pada penerimaan negara juga tidak optimal, dan jika penerimaan negara tidak optimal maka kesejahteraan ASN juga akan sulit ditingkatkan. Sama halnya dengan profesionalitas ASN di lingkungan pemerintah daerah khususnya di Kabupaten Lamongan. ASN yang tidak profesional juga akan menghambat visi dari pemerintah daerah yaitu mewujudkan kejayaan Lamongan yang berkeadilan.

Pada bulan Desember tahun 2019 Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengukur skor penerapan system merit di 76 Pemerintah Kabupaten di Indonesia. Pedomannya menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 40 Tahun 2018 dan Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019 tentang tata cara penilaian mandiri penerapan system merit. Berdasarkan nilai yang diperoleh dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu kategori I sampai IV. Interpretasi dari setiap kategori dan range nilai setiap kategori yaitu 1) Kategori I (nilai 100-174), dengan indicator berwarna merah menunjukkan bahwa instansi dinilai “buruk”. Instansi dalam kategori ini masih perlu dibimbing intensif untuk dapat memenuhi persyaratan yang diharapkan dalam penerapan sistem merit manajemen ASN; 2) Kategori II (nilai 175-249), dengan indicator berwarna kuning, menunjukkan bahwa instansi dinilai “kurang”. Instansi dalam kategori ini perlu dibimbing untuk melengkapi berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN; 3) Kategori III (nilai 250-324), dengan indicator berwarna hijau, menunjukkan bahwa instansi dinilai “baik”. Instansi dalam kategori ini masih perlu

menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya, tetapi sudah dapat menerapkan seleksi terbatas dari talent pool dengan pengawasan KASN serta dievaluasi setiap tahun; 4) Kategori IV (nilai 325-400), dengan indikator berwarna biru, menunjukkan bahwa instansi dinilai “sangat baik”. Instansi dalam kategori ini menunjukkan bahwa sebagian besar persyaratan sudah dipenuhi dan sudah dapat diijinkan untuk menjalankan seleksi terbatas di instansinya melalui talent pool dan dievaluasi setiap 2 (dua) tahun. Pada bulan desember tahun 2019 hasil penilaian yang diperoleh Kabupaten Lamongan mendapatkan skor sebesar 229 yang berarti indikatornya masih berwarna kuning atau masuk kategori II. Kategori II (nilai 175-249) menunjukkan bahwa instansi dinilai “kurang”. Instansi dalam kategori ini perlu dibimbing untuk melengkapi berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN.

Jika dilihat dari capaian indeks profesionalitas ASN di Kabupaten Lamongan dari tahun 2017 sampai dengan 2019 terus mengalami kenaikan. Metode pengukuran Indeks Profesionalitas ASN pada tahun 2017 sampai dengan 2019 menggunakan buku panduan menghitung dan mengukur

indeks profesionalitas ASN yang diterbitkan oleh BKN tahun 2017. Sedangkan pada tahun 2020 pengukurannya didasarkan pada Permenpan Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Capaian kinerja terkait dengan pembangunan SDM Aparatur pada tahun 2020 mengalami penurunan drastic dibandingkan tahun sebelumnya. Karena ada perbedaan metode dan system pengukuran indeks profesionalitas ASN. Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Untuk range nilai pengkategorian tingkat profesionalitas sendiri terbagi dalam kategori: sangat tinggi (91-100), tinggi (81-90), sedang (71-80), rendah (61-70), dan sangat rendah (dibawah 60). Pada tahun 2020 nilai indeks profesionalitas ASN Kabupaten Lamongan sebesar 60,68 sehingga berdasar kan range yang ada, nilai indeks profesionalitas ASN pada tahun 2020 masuk kategori rendah (Sholikin, 2024b).

Pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Lamongan menghadapi beberapa permasalahan

yaitu 1) adanya kesenjangan kompetensi dengan tingkat Pendidikan pada penempatan jabatan, pada saat ini masih terdapat ASN di Kabupaten Lamongan dengan tingkat pendidikan yang cukup rendah, hal ini membutuhkan perhatian khusus mengingat tingkat pendidikan ASN akan berpengaruh pada pola pikir dan kinerjanya; 2) kemauan aparatur untuk meningkatkan kompetensi masih rendah, tuntutan pengembangan kompetensi menjadi hal yang lumrah pada saat ini, akan tetapi hal ini tidak berbanding lurus dengan antusiasme sumber daya aparatur maupun masyarakat di Kabupaten Lamongan; 3) pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung pengembangan kompetensi belum merata, pemerintah Kabupaten Lamongan telah mempunyai fasilitas *command center* yang memungkinkan untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi melalui metode virtual atau *e-learning* dan *blended learning*. Namun fasilitas tersebut belum merata di masing-masing perangkat daerah khususnya di BKPSDM; 4) menginternalisasi *Core Value* pada Aparatur Sipil Negara, pemahaman Aparatur Sipil Negara terhadap *employer branding* “Bangga Melayani Bangsa” dan *Core Value* Ber-Akhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten,

Harmonis, Loyal, Adaptif, serta Kolaboratif) masih belum optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka pembangunan sumber daya aparatur di Kabupaten Lamongan membutuhkan akselerasi sebagai motor penggerak dalam mewujudkan visi Kabupaten Lamongan. Membangun manajemen ASN melalui percepatan pelaksanaan system merit. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercayai dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena system tersebut memberi kesempatan kepada semua kalangan untuk mengembangkan karir sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya (Sholikin, 2024a).

Penerapan sistem merit juga dipercayai dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi korupsi. Peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi. ASN memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian sasaran pembangunan Daerah. Kualitas tata kelola pemerintahan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas Aparatur Sipil Negara.

Kualitas manajemen dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) harus terus ditingkatkan, terutama dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Birokrasi pemerintah pada era industri 4.0 dan transformasi digital saat ini dituntut mampu memberikan pelayanan cepat, responsif, inovatif, kolaboratif dan adaptif terhadap perkembangan global yang sangat cepat. Perkembangan teknologi dalam wujud revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan cepat yang berdampak pada tata kelola pemerintahan.

Metotode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna berasal dari masalah sosial (Cresswell, 2017). Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menganalisis reformasi administrasi dan birokrasi pada Pemerintahan Kabupaten Lamongan, apa yang dapat diadopsi oleh negara lain dalam menerapkan reformasi birokrasi. Metode pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan *desk study* terhadap data sekunder dari sumber-sumber data yang telah ada (*existing reources*) lalu dari eksplorasi bahan-bahan pustaka dikaji secara holistik

kemudian dianalisis berdasarkan kerangka berpikir yang melandasinya (Hamzah, 2019). Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung diperoleh peneliti (Satori & Komariah, 2011).

Pembahasan

Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Lamongan

Reformasi atau "*reformation*" bermula dari kata "*to reform*". Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap system administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan (de Guzman dan Reforma, 1993). Selain itu reformasi birokrasi mengarah pada penataan ulang aspek internal maupun eksternal birokrasi. Dalam tatanan internal, pembenahan birokrasi harus diterapkan baik pada level puncak (*top level bureaucrats*), level menengah (*middle level bureaucrats*), maupun level pelaksana (*street level bureaucrats*). Oleh karena itu konsep reformasi sesungguhnya merupakan konsep yang luas ruang lingkupnya

karena mencakup reformasi structural maupun kultural. Reformasi birokrasi secara lebih rinci meliputi reformasi structural (kelembagaan), procedural, kultural, dan etika birokrasi (Nurdjaman, 2002).

Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan masih terdapat beberapa isu permasalahan strategis yang harus diperbaiki melalui pelaksanaan reformasi birokrasi. Sedangkan reformasi birokrasi sendiri, bukan hanya sekedar tuntutan masyarakat, tapi juga menjadi kebutuhan bagi aparatur pemerintahan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. Terkait isu permasalahan strategi tersebut diantaranya, birokrasi yang belum sepenuhnya bersih dan akuntabel, birokrasi yang belum efektif dan efisien serta pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan.

Selain itu juga penggunaan *e-Services* sebagai sarana pendukung pelayanan yang belum merata, juga kualitas indeks profesionalisme ASN yang masih rendah. Berbagai kegiatan telah dilakukan oleh Pemkab Lamongan sebagai bentuk tekad merubah pola pikir menjadi birokrasi yang melayani, salah satunya dengan evaluasi kinerja. Kemudian yang kedua, ungkapnya,

menguatkan akuntabilitas melalui penilaian evaluasi kinerja perangkat daerah, desk perjanjian kinerja serta pemantapan *sakip*, serta yang ketiga adalah penyediaan peraturan bupati tentang manajemen karir ASN, peningkatan kapabilitas SDM melalui *bimtek*.

Berdasarkan uraian di atas dapat difahami bahwa reformasi dalam Lembaga pemerintahan diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan atau Visi dan Misi Kepala Daerah serta untuk merespon tuntutan masyarakat dalam perbaikan kualitas pelayanan public menuju tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sledentopf dalam Caiden (1982:101) yang menyebutkan bahwa dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat yang dinamis, maka kinerja pemerintahan perlu disempurnakan, baik dalam konteks ukuran-ukuran kelembagaan dan strategi-strategi yang seharusnya ditempuh.

Struktur Organisasi Reformasi Administrasi dan Birokrasi BKPSDM Kabupaten Lamongan

Jika berbicara mengenai organisasi birokrasi yang profesional, maka kata "*some Issues Associated with Professional Bureaucracy*" tentu tidak

pernah ketinggalan. Untuk itu, Mintzberg (1993: 205-213) mengatakan bahwa:

"The Professional Bureaucracy is unique among the five configurations in answering two of the paramount needs of contemporary men and women. It is democratic, disseminating its power directly to its workers (at least those who are professional). And it provides them with extensive autonomy, freeing them even of the need to coordinate closely with their Peers, and all the pressures and politics that entails. Thus, the professional has the best of both worlds: he is attached to an organization, yet is free to serve his clients in his own way, constrained only by the established standards of his profession".

Berdasarkan pernyataan dan dalam rangka mewujudkan harapan-harapan di atas maka dibutuhkan adanya penataan kembali organisasi pemerintahan yang secara nyata dapat mengakomodir keseluruhan kebutuhan yang ada dalam masyarakat. Dalam hal ini pemerintah tidak lagi dianggap sebagai satu-satunya organisasi yang dapat berdiri sendiri, tetapi hendaknya dapat memberdayakan seluruh komponen masyarakat, menjadikan lembaga non pemerintah sebagai lembaga yang mampu mempercepat proses pembangunan. Oleh karena itu

maka pemerintah perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian dan beradaptasi terhadap perkembangan tuntutan masyarakat yang semakin maju dan kompleks.

Beberapa ahli memberikan pengertian yang berbeda-beda terhadap struktur organisasi. Mintzberg (1979:2) *"The structure of organization can be simply as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct task and then achieves coordination among them"* (Struktur organisasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai sejumlah cara dimana dilakukan pembagian kerja dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi diantara mereka). Disinilah pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi dalam rangka mengkoordinasikan perilaku sehingga organisasi dinilai efektif. Oleh karena itu desain struktur organisasi harus mendukung komunikasi diantara karyawan.



Struktur organisasi memiliki peranan penting dalam pemerintahan, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Pearce dan Robinson (1997:429) yang menyatakan bahwasanya strategi yang berhasil sebagian besar bergantung pada struktur organisasi. Adanya struktur membantu mengidentifikasi kegiatan-kegiatan kunci organisasi dan cara kegiatan-kegiatan ini dikoordinasikan untuk mencapai tujuan strategi organisasi. Selain itu struktur organisasi juga dapat memudahkan para penyusun strategi untuk menjalankan strateginya. Terkait dengan reformasi organisasi perangkat daerah, restrukturisasi merupakan bagian dari reformasi organisasi yang ditekankan pada penataan kembali struktur organisasi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan yang berpredikat WBK/WBBM merupakan *outcome* dari upaya pencegahan korupsi yang dilaksanakan secara konkrit didalam lingkup Reformasi Birokrasi. Pengembangan WBK/WBBM secara bertahap. Diharapkan, upaya ini akan menjadi bagian dari upaya yang dapat meningkatkan nilai IKM/SKM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan. Untuk itu diperlukan upaya dan pendekatan yang proaktif dalam rangka memperlihatkan kepada masyarakat, bahwa upaya pencegahan korupsi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan dilakukan secara kontinyu dan komprehensif.

Tugas Pemerintah dalam Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintah Kabupaten Lamongan

Osborne dan Gaebler dalam Rasyid (2000:192) bahkan menyatakan bahwa pemerintah yang demokratis lahir untuk melayani warganya dan karena itulah tugas pemerintah adalah mencari cara untuk menyenangkan warganya. Dengan demikian lahirnya pemerintahan memberikan pemahaman bahwa

kehadiran suatu pemerintahan merupakan manifestasi dari kehendak masyarakat yang bertujuan untuk berbuat baik bagi kepentingan masyarakat. Merujuk pada uraian di atas, tugas pokok dan Fungsi pemerintah daerah dapat diringkaskan menjadi 3 (tiga) fungsi hakiki yaitu: pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Pelayanan akan membuahkan keadilan dalam masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian masyarakat, dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dalam masyarakat. Sehingga reformasi birokrasi yang dilakukan di dalam pemerintahan daerah harus berlandaskan dan bisa menjawab tugas pokok dan fungsi pemerintahan sebagaimana yang telah diuraikan di atas.

Badan kepegawaian dan pemberdayaan sumber daya manusia (BKPSDM) membentuk tim Agen Perubahan di lingkungan BKPSDM Kabupaten Lamongan dengan susunan keanggotaan sebagaimana tersebut terdapat dalam lampiran keputusan ini, agen perubahan reformasi birokrasi mempunyai tugas sebagai berikut :

a. Menyusun jadwal dan rencana aksi manajemen perubahan di lingkungan BKPSDM Kabuapten Lamongan;

- b. Sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya Bidang masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- c. Sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- d. Sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
- e. Sebagai mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan;

- f. Sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.
- g. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Konsep Merit System Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kabupaten Lamongan.

Pengelolaan SDM harus selalu berkaitan dengan tujuan dan sasaran organisasi (*strategic alignment*), dalam konteks ini aktivitas dalam pengelolaan SDM harus mendukung misi utama organisasi. Pengelolaan SDM atau ASN dilakukan untuk memotivasi dan juga meningkatkan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mendapatkan profil pegawai yang produktif, efektif dan efisien tersebut diperlukan sebuah sistem pengelolaan SDM yang mampu memberikan jaminan, keamanan dan kenyamanan bagi individu yang bekerja didalamnya. Sebuah sistem yang efisien, efektif, adil, terbuka atau transparan, dan bebas dari kepentingan politik, individu, kelompok tertentu.

Pengertian merit system dapat didasarkan pada gabungan pendekatan Analisa kosa kata, teorimotivasi dan modifikasi perilaku. Berdasarkan pendekatan Analisa kosa kata dan teori perubahan perilaku, meritsystem didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan atau karir jabatan pegawai.

Konsep merit system mencerminkan bahwa factor prestasi kerja merupakan pusat dari system ini atau dengan kata lain focus utama merit system dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan dan atau karir jabatan. Kedua hal tersebut, yakni reward ataupun punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja

di masa mendatang. Melalui reward atau punishment yang diterapkan dalam konsep merit system akan membawa dampak yang positif bagi kinerja kerja SDM itu sendiri.

Sumber Daya Aparatur Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintah Kabupaten Lamongan

Pembahasan masalah organisasi tidak terlepas dari unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang harus di manage sebagaimana sumber-sumber daya yang lain. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Seringkali terjadi kekosongan pegawai diorganisasi tidak dapat diisi oleh sumber-sumber yang sudah ada dalam organisasi sehingga dapat mengganggu jalannya pemerintahan (Sri Hadiati, 2001: 25).

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sector public merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi, tanpa aparatur maka organisasi tidak akan bisa dijalankan dan Visi dan Misi Kepala Daerah sulit untuk bisa tercapai. Oleh karena itu dalam rangka melakukan perubahan

kelembagaan di pemerintahan daerah keberadaan sumber daya aparatur perlu menjadi aspek utama yang juga diperhatikan. Dalam rangka pencapaian Visi dan Misi Kepala Daerah tidak cukup dengan ketersediaan sumber daya aparatur saja, namun juga diperlukan sumber daya aparatur yang kompeten dan kesesuaian penempatan perangkat daerah dengan kompetensi yang dimiliki. Sehingga upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka pencapaian Visi dan Misi Kepala Daerah yang diampu oleh perangkat daerah adalah melakukan pengembangan kompetensi bagi Konteks Sumber Daya Aparatur.

Samakan persepsi dan tingkatkan pemahaman pejabat, Pemerintah Kabupaten Lamongan lakukan pembinaan dan sosialisasi melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia (BKPSDM), Pemerintah Kabupaten Lamongan ingin menyamakan persepsi dan meningkatkan pemahaman pejabat birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan tentang manajemen ASN dengan pembinaan dan sosialisasi penerapan manajemen kinerja, tata cara pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dan penegakan disiplin PNS kepada Pejabat Birokrasi di

lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan.

Pengembangan sumber daya aparatur berhubungan erat dengan upaya reformasi birokrasi dengan tujuan untuk peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan dalam rangka untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu adanya pengembangan sumber daya aparatur bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan produktivitas kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Poin pentingnya adalah bagaimana integrasi ini harus terus di rawat oleh semua Aparatur, sehingga secara esensial perubahan reformasi birokrasi, Kabupaten Lamongan zona integritas dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan mewujudkan harapan masyarakat.

Pengembangan sumber daya aparatur perlu difokuskan pengembangan pada beberapa hal yaitu: (1) keterampilan dan keahlian; (2) wawasan dan pengetahuan; (3) bakat dan potensi; (4) kepribadian dan motif bekerja; dan (5) moral dan etos kerja. Dalam rangka mewujudkan pengembangan sumber daya aparatur di daerah yang tepat sasaran, maka perlu memperhatikan empat fase dasar yang akan dilalui yaitu: (1) fase desain

meliputi keterlibatan pihak-pihak yang bisa menghasilkan masukan bagi strategi pengembangan sumber daya aparatur, baik dari dalam maupun dari luar lembaga pemerintah; (2) fase implementasi proyek, di mana pada fase ini menyeleksi kontraktor pelaksana atau unit-unit administrative tertentu untuk memulai dan mengimplementasikan suatu program; (3) fase akuisisi kemampuan, yaitu melalui kegiatan dan training yang terjadi serta pengalaman informal yang didapat akan membentuk keahlian-keahlian baru; (4) fase pencapaian kinerja, dimana kemampuan individu akan termanifestasikan dalam peralihan tugas dan hasil evaluasi akhir (Grindle, 1997).

Menuju terwujudnya Kejayaan Lamongan yang Berkeadilan merupakan visi Kabupaten Lamongan, mengembangkan sumber daya manusia atau ASN menjadi salah satu konsen utama pemerintah. Model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Model PMPRB yang digunakan dalam pedoman ini disusun atas dasar Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dalam peraturan ini digunakan program-program reformasi birokrasi sebagai

unsur komponen pengungkit dan sasaran reformasi birokrasi sebagai hasil.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan yang berpredikat WBK/WBBM merupakan *outcome* dari upaya pencegahan korupsi yang dilaksanakan secara konkrit didalam lingkup Reformasi Birokrasi. Pengembangan WBK/WBBM secara bertahap. Diharapkan, upaya ini akan menjadi bagian dari upaya yang dapat meningkatkan nilai IKM/SKM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan. Untuk itu diperlukan upaya dan pendekatan yang proaktif dalam rangka memperlihatkan kepada masyarakat, bahwa upaya pencegahan korupsi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan dilakukan secara berkelanjutan dan komprehensif.

Di era otonomi, pemerintah daerah juga harus proaktif untuk meningkatkan pelayanan publik dengan salah satunya melalui proses pengembangan kompetensi pegawai. Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang menjelaskan bahwa, dalam penyelenggaraan pemerintah diarahkan

untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Dari aturan tersebut memberikan indikasi bahwa seorang aparatur sipil negara yang bekerja di instansi pemerintahan daerah harus memiliki kompetensi dan tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan jabatannya agar dapat mencapai tujuan organisasi, mensejahterakan masyarakatnya dan menjawab tuntutan masyarakat.

Maka dari itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan juga terus mendorong para ASN nya untuk meningkatkan kompetensi agar kinerjanya semakin membaik. Para ASN di Kabupaten Lamongan bahkan tidak hanya dituntut untuk mengembangkan kompetensi melainkan juga pada pengembangan bakat, hal ini dilakukan agar kemampuan para ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan semakin profesional, dedikatif, integritas dan mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan jaman.

Peraturan Bupati (perbup) Lamongan Nomor 18 Tahun 2021 tentang Pemberian Penghargaan ASN

Pengelolaan SDM atau ASN dilakukan untuk memotivasi dan juga meningkatkan produktivitas pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mendapatkan profil pegawai yang produktif, efektif dan efisien pada Pemerintah Kabupaten Lamongan, Bupati Lamongan menerbitkan Peraturan Bupati sebagai respon setuju merit system yang harus dijalankan pada Pemerintahan Kabupaten Lamongan.

Dalam mewujudkan kejayaan Lamongan yang berkeadilan, menjadi perhatian penting bagi Pemerintah Kabupaten Lamongan dalam memperhatikan sumber daya manusia dan aparatur sipil Negara dalam membangun Kabupaten Lamongan. Peraturan Bupati (Perbup) Lamongan Nomor 18 Tahun 2021 tentang pemberian penghargaan ASN menjadi bentuk nyata kepedulian Pemerintah melalui BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Dalam rangka memberikan apresiasi pemerintah kabupaten Lamongan atas prestasi atau keteladanan yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) karena telah menyumbangkan pikiran, karya, karsa, atau cipta dan dharma bakti yang bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Lamongan. ASN yang berprestasi adalah ASN yang secara nyata telah menunjukkan inovasi yang bermanfaat

bagi pemerintah dan masyarakat baik tingkat daerah, nasional ataupun internasional.

Adapun maksud dan tujuan terbitnya perbup terkait pemberian penghargaan adalah untuk meningkatkan semangat pengabdian sebagai ASN, meningkatkan motivasi dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas pokok, meningkatkan kinerja produktivitas ASN, meningkatkan kualitas integritas dalam bekerja serta mendorong nilai-nilai keteladanan dalam bekerja.

Kesimpulan

Terwujudnya Kejayaan Lamongan yang Berkeadilan merupakan visi Kabupaten Lamongan periode 2021-2026. Dalam mewujudkan visi tersebut, salah satu prioritasnya adalah pembangunan birokrasi yang juga menjadi misi dari kepala daerah yaitu menghadirkan tata kelola pemerintahan yang dinamis, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas sebagai upaya optimalisasi reformasi birokrasi. Berjalannya birokrasi di sebuah pemerintahan tidak luput dari peran aparatur negara didalamnya. Sebagai salah satu unsur penggerak birokrasi, elemen sumber daya manusia (SDM) aparatur menjadi hal yang penting

untuk terus dikembangkan, hal ini dikarenakan performa dan kualitas layanan instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparturnya. Pengembangan sumber daya aparatur perlu difokuskan pengembangan pada beberapa hal yaitu: (1) keterampilan dan keahlian; (2) wawasan dan pengetahuan; (3) bakat dan potensi; (4) kepribadian dan motif bekerja; dan (5) moral dan etos kerja.

Dalam rangka peningkatan Indeks Profesionalitas ASN yang menjadi salah satu Indikator Kinerja Daerah (IKD) dan sekaligus representasi ketercapaian Misi pembangunan ke-5 maka diperlukan akselerasi pengembangan kapasitas sumber daya aparatur sebagai motor penggerak dalam mewujudkan visi Kabupaten Lamongan, melalui optimalisasi pelaksanaan system merit. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercayai dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi. Peraturan Bupati (Perbup) Lamongan Nomor 18 Tahun 2021 tentang pemberian penghargaan ASN menjadi bentuk nyata kepedulian Pemerintah melalui BKPSDM Kabupaten Lamongan. Dalam rangka memberikan apresiasi pemerintah kabupaten Lamongan atas prestasi atau keteladanan yang dilakukan oleh Aparatur Sipil

Negara (ASN) karena telah menyumbangkan pikiran, karya, karsa, atau cipta dan dharma bakti yang bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Lamongan.

Daftar Pustaka

- Boon Siong Neo, Geraldine Chen. 2007. *Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Co. Pte.Ltd.
- Cresswell, J. W. 2017. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Edisi Keempat). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- De Guzman, Raul P. dan Mila A. Reforma (eds). 1993. *Decentralization towards Democratization and Development*. Manila : EROPA Secretariat.
- Grindle, M. 1997. *Getting good government: capacity building the public sector of developing countries*. Boston: Harvard Institute for International Development.
- Hamzah, A. 2019. *Metode Penelitian Kepustakaan: Kajian Filosofis, Teoritis, dan Aplikatif*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
- Jeffrey Pfeffer dkk. 2005, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Amara Books.

- Lewis, Carol W and Stuart C. Gilman .2005. *The Ethic Challenge in Public Service (second edition)*. JOSSEY-BASS USA.
- M.Sinaga Anggiat dan Sri Hadiati, 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Administarsi Negara Republik Indonesia.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer, 1993. *The Strategy Process*. London: Prentice Hall International, Inc.
- Moon, S.H. and S.J. Parulekar., 1993, *Some Observation on Protease Producing in Continuous Suspention Cultures of Bacillus firmus, Biotech, Bioeng*, 41:43-54.
- Neo, B. S., & Chen, G. 2007. *Dynamic governance: embedding culture, capabilities and change in Singapore*. New Jersey: World Scientific.
- Nurdjaman, Progo. 2002. *Reformasi Birokrasi di Era Otonomi Daerah*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Reformasi Birokrasi di Era Otonomi Daerah, Bandung.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 1997. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rasyid, Muhammad Ryaas, 2000. *Makna Pemerintahan-Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Mutiara Sumber Widya.
- Satori, D., & Komariah, A. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfa Beta.
- Anas, F., Zulkhah, S., & Sholikin, A. (2024). Implementasi Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Lamongan. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 16(02), 249–259.
- Sholikin, A. (2024a). "Social Security" bagi Tenaga Kerja Informal pada Sektor Industri Ekstraktif di Bojonegoro. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 16(02), 225–248.
- Sholikin, A. (2024b). Tantangan dan Peluang Pemberdayaan UMKM di Indonesia: Antara Regulasi, Akses Permodalan, dan Digitalisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 16(03), 429–451.
- Sholikin, A., Erison, Y., & Rohmah, E. N. L. (2025). Transition of extractive industry governance: Effort towards an inclusive green economy Transisi tata kelola industri ekstraktif: Usaha menuju green economy yang

inklusif. *Jurnal Sosiologi Dialektika*
Vol, 20(1), 43–60.

Sholikin, A., & Oktaviana, D. (2023).
Implementation of The" Gemilang"
Program in Improving The Quality of
Public Services at The Population
and Civil Registration Office of
Lamongan District. *Madani Jurnal*
Politik Dan Sosial Kemasyarakatan,
15(02), 364–380.

Sholikin, A., & Sena, N. K. M. (2024).
Promoting Transparency and
Accountability in the Oil and Gas
Extractive Industry Sector for
Sustainable Development in
Bojonegoro Regency. *Jurnal Ilmu*
Administrasi: Media Pengembangan
Ilmu Dan Praktek Administrasi,
21(2), 197–208.

Sholikin, A., Winanti, P., & Sukmajati, M.
(2022). Minimizing the Natural
Resource Curse "Innovation of
Extractive Industry Governance
Policy in Bojonegoro Regency."
Proceedings of the 6th Batusangkar
International Conference, BIC 2021,
11-12 October, 2021, Batusangkar-
West Sumatra, Indonesia.

Tjiptoherijanto, P., & Manurung, M.
(2017). *Paradigma Administrasi*

Publik dan Perkembangannya.
Jakarta: Rineke Cipta.

Undang-Undang

Peraturan Bupati (PERBUP) tentang
Pedoman Pemberian Penghargaan
Bagi Aparatur Sipil Negara. Nomor
18 Tahun 2021.

Peraturan Bupati (PERBUP) tentang
Pedoman Teknis Pelaksana
Program Dana Dusun. Nomor 50
Tahun 2021.