

**TRANSFORMASI BIROKRASI DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA ASN PROVINSI
KEPULAUAN RIAU**

SKRIPSI



Pebby Regita Sinaga

NIM. 2205010031

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI
TANJUNGPINANG**

2026

**TRANFORMASI BIROKRASI DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA ASN PROVINSI
KEPULAUAN RIAU**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana



Pebby Regita Sinaga

NIM. 2205010031

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI
TANJUNGPINANG**

2026

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya yang tanpa henti memberikan doa, dukungan, serta kerja keras yang tidak mungkin dapat saya balas dengan apapun, kepada abang dan adik saya yang selalu memberikan semangat dan kebersamaan yang menjadi penguat dalam perjalanan ini, kepada sahabat saya Avo Agnesia Tambunan yang selalu hadir sebagai tempat bercerita, berbagi keluh kesah, dan memberi semangat ketika saya mulai lelah, kepada teman-teman seperjuangan di masa perkuliahan yang selalu mendukung, dan membuat perjalanan ini terasa lebih ringan, serta yang terakhir untuk diri saya sendiri yang telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah sampai sejauh ini meskipun harus melewati banyak hal yang tidak mudah.

MOTO

“Sebab Aku ini, Tuhan Allahmu, memegang tangan kananmu dan berkata kepadamu: Jangan takut, Akulah yang menolong engkau”
(Yesaya 41:13)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Pebby Regita Sinaga
Nomor Induk Mahasiswa : 2205010031
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Maritim Raja Ali Haji
Judul Skripsi : Transformasi Birokrasi Dalam Pengembangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi
Kepulauan Riau

Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, saya bersedia Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggungjawab dan bersedia menerima sanksi apabila dikemudian hari tidak benar.

Tanjungpinang, 20 Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan,


Pebby Regita Sinaga
Nim. 2205010031



LEMBAR PENGESAHAN

PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Pebby Regita Sinaga
Nomor Induk Mahasiswa : 2205010031
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Maritim Raja Ali Haji
Judul Skripsi : Transformasi Birokrasi Dalam Pengembangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi
Kepulauan Riau

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Sidang Skripsi pada tanggal 29 Juli 2026 dan disetujui serta diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Dewan Penguji,

1. Dr. Eki Darmawan, S.Sos., M.I.P. Ketua (.....)
NIP. 199012272022031011
2. Dr. Bismar Arianto, S.Sos., M.Si Anggota 1 (.....)
NIP. 198005292014041001
3. Ella Afnira, M.I.Kom Anggota 2 (.....)
NIP. 199304292022032014
4. Adhe Fadli Farhan, S, IP., M.I.P Anggota 3 (.....)
NIP. 199911202024061001
5. Novi Winarti, S.Pd., MA Anggota 4 (.....)
NIP. 198911052018032001

Disahkan Oleh:
Dekan,

Dr. Sayed Fauzan Riyadi, S.Sos., IMAS.
NIP. 1982072015041002

PERSETUJUAN SKRIPSI UNTUK DIUJIKAN

PERSETUJUAN SKRIPSI UNTUK DIUJIKAN

Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa:

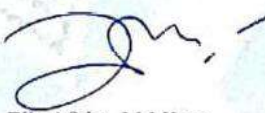
Nama : Pebby Regita Sinaga
Nomor Induk Siswa : 2205010031
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Maritim Raja Ali Haji
Judul Skripsi : Transformasi Birokrasi Dalam Pengembangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi
Kepulauan Riau

Setelah mempelajari dan menilai sistematika dan materi masing-masing bab dalam Skripsi ini, dinyatakan memenuhi ketentuan normatif dan kriteria metode penelitian ilmiah, untuk itu dinilai layak serta disetujui untuk diujikan.

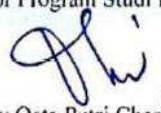
Menyetujui, tanggal: 23-07-2020
Pembimbing Utama


Dr. Bismar Arianto, S.Sos., M.Si
NIP/NIDN. 198005292014041001

Menyetujui, tanggal: 23-07-2020
Pembimbing Pendamping


Ella Afnira, M.I.Kom
NIP/NIDN. 199304292022032014

Mengetahui
Koordinator Program Studi Ilmu Pemerintahan


Rizky Octa Putri Charin, S.IP., MA
NIP. 199510042022032013

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, kasih, dan pernyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Transformasi Birokrasi dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi Kepulauan Riau”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji. Dalam proses penelitian hingga penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak bantuan, dukungan, doa, serta arahan dari berbagai pihak yang sangat berarti. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Agung Dharma Syakti, Spi, DEA., selaku Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji;
2. Dr. Sayed Fauzan Riyadi, S.Sos., IMAS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji;
3. Assoc. Prof. Dr. Bismar Arianto, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing utama yang telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan masukan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas waktu, tenaga, saran, dan pemikiran yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga selesai;

4. Assist. Prof. Ella Afnira, M.I.Kom. selaku dosen pendamping yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berarti kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas waktu, tenaga, perhatian, saran, dan pemikiran yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga selesai;
5. Bapak/Ibu Dosen Umrah yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, pengalaman, serta pembelajaran yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh masa perkuliahan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh staf tata usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji yang telah membantu memberikan pelayanan serta kemudahan dalam proses penyusunan administrasi penyelesaian skripsi ini;
6. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kesempatan, bantuan, informasi, serta data yang dibutuhkan selama proses penelitian ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau, Badan Kepegawaian Daerah dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, serta seluruh pegawai dan pihak terkait yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan mendukung kelancaran penelitian. Segala bantuan, keterbukaan, dan kontribusi yang diberikan sangat berarti bagi penulis dalam proses pengumpulan data hingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan;

7. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Program KIP-K yang telah memberikan bantuan beasiswa kepada penulis sejak awal perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini. Bantuan tersebut sangat berarti dalam mendukung kelancaran pendidikan penulis serta menjadi salah satu bentuk motivasi bagi penulis untuk terus berusaha menyelesaikan perkuliahan dengan sebaik-baiknya;
8. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Togi Sinaga dan Mama Dume Simanjuntak, yang telah menjadi kekuatan terbesar dalam setiap langkah perjalanan penulis. Terima kasih atas kasih sayang, doa, pengorbanan, kesabaran, serta dukungan yang tidak pernah berhenti diberikan kepada penulis. Mungkin banyak hal yang tidak selalu penulis ungkapkan, tetapi penulis menyadari bahwa proses yang berhasil dilalui hingga saat ini tidak terlepas dari doa dan perjuangan Bapak dan Mama. Kalian adalah tempat pulang, sumber semangat, dan alasan penulis untuk terus bertahan ketika rasa lelah dan ingin menyerah datang. Skripsi ini menjadi salah satu bentuk kecil dari rasa terima kasih penulis atas segala cinta dan perjuangan yang telah Bapak dan Mama berikan;
9. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada abang dan adik-adik tercinta, Niko Maldini Sinaga, Shintia Carolina Sinaga, dan Rika Adelia Sinaga, yang selalu menjadi bagian penting dalam perjalanan penulis. Terima kasih doa, perhatian, semangat, serta kebersamaan yang diberikan selama penulis menjalani masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini.

Kehadiran kalian menjadi penguat bagi penulis di saat lelah, ragu, dan hampir menyerah. Semoga pencapaian kecil ini dapat menjadi kebanggaan bagi keluarga dan menjadi motivasi bagi kita semua untuk terus berjuang.

10. Penulis juga mengucapkan terimakasih dengan sahabat penulis selama masa perkuliahan Avo Agnesia Tambunan, terima kasih atas kebersamaan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan sejak awal hingga akhir perjalanan kuliah ini. Terima kasih karena telah menjadi teman dalam melewati berbagai proses, berbagi cerita, saling menyemangati, serta menciptakan banyak kenangan yang berharga.
11. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh sahabat, teman, dan rekan organisasi yang telah memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap bantuan, perhatian, pengalaman, dan pembelajaran yang telah diberikan, baik dalam bentuk dukungan moral maupun kebersamaan yang membuat perjalanan ini menjadi lebih bermakna
12. Terakhir, untuk diri penulis sendiri, terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan sampai sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah ketika banyak hal terasa berat, ketika rasa Lelah datang berulang kali, dan ketika jalan yang dilalui tidak selalu sesuai dengan harapan. Terima kasih karena tetap mencoba menyelesaikan setiap proses, meskipun sering kali harus melawan rasa ragu dan takut dalam diri sendiri. Skripsi ini bukan hanya tentang sebuah tugas akhir, tetapi juga menjadi bukti bahwa penulis mampu melewati masa-masa sulit dan tetap melangkah hingga sampai di titik ini.

Semoga setelah semua perjuangan ini. Penulis dapat terus percaya pada diri sendiri, berani menghadapi langkah berikutnya, dan tidak lupa bahwa sejauh apa pun perjalanan yang akan ditempuh, penulis pernah kuat untuk sampai disini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan tentunya masih terdapat berbagai kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan evaluasi serta penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini.

Tanjungpinang, 29 Juli 2026

Penulis


Pebby Regita Sinaga

PERNYATAAN PERSETUJUAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini sebagai sivitas akademika Universitas Maritim Raja Ali Haji:

Nama : Pebby Regita Sinaga
Nomor Induk Mahasiswa : 2205010031
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Falkultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Maritim Raja Ali Haji
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Maritim Raja Ali Haji Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“Transformasi Birokrasi Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi Kepulauan Riau ”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Maritim Raja Ali Haji berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencamtumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai Pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Tanjungpinang
Pada Tanggal: 29 Juli 2026



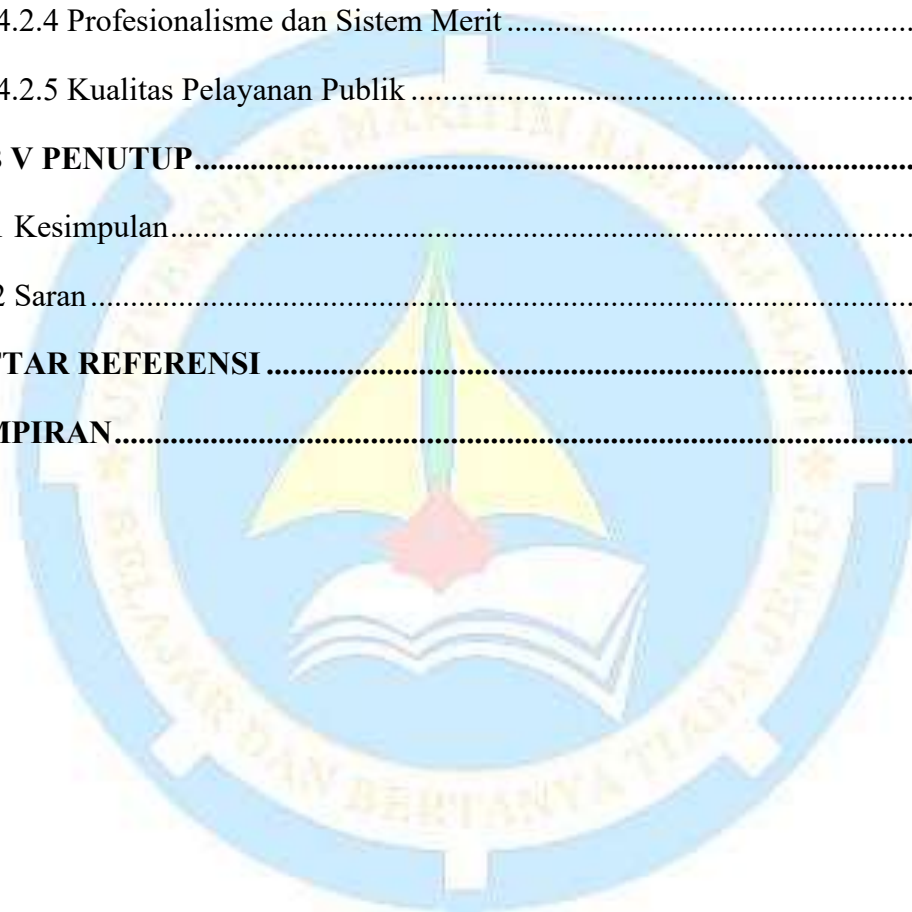
Pebby Regita Sinaga
NIM. 2205010031

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL (COVER)	
LEMBAR PERSEMBAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN KARYA ILMIAH	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Pustaka	12
2.2 Kerangka Teori.....	15
2.2.1 Transformasi Birokrasi	15

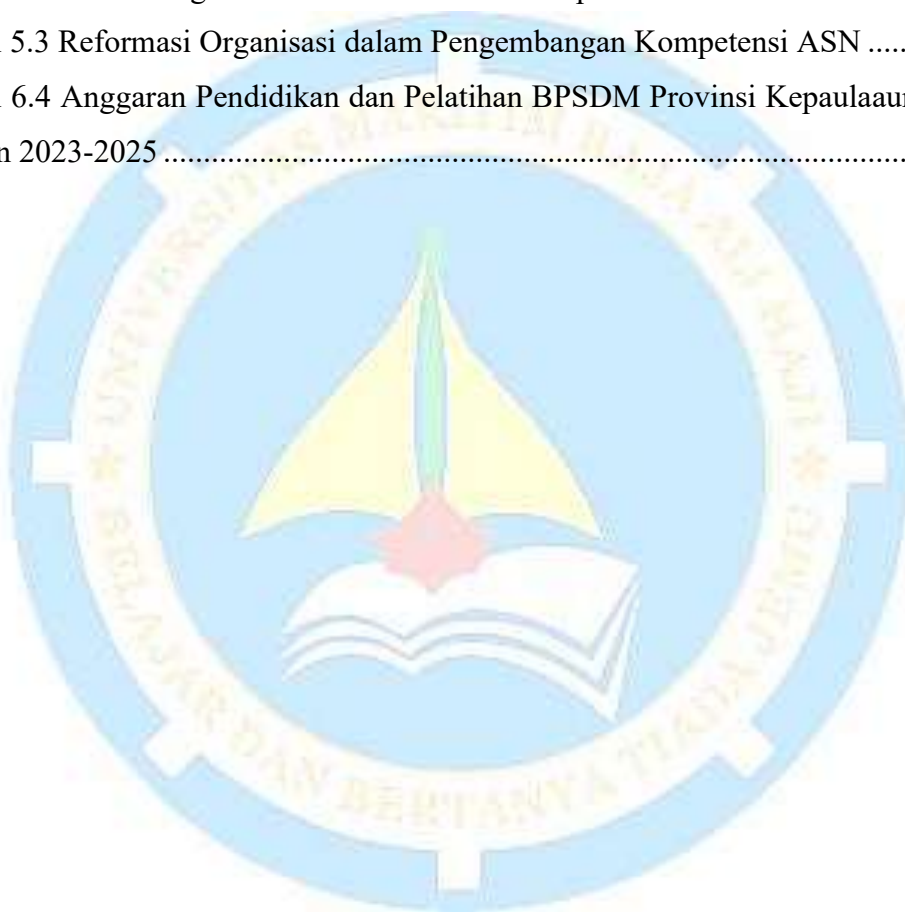
2.2.2 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia ASN	18
2.3 Kerangka Pemikiran	20
2.4 Defenisi Konsep	20
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Pendekatan Penelitian.....	25
3.2 Objek dan Lokasi Penelitian.....	26
3.2.1 Objek Penelitian.....	26
3.2.2 Lokasi Penelitian.....	27
3.3 Fokus Penelitian	27
3.4 Sumber Data	29
3.4.1 Data Primer	29
3.4.2 Data Sekunder.....	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data	30
3.5.1 Wawancara.....	31
3.5.2 Dokumentasi	31
3.6 Informan	32
3.7 Analisis Data	35
3.7.1 Pengambilan Informasi.....	36
3.7.2 Penyajian Data	36
3.7.3 Penarikan Kesimpulan	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1 Deskripsi Objek dan Lokasi Penelitian	39
4.1.1 Gambaran Umum Provinsi Kepulauan Riau	39
4.1.2 Gambaran Umum Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau	46

4.1.3 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau.....	54
4.2 Hasil Penelitian.....	59
4.2.1 Reformasi Organisasi.....	60
4.2.2 Digitalisasi Birokrasi	102
4.2.3 Smart ASN.....	115
4.2.4 Profesionalisme dan Sistem Merit	128
4.2.5 Kualitas Pelayanan Publik	139
BAB V PENUTUP.....	154
5.1 Kesimpulan.....	154
5.2 Saran.....	157
DAFTAR REFERENSI	161
LAMPIRAN.....	168



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Informan	33
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	38
Tabel 4.1 Luas Daerah dan Jumlah Pulau Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri.....	39
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai di BPSDM Provinsi Kepulauan Riau.....	53
Tabel 5.3 Reformasi Organisasi dalam Pengembangan Kompetensi ASN	64
Tabel 6.4 Anggaran Pendidikan dan Pelatihan BPSDM Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2023-2025	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	20
Gambar 2.1 Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Kepulauan Riau.....	51
Gambar 3.2 Struktur Organisasi BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau...	55
Gambar 4.3 Kegiatan Webinar ASN Cerdas Digital, Kinerja Organisasi Meningkat	105
Gambar 5.4. Webinar Transformasi Kompetensi Digital untuk Mewujudkan Smart ASN.....	118
Gambar 6.4 Kegiatan Webinar Manajemen Pelayanan Publik.....	149



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	168
Lampiran 2 Surat Keputusan Penetapan Dosen Pembimbing.....	179
Lampiran 3 Surat keputusan Dewan Penguji Usulan Penelitian.....	181
Lampiran 4 Surat Rekomendasi Penelitian	183
Lampiran 5 Surat Rekomendasi Penelitian	184
Lampiran 6 Surat Rekomendasi Penelitian BKD dan KOPRI	185
Lampiran 7 Surat Rekomendasi Penelitian BPSDM	186
Lampiran 8 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Dinas BKD&KOPRI	187
Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Dinas BPSDM	188
Lampiran 10 Dokumentasi Foto Pada Saat Wawancara	189
Lampiran 11 Dokumentasi Kegiatan Pelatihan BPSDM Prov Kepri	193

