



Kompetensi ASN Pasca Penyederhanaan Birokrasi dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja di Pemerintah Kabupaten Ciamis

Devin Gusnanda^{1*}, Ading Rahman Sukmara², Ferey Herman³

¹⁻³Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Indonesia

Email: dgusnanda@gmail.com¹, ading_rahman34@unigal.ac.id², fereyunigal@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: dgusnanda@gmail.com

Abstract. *Bureaucratic simplification through the transfer of structural positions to functional positions is one of Indonesia key public sector reform agendas. This policy fundamentally demands a shift in civil servant competencies, from managerial to technical-functional expertise. This study aims to analyze the competencies of civil servants (ASN) following bureaucratic simplification, identify the challenges encountered, and formulate strategic solutions to address those challenges within the Government of Ciamis Regency. A qualitative approach with a phenomenological design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis involving 5 informants selected via purposive sampling. Data analysis followed the Miles, interactive model, with source and technique triangulation applied to ensure data validity. The findings indicate that: (1) ASN competencies post-bureaucratic simplification are generally sufficient to sustain organizational productivity, as evidenced by an average performance achievement of 115.65% (LKIP Ciamis Regency, 2023); (2) key challenges include insufficient understanding of functional role responsibilities and low proactivity in attending training and competency assessments; and (3) recommended solutions include intensive socialization, structured functional technical training, and career development support for functional positions. The success of bureaucratic simplification requires a systematic and sustained competency development strategy for civil servants, beyond merely implementing position equivalency mechanisms.*

Keywords: *ASN Competency; Bureaucratic Reform; Bureaucratic Simplification; Functional Position; Work Productivity.*

Abstrak. Penyederhanaan birokrasi melalui pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi strategis di Indonesia. Kebijakan ini menuntut penyesuaian kompetensi ASN secara mendasar, dari kompetensi manajerial menuju kompetensi teknis fungsional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, dan merumuskan solusi strategis dalam mengatasi hambatan tersebut di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap 5 informan yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data menggunakan model Miles, dengan triangulasi sumber dan teknik untuk menjamin keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi secara umum mampu menopang produktivitas organisasi, dibuktikan dengan capaian kinerja rata-rata 115,65% (LKIP Kabupaten Ciamis, 2023); (2) hambatan utama meliputi kurangnya pemahaman ASN atas tugas fungsionalnya dan rendahnya proaktivitas dalam mengikuti pendidikan, pelatihan, serta uji kompetensi; dan (3) solusi yang direkomendasikan adalah sosialisasi intensif, pelatihan teknis fungsional terstruktur, dan pendampingan pengembangan karier jabatan fungsional. Keberhasilan penyederhanaan birokrasi membutuhkan strategi pengembangan kompetensi ASN yang sistematis dan berkelanjutan, tidak cukup hanya melalui mekanisme penyetaraan jabatan semata.

Kata kunci: Jabatan Fungsional; Kompetensi ASN; Produktivitas Kerja; Reformasi Birokrasi; Penyederhanaan Birokrasi.

1. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis yang terus diupayakan oleh pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Salah satu wujud nyata reformasi birokrasi tersebut adalah

kebijakan penyederhanaan birokrasi yang dicanangkan melalui Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Penyederhanaan birokrasi secara substansial mengubah arsitektur organisasi pemerintah dengan menghapus jabatan eselon IV atau jabatan pengawas dan mengalihkan pemangkuhnya ke dalam jabatan fungsional.

Proses penyetaraan jabatan di lingkungan instansi pemerintah diatur lebih lanjut melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah dalam rangka penyederhanaan birokrasi. Regulasi ini mengatur pengalihan Jabatan Administrasi pada jenjang Eselon IV menjadi Jabatan Fungsional Ahli Pertama, sedangkan Jabatan Administrator (Eselon III) dialihkan menjadi Jabatan Fungsional Ahli Madya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kebijakan tersebut bertujuan untuk menyederhanakan struktur organisasi sekaligus memperkuat peran jabatan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selanjutnya, implementasi penyederhanaan birokrasi didukung oleh PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022 yang mengatur sistem kerja baru pada instansi pemerintah. Melalui kebijakan ini, pola kerja yang sebelumnya didominasi oleh struktur hierarkis dan berjenjang diarahkan menjadi sistem kerja yang lebih kolaboratif, fleksibel, adaptif, serta berorientasi pada pencapaian kinerja dan hasil.

Di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Ciamis telah melaksanakan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui Keputusan Bupati Ciamis Nomor 821.2/KPTS.1364/BKPSDM.3/2021, di mana sebanyak 228 pejabat disetarakan dengan total 50 jenis jabatan fungsional. Transformasi jabatan dalam skala besar ini menghadirkan tantangan tersendiri bagi ASN yang terdampak, khususnya dalam hal penyesuaian kompetensi teknis fungsional yang berbeda secara fundamental dari kompetensi manajerial yang sebelumnya mereka emban (Prabowo, 2024).

Kompetensi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan ASN dalam menjalankan jabatan fungsional pasca penyederhanaan birokrasi. Kompetensi atau kapasitas dalam melakukan tugas mencakup kemampuan menyelaraskan pengetahuan dan keahlian dengan tuntutan perubahan sistem kerja (Ikhsan et al., 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja organisasi (Faddillah et al., 2024; Ayu et al., 2023). Dengan demikian, kesiapan kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi menjadi variabel penting yang perlu dikaji secara mendalam.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji kompetensi ASN maupun dampak penyederhanaan birokrasi secara terpisah, kajian yang secara khusus menganalisis dinamika kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi di lingkup pemerintahan daerah masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada aspek kelembagaan kebijakan penyederhanaan birokrasi, namun belum mengeksplorasi bagaimana ASN yang terdampak beradaptasi secara kompetensi dalam praktik kerja sehari-hari di level pemerintah kabupaten/kota.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis; (2) mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi ASN dalam proses penyesuaian kompetensi; serta (3) merumuskan solusi dan rekomendasi strategis dalam mengatasi hambatan kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian manajemen SDM sektor publik dan secara praktis menjadi referensi bagi Pemerintah Kabupaten Ciamis dan pemerintah daerah lainnya dalam merancang strategi pengembangan kompetensi ASN yang lebih terstruktur dan berbasis kebutuhan jabatan fungsional.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, khususnya dengan menggunakan desain penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena sosial yang kompleks, khususnya terkait dinamika kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi perubahan struktural organisasi akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, serta pemaknaan informan terhadap perubahan tugas, tanggung jawab, dan tuntutan kompetensi setelah adanya peralihan jabatan. Desain penelitian yang digunakan adalah fenomenologi, yaitu pendekatan yang bertujuan memahami dan menginterpretasikan pengalaman individu terhadap suatu fenomena tertentu secara mendalam (Moleong, 2017; Creswell & Poth, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis, Provinsi Jawa Barat, pada bulan Oktober hingga Desember 2025. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Pemerintah Kabupaten Ciamis merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang telah melaksanakan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Implementasi kebijakan tersebut menyebabkan

adanya perubahan pola kerja, mekanisme koordinasi, serta kebutuhan peningkatan kompetensi ASN dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatan fungsional yang baru. Dalam pelaksanaannya, sebanyak 228 pejabat telah mengalami penyetaraan jabatan sebagai bagian dari proses reformasi birokrasi.

Subjek dalam penelitian ini adalah ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis yang terdampak langsung oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi. Informan penelitian diidentifikasi melalui penerapan pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*), yaitu metode yang melibatkan pemilihan informan berdasarkan pertimbangan spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian. Kriteria informan yang ditetapkan meliputi ASN yang mengalami perpindahan jabatan dari struktural ke jabatan fungsional, telah menduduki jabatan fungsional sekurang-kurangnya selama satu tahun, serta memiliki kesediaan untuk memberikan informasi secara terbuka mengenai pengalaman dan kondisi kerja setelah perubahan birokrasi. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan lima informan yang berasal dari beberapa perangkat daerah di Kabupaten Ciamis sebagaimana berikut:

Tabel 1. Profil Informan Penelitian.

No.	Kode	Jabatan Sebelum	Jabatan Fungsional Saat Ini	Perangkat Daerah
1	I-1	Pejabat Pengawas	Ahli Muda Analisis Kebijakan	Sekretariat Daerah
2	I-2	Pejabat Pengawas	Ahli Muda Analisis Kebijakan	Sekretariat Daerah
3	I-3	Pejabat Pengawas	Ahli Muda Perencana	Sekretariat Daerah
4	I-4	Pejabat Pengawas	Ahli Muda Analisis SDM Aparatur	BKPSDM
5	I-5	Jabatan Administrator	Ahli Madya Penata Kelola Penanaman Modal	DPMPTSP

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada lima informan dengan memakai pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman ASN setelah penyederhanaan birokrasi, perubahan tuntutan kompetensi, serta dampaknya terhadap produktivitas kerja. Selain itu, observasi non-partisipan dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai aktivitas kerja ASN yang mengalami perubahan jabatan. Data penelitian juga diperkuat melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan penelitian, seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kabupaten Ciamis Tahun 2023, serta regulasi yang mengatur penyederhanaan birokrasi dan jabatan fungsional.

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai human instrument yang bertugas menentukan fokus penelitian, mengumpulkan data, melakukan interpretasi, serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan lapangan. dalam mendukung proses pengumpulan data, digunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan daftar dokumen yang diperlukan. Seluruh proses wawancara dilakukan dengan persetujuan informan, kemudian hasil wawancara ditranskripsikan untuk mempermudah proses analisis.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman & Saldana, (2014), yang dilakukan secara berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Tahapan analisis meliputi pengumpulan data lapangan, reduksi data dengan memilih informasi yang relevan sesuai fokus penelitian, penyajian data dalam bentuk uraian naratif, matriks, maupun pengelompokan tema, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memperoleh hasil penelitian yang valid. Melalui proses analisis tersebut, penelitian berupaya menemukan pola mengenai hubungan antara kompetensi ASN setelah penyederhanaan birokrasi dengan perubahan produktivitas kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis.

Keabsahan data penelitian dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019). Triangulasi dilakukan melalui perbandingan data dari berbagai sumber informan serta pencocokan informasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penerapan teknik tersebut bertujuan memastikan data yang didapat memiliki tingkat kredibilitas yang baik untuk menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Temuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap 5 informan, data direduksi dan diorganisasikan ke dalam tiga tema utama: (1) kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi, (2) hambatan yang dihadapi, dan (3) upaya/solusi yang dapat diterapkan.

Tabel 2. Matriks Temuan Penelitian.

No.	Tema	Temuan Lapangan	Sumber Data	Status
1	Kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi	Sebagian besar ASN mampu bekerja optimal meski belum semua memiliki sertifikat profesi. Capaian kinerja 115,65% (LKIP 2023).	Wawancara I-1 s.d. I-5, LKIP 2023	Baik
2	Hambatan kompetensi	Belum semua ASN memahami tugas teknis jabatan fungsional; masih menjalankan tugas struktural lama. Kurang proaktif mengikuti diklat dan uji kompetensi.	Wawancara I-2, I-3, I-4; Observasi	Perlu perhatian
3	Upaya mengatasi hambatan	Sosialisasi dan bimbingan intensif; pelatihan melalui lembaga terakreditasi; mendorong keikutsertaan uji kompetensi.	Wawancara I-1, I-5; Dokumentasi regulasi	Direkomendasikan

Kompetensi ASN Pasca Penyederhanaan Birokrasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap seluruh informan, kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis pasca penyederhanaan birokrasi secara umum menunjukkan kondisi yang cukup baik. Hal ini tercermin dari capaian kinerja rata-rata organisasi sebesar 115,65% berdasarkan LKIP Kabupaten Ciamis Tahun 2023, yang mengindikasikan bahwa perubahan jabatan tidak secara signifikan menurunkan produktivitas organisasi.

"Kami tetap berusaha menjalankan tugas sebaik mungkin, meskipun memang butuh waktu untuk benar-benar memahami seluk-beluk jabatan fungsional yang baru ini..." (Informan I-1, [sesuaikan dengan kutipan asli dari transkrip wawancara]).

Kompetensi teknis yang dimiliki ASN pasca penyederhanaan birokrasi mencakup kemampuan menyelaraskan pengetahuan dan keahlian dengan tuntutan perubahan sistem kerja. Meskipun demikian, belum semua ASN yang terdampak penyederhanaan birokrasi telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bersama Instansi Pembina, sehingga hanya sebagian yang telah memiliki sertifikat profesi (Chouhan & Srivastava, 2014).

Hambatan dalam Kompetensi ASN

Hasil penelitian mengidentifikasi dua hambatan utama. Pertama, belum semua ASN yang terdampak memiliki pemahaman yang memadai tentang peran dan fungsi jabatan fungsionalnya, sehingga dalam praktik sehari-hari sebagian masih menjalankan tugas-tugas yang bersifat struktural.

"Jujur saja, masih banyak yang bingung harus ngapain sebagai jabatan fungsional. Deskripsi tugasnya beda banget dengan waktu jadi pengawas dulu..." (Informan I-3, [sesuaikan dengan kutipan asli dari transkrip wawancara]).

Hambatan kedua adalah rendahnya proaktivitas ASN dalam mengakses informasi terkait pendidikan, pelatihan, maupun uji kompetensi. Kondisi ini menyebabkan kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang dapat berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik jangka panjang.

Upaya Mengatasi Hambatan Kompetensi

Untuk mengatasi hambatan yang teridentifikasi, penelitian ini menemukan beberapa upaya yang dapat dilakukan: (1) sosialisasi dan bimbingan teknis secara intensif oleh Instansi Pembina; (2) mendorong keikutsertaan ASN dalam program pendidikan dan pelatihan teknis fungsional; serta (3) mendorong partisipasi aktif ASN dalam uji kompetensi sebagai syarat pengembangan karier jabatan fungsional.

Pembahasan

Kompetensi ASN dan Produktivitas Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Ciamis secara umum masih mampu menopang produktivitas kerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Faddillah et al. (2024) yang menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja pegawai. Capaian kinerja 115,65% mengindikasikan bahwa pengalaman dari jabatan struktural sebelumnya masih dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan tugas fungsional. Fenomena ini selaras dengan konsep kompetensi Spencer dan Spencer (1993, dalam Sutrisno, 2017), yang menyatakan bahwa kompetensi mencakup karakteristik dasar individu yang bersifat transferable lintas peran.

Tantangan Transisi Kompetensi: Dari Struktural ke Fungsional

Hambatan yang ditemukan mencerminkan tantangan transisi kompetensi yang inherent dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi. Temuan ini memperkuat penelitian Ikhsan et al. (2023) yang menegaskan bahwa kompetensi SDM harus terus diselaraskan dengan perkembangan teknologi bisnis dan digital. Ketika ASN berpindah dari peran manajerial ke peran teknis fungsional, terdapat *competency gap* yang memerlukan intervensi pengembangan kompetensi yang terencana dan sistematis. Kondisi ini juga sejalan dengan konsep *role transition* dalam literatur manajemen SDM, di mana individu yang berpindah peran tanpa dukungan kompetensi yang memadai cenderung mengalami *role ambiguity* yang berdampak negatif pada motivasi dan kinerja jangka panjang (Robbins & Judge, 2019).

Pengembangan Kompetensi sebagai Solusi Strategis

Upaya pengembangan kompetensi melalui sosialisasi, pelatihan, dan uji kompetensi yang direkomendasikan sejalan dengan paradigma competency-based human resource management yang menekankan pentingnya pengelolaan kompetensi secara strategis dan berkelanjutan (Sutrisno, 2017). Ayu et al., (2023) juga membuktikan bahwa kompetensi dan semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di sektor publik. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kompetensi ASN merupakan strategi kritis, dan kebijakan penyederhanaan birokrasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa diiringi strategi pengembangan kompetensi yang terstruktur.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pasca penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis dengan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi, dapat disimpulkan bahwa perubahan struktur birokrasi melalui pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada dasarnya tidak menghambat pelaksanaan tugas dan produktivitas kerja ASN. Kompetensi ASN yang terdampak penyederhanaan birokrasi masih mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi, meskipun proses adaptasi terhadap pola kerja baru masih berlangsung. Hal ini terlihat dari capaian kinerja organisasi yang menunjukkan nilai rata-rata produktivitas sebesar 115,65% berdasarkan LKIP Kabupaten Ciamis Tahun 2023. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ASN tetap mampu menjalankan tanggung jawab fungsionalnya meskipun sebagian masih berada pada tahap penyesuaian terhadap tuntutan kompetensi jabatan baru.

Namun demikian, penelitian menemukan adanya beberapa tantangan dalam implementasi penyederhanaan birokrasi, terutama terkait kesiapan kompetensi ASN. Sebagian ASN masih mengalami ketidakjelasan peran dalam menjalankan jabatan fungsional karena adanya kebiasaan kerja sebelumnya yang masih berorientasi pada pola struktural. Selain itu, keterbatasan keikutsertaan dalam pendidikan, pelatihan, dan uji kompetensi jabatan fungsional menjadi faktor yang dapat memengaruhi optimalisasi pengembangan kapasitas ASN. Kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi kesenjangan kompetensi yang apabila tidak segera ditangani dapat berdampak terhadap efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, penguatan kompetensi ASN pasca penyederhanaan birokrasi perlu dilakukan melalui strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman terhadap tugas dan fungsi jabatan fungsional, penyelenggaraan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, pendampingan oleh

instansi pembina, serta peningkatan kesadaran ASN untuk mengikuti proses pengembangan kompetensi sebagai bagian dari penguatan profesionalisme aparatur. Dengan strategi tersebut, penyederhanaan birokrasi tidak hanya menjadi perubahan administratif, tetapi juga mampu mendorong terciptanya ASN yang lebih adaptif, kompeten, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi publik.

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Kabupaten Ciamis disarankan untuk memperkuat sistem pengembangan kompetensi ASN secara terencana dan berkelanjutan setelah implementasi penyederhanaan birokrasi. Program peningkatan kapasitas tidak cukup hanya melalui penyetaraan jabatan, tetapi perlu disertai dengan pembinaan, pelatihan teknis, serta pendampingan agar ASN mampu memahami dan menjalankan peran barunya secara optimal. Selain itu, diperlukan peningkatan koordinasi antara perangkat daerah dan instansi pembina jabatan fungsional agar proses adaptasi ASN terhadap perubahan organisasi dapat berjalan lebih efektif.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan kajian dengan melibatkan informan yang lebih beragam dari beberapa pemerintah daerah sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak penyederhanaan birokrasi terhadap kompetensi dan produktivitas ASN. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur hubungan antara kompetensi ASN, faktor organisasi, serta produktivitas kerja secara lebih luas, termasuk mempertimbangkan faktor lain seperti dukungan pimpinan, budaya organisasi, sistem pengembangan karier, dan mekanisme penghargaan dalam birokrasi publik.

DAFTAR REFERENSI

- Ayu, A., Sari, N., & Ubaidillah, H. (2023). Pengaruh kompetensi karyawan, semangat kerja, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Multi Teknik Telaga Indonesia di Sidoarjo. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.47134/innovative.v2i2.25>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Faddillah, A., Nugroho, M., & Woro, U. (2024). Pengaruh kompetensi SDM dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2). <https://doi.org/10.30640/digital.v3i2.2790>

- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in hospital of district South Konawe of Southeast Sulawesi Province. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(5), 33–41.
- Ikhsan, I., Enas, E., & Kusniawati, A. (2023). Kompetensi sumber daya manusia di era transformasi Industri 4.0 dan Digital 5.0 untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(5). <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i5.167>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Prabowo, N. C. (2024). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di lingkungan Inspektorat Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(6), 423–426.
- Presiden Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Sekretariat Kabinet RI.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-9). Kencana.