

## **PERAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DEWAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT DPRD KOTA BANDAR LAMPUNG PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

**Elvira Nurzulia**

Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur, Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
Email: enurzulia@gmail.com

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to be able to know how the role performed by the Secretary of the Board in developing the competence of its employees and how the leadership style of the Secretary of the Board in developing the competence of its employees. The method used in this study is a descriptive qualitative method with an inductive approach. Data collection techniques used are through observation, interview, and documentation. The location chosen to carry out the research is the Secretariat Office of the DPRD Bandar Lampung City of Lampung. The results of the study conducted by the authors showed that the role of the Secretary of the Board was good enough, and the leadership style of the Secretary of the Board was more likely to be employee-oriented. But in its implementation, there are obstacles faced by the Secretary of the Board in developing the competence of its employees, namely the motivation of employees is still said to be low, and the budget devoted to employee development is still limited.

**Keywords:** role, leadership style, competency development, employees.

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui bagaimana peran yang dilakukan oleh Sekretaris Dewan dalam mengembangkan kompetensi pegawainya dan bagaimana gaya kepemimpinan Sekretaris Dewan dalam mengembangkan kompetensi pegawainya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Lokasi yang dipilih untuk melaksanakan penelitian adalah Kantor Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung. Hasil penelitian yang dilaksanakan penulis menunjukkan bahwa peran yang dilakukan Sekretaris Dewan sudah cukup baik, dan gaya kepemimpinan Sekretaris Dewan lebih cenderung pada gaya yang berorientasi pada pegawai. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat hambatan yang dihadapi Sekretaris Dewan dalam mengembangkan kompetensi pegawainya yakni motivasi yang dimiliki pegawai masih dikatakan rendah, dan anggaran yang dikhususkan untuk pengembangan pegawai masih terbatas.

**Kata kunci:** peran, gaya kepemimpinan, pengembangan kompetensi, pegawai

## PENDAHULUAN

Sekretariat DPRD sebagai lembaga pemerintah yang bertugas dan berfungsi dalam mendukung terlaksananya kegiatan DPRD, agar tercapainya cita-cita bangsa dan negara maka Sekretariat DPRD harus berprinsip pada good governance yang bertujuan untuk mawadahi dan mewujudkan aspirasi rakyat. Agar tercapainya good governance, maka dibutuhkan sumber daya aparatur yang berkompetensi dan berkarakter yang lebih mementingkan kepentingan publik dari pada kepentingan pribadi.

Salah satu faktor terpenting sebagai penentu kesuksesan kelancaran pelayanan publik ialah sumber daya aparatur. aparatur adalah sebagai alat kelengkapan negara (Harsono dan Djunaedi 2004) yang memberikan pelayanan yang baik merupakan salah satu bagian penting dari tugas aparatur, yang ditunjukkan dengan kualitas pelayanan yang baik pula (Johannes 2019). Perlu adanya kesadaran terhadap pengembangan kompetensi untuk menciptakan sumber daya aparatur yang berkualitas oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Widjaja 2006:113). Pengembangan kompetensi PNS pada dasarnya bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dan dapat menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara optimal.

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur membutuhkan peran pemimpin menggunakan sikap serta perilakunya dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya. Pemimpin memiliki peran dalam memberikan arah dan tujuan kepada bawahannya, dan berperan sebagai pembimbing. Peran dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam

sebuah organisasi, akan memberikan pengaruh terhadap kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan. Pimpinan memiliki peran dalam mempengaruhi bawahannya agar mereka dapat tetap melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya sebagai pegawai dengan baik serta memiliki rasa pengabdian tinggi terhadap organisasi. Pemimpin dalam usahanya mempengaruhi, mengajak serta mendorong pengikut untuk bekerja akan menyesuaikan dengan kondisi individu pengikutnya (Johannes:2018). Dalam hal pengembangan kompetensi pegawai, upaya yang dilakukan oleh Sekretaris Dewan selaku pemimpin Organisasi Perangkat Daerah adalah mengirim pegawainya untuk melakukan Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana tergambar pada Tabel Personalia Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung sebagai berikut :

Tabel 1. Personalia Sekretariat Dprd Kota Bandar Lampung

Berdasarkan Golongan		
No	Jabatan	Jumlah
1	Golongan IV	10
2	Golongan III	42
3	Golongan II	10
4	Golongan I	-
5	Tenaga Kontrak	208
	JUMLAH	270
Berdasarkan Pendidikan (Pns)		
1	Strata 2 (S2)	23
2	Strata 1 (S1)	27
3	Diploma (D3)	1
4	SLTA	11
	JUMLAH	62
Berdasarkan Diklat		
1	DIKLAT Pim II	1
2	DIKLAT Pim III	2
3	DIKLAT Pim IV	12
4	Adumla	1
5	Adum	3
	JUMLAH	19

Sumber: DPRD Kota Bandar Lampung 2020

Kepemimpinan dan mengirim pegawainya untuk melakukan Pelatihan atau Bimbingan Teknis yang ditujukan oleh Pegawai Negeri Sipil. Namun dalam upaya pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut masih terkendala pada tersedianya anggaran. Upaya pengembangan kompetensi tersebut juga hanya diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Tenaga Kontrak belum mendapatkan kesempatan untuk dapat mengembangkan kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Peran

Peran bersifat penting dalam lembaga pemerintahan, karena setiap lembaga pemerintahan harus menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan peran masing-masing. Peran membentuk suatu aspek dinamis dalam sebuah kedudukan (status) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki oleh seseorang apabila seseorang menjalankan suatu fungsi dan melakukan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya. Pada hakekatnya, peran dapat diartikan sebagai tindakan dan perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu dalam status sosial.

Mintzberg dalam Thoha (2013:12) mengelompokkan peran menjadi 3, diantaranya :

1. Peran sebagai Figurehead  
Peran sebagai penanggung jawab mewakili organisasi dalam setiap konflik. Peranan tersebut bersifat dasar dan sederhana. Sehingga dapat diimplementasikan terhadap posisi manager. Simbol manager menyandang jabatan formal, maka wajib berdedikasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
2. Peran sebagai leader

Pemimpin atau manager organisasi mengemban tugas dan tanggung jawab sebagaimana fungsi utama kepemimpinan. Pemimpin harus menjalin hubungan interpersonal dengan junior, tugas utamanya ialah memberi motivasi serta mengontrol.

3. Peran sebagai Liason Manager  
Pemimpin berperan sebagai komunikator terhadap rekan kerja, staff lain serta membangun relasi dengan seseorang diluar lingkup organisasi.

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni memengaruhi orang dan kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi (Badeni, 2013:126). Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka (Djaenuri 2015:18). Gaya kepemimpinan yang tepat dibutuhkan untuk memotivasi seluruh aparatur yang ada agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan penuh kesungguhan demi terpenuhinya kepuasan masyarakat. (Johannes: 2018). Gaya kepemimpinan merupakan metode pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, yang mencakup gaya yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan, mengarahkan dan memberikan perintah kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan menunjukkan ciri khas pembeda antar pemimpin. Dalam arti lain dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara, sikap, dan perilaku tertentu yang dilakukan oleh pemimpin ketika berinteraksi dan berkomunikasi untuk mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang lain dengan tujuan supaya orang tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga mencapai tujuan yang telah dipatenkan.

Stoner dalam Harbani Pasolong (2015:37) mengelompokkan 2 gaya kepemimpinan, diantaranya :

1. Gaya yang berorientasi pada tugas  
Memantau sistem kerja pegawai untuk memastikan agar tugas terselesaikan dengan baik dan memuaskan. Penugasan lebih difokuskan terhadap perkembangan pegawai maupun kepuasan pribadi.
2. Gaya yang berorientasi pada pegawai  
Fokus terhadap memotivasi dari pada mengendalikan. Dampak yang ditimbulkan ialah menjalin hubungan persahabatan, lebih saling mempercayai, menghargai antara pegawai dengan pembuat keputusan.

### **Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi atau lembaga tertentu karena pegawai dianggap sebagai aset penting dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Pengembangan kompetensi pegawai diartikan sebagai tahapan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga tertentu dalam mengejar ketertinggalan sumber daya aparatur yang dihadapkan pada dinamika sosial masyarakat dan majunya teknologi informasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi, Sedarmayanti (2013) membedakan menjadi 4 kategori, yaitu: Kompetensi teknis, Kompetensi manajerial, 3. Kompetensi sosial, 4. Kompetensi intelektual/strategik.

Kompetensi merupakan modal karakter orang dalam mengidentifikasi bagaimana ia berperilaku, berfikir, serta penyesuaian kondisi (Wibowo 2008), sehingga kompetensi diartikan sebagai kemampuan individu untuk menjalankan tugasnya sesuai pengetahuan, skill, sikap dan perilakunya sehingga hasil pekerjaannya tersebut sesuai harapan organisasi.

Kompetensi menjadi aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai sebab dengan adanya kompetensi ini dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan aturan dan standar yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2014:273) mengatakan bahwasannya kompetensi memiliki 5 jenis karakteristik, meliputi:

1. Motif  
Motif ialah suatu hal yang ada dalam benak individu secara terus menerus sehingga menimbulkan adanya tindakan. Dengan adanya motif ini individu akan semakin terdorong, terarahkan dan menuju ke suatu tindakan nyata.
2. Sifat  
Sifat ialah karakter fisik dan reaksi yang dilakukan oleh individu dalam menghadapi suatu kondisi atau situasi tertentu.
3. Konsep diri  
Konsep diri ialah sikap, atau citra diri yang ada dalam diri individu. Salah satu konsep diri adalah percaya diri yaitu suatu konsep diri dimana individu tersebut yakin dengan apa yang dilakukannya tersebut.
4. Pengetahuan  
Pengetahuan ialah pemahaman seseorang atas informasi yang diterimakan dari berbagai cara terkait suatu hal spesifik. Pengetahuan termasuk kompetensi yang menyeluruh terkait suatu hal. Hasil penilaian pengetahuan biasanya tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang sebab tidak dapat mengukur pengetahuan dan skill seseorang terkait suatu pekerjaan tertentu.
5. Keterampilan  
Keterampilan ialah kecakapan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas. Kompetensi psikis atau kognitif merupakan bagian cara berpikir analitis maupun konseptual.

Pengembangan kompetensi pegawai dipersiapkan untuk kepentingan jangka panjang yang menjadi bagian penting dari sebuah organisasi atau lembaga tertentu. Pengembangan kompetensi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kerja aparatur atau pegawai yang lebih produktif. Agar pengembangan kompetensi pegawai dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, maka penetapan perencanaan suatu program pengembangan kompetensi pegawai perlu ditetapkan secara terarah dan terstruktur.

Program pendidikan dan pelatihan pegawai memberikan kontribusi dalam peningkatan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi terhadap suatu organisasi. Pendidikan dan pelatihan pegawai pada dasarnya harus dilakukan secara berkala dengan tujuan agar kompetensi yang dimiliki setiap pegawai terus meningkat sehingga kinerja organisasi juga akan meningkat.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penulis membuat desain penelitian dengan menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Dalam penelitian ini untuk pengumpulan data guna mendapatkan data yang dibutuhkan penulis menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Penggunaan tiga teknik tersebut diharapkan agar penulis dapat memperoleh data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan penelitian dengan jelas dan akurat. Dalam hal ini, penulis sebagai peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu pemeriksaan sumber memanfaatkan jenis sumber data yang sejenis. Penulis menggunakan triangulasi sumber yang berupa sumber data meliputi,

informan, dokumen, buku, dokumentasi foto dan lain-lain.

## **PEMBAHASAN**

### **Peran Sekretaris Dewan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Berdasarkan penjelasan teori Mintzberg dalam Thoha (2013:12), penulis melakukan pengamatan terhadap peran tugas pokok dan fungsi kepemimpinan Sekretaris Dewan Rakyat Perwakilan Daerah Kota Bandar Lampung. Peran sebagai *Figurehead* artinya Sekretaris Dewan melaksanakan perannya untuk menjadi perwakilan Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seorang Sekretaris Dewan berkewajiban dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi yang dipimpin. Berdasarkan hasil analisis peran sebagai *Figurehead*, diketahui bahwa peran Sekretaris Dewan sebagai figur atau simbol dalam sebuah organisasi sudah terlaksana dengan baik. Sekretaris dewan sebagai pimpinan tertinggi memiliki citra yang baik dimata bawahannya serta melakukan tugas dan tanggung jawab sebagaimana mestinya.

Terkait dengan upaya pengembangan kompetensi, berdasarkan wawancara dengan ibu Nettylia Syukri, SE, MM selaku Sekretaris Dewan, diketahui bahwa Sekretaris Dewan merencanakan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan dengan tetap melibatkan bawahannya. Sekretaris Dewan beranggapan bahwa pendidikan merupakan dasar yang paling penting dalam meningkatkan kompetensi yang dapat berguna dalam menunjang pekerjaan, beberapa upaya yang dilakukan yaitu melalui program pendidikan dan pelatihan serta mengikutsertakan pegawai dalam bimbingan

dan teknis yang berguna dalam meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga kualitas pekerjaan dapat meningkat. Sekretaris dewan mengupayakan adanya peningkatan kompetensi bagi pegawainya, termasuk dalam peningkatan kemampuan teoritis dan moral pegawainya, meskipun dalam pelaksanaannya masih terkendala oleh beberapa hambatan.

Peran Sekretaris Dewan sebagai *Leader* berarti bahwa Sekretaris Dewan berperan dalam sebuah organisasi dan bertindak sebagai seorang pemimpin yang melakukan fungsi kepemimpinan. Sekretaris Dewan diharapkan dapat membangun hubungan interpersonal dengan pegawai yang dipimpin, yaitu melaksanakan fungsi pokok diantaranya memimpin, memotivasi, dan mengembangkan bawahannya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis, diketahui bahwa pegawai masih memiliki motivasi yang rendah dalam hal mengembangkan kompetensi dan kemampuannya. Selain itu terdapat kesan bahwa orang dengan pendidikan yang tinggi akan mendapatkan jabatan yang tinggi. Kurangnya motivasi pegawai menjadi salah satu kelemahan yang dapat menghambat upaya pengembangan pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota bandar Lampung. Meskipun terkendala oleh beberapa hambatan, Sekretaris Dewan tetap menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam memberikan motivasi pada pegawai untuk dapat terus mengembangkan kompetensi baik secara kemampuan maupun keterampilan. Karena dengan kompetensi yang baik maka akan berdampak pada keberhasilan kinerja organisasi atau instansi.

Peran Sekretaris Dewan sebagai *Liason manager* berarti bahwa seorang Sekretaris Dewan melakukan perannya dengan berinteraksi kepada rekan kerja,

bawahan, dan orang lain yang berada di luar organisasi yang dipimpinnya. Sekretaris Dewan menjalankan peran dengan menerapkan prinsip *give and take*, dimana pemimpin harus memberikan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi yang dipimpinnya. Sekretaris Dewan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus tetap berkoordinasi dan berinteraksi dengan bawahannya guna meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis peran sebagai *Liason Manager* yang berarti bahwa Sekretaris Dewan dapat melakukan perannya dengan berinteraksi kepada rekan kerja, bawahan, dan orang lain yang berada di luar organisasi yang dipimpinnya. Sekretaris Dewan telah menjalankan perannya dengan baik, dengan melakukan interaksi guna mendapatkan informasi untuk peningkatan kinerja organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Sekretaris Dewan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Berdasarkan penjelasan teori Stoner dalam Harbani Pasolong (2015:37), penulis mengamati gaya kepemimpinan Sekretaris Dewan dalam mengatur bawahannya terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai dalam organisasinya. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berarti bahwa pendekatan perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin memfokuskan pada tercapainya pelaksanaan tugas untuk mencapai standar kinerja tertentu dan untuk memenuhi tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai berarti bahwa pendekatan perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin memfokuskan pada hubungan dengan pegawainya, pemimpin mengutamakan

pemberian motivasi dan pengembangan para pegawainya.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas tidak penulis temukan terhadap Ibu Nettylia Syukri, SE, MM selaku Sekretaris Dewan. Sekretaris Dewan selalu berusaha dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi para pegawainya. Berdasarkan wawancara dan observasi yang penulis lakukan, diketahui bahwa Sekretaris Dewan dapat mempengaruhi para pegawainya dengan menerapkan dirinya sebagai contoh agar dapat dijadikan sebagai teladan. Karena, pada dasarnya seorang pemimpin bukan hanya memberikan perintah untuk dilaksanakan, tetapi juga memberikan contoh yang baik secara langsung pada bawahannya. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa pegawai telah berusaha melaksanakan tugas yang diberikan walaupun masih belum maksimal. Oleh karena itu, program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai perlu ditingkatkan untuk dapat meningkatkan penguasaan teori para pegawai. Instansi telah menyiapkan anggaran setiap tahunnya untuk kepentingan pengembangan kompetensi pegawai, namun anggaran yang telah dianggarkan untuk mendukung pengembangan kompetensi aparatur masih terbatas.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, Sekretaris Dewan lebih cenderung kepada gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai. Sekretaris Dewan sebagai pemimpin dinilai dapat menghargai bawahannya, sehingga hal tersebut memberikan pengaruh terhadap tingkat produktifitas kerja dan kepuasan kinerja karyawan. Selain itu, Sekretaris Dewan selalu memberikan motivasi kepada pegawainya, terutama bagi para pegawai yang terlihat sudah mulai kurang

bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sekretaris Dewan selalu melibatkan bawahannya dalam segala hal, baik hal yang terkait dengan peningkatan kinerja organisasi ataupun hal yang berkaitan dengan pemberian tugas belajar bagi pegawai yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan keahlian pegawai.

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah sesuatu yang terdapat dalam diri seseorang berupa pengetahuan, kemampuan, keahlian dan keterampilan yang mendasari seseorang agar dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan teori Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2014:273), penulis melakukan pengamatan terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang ada di Kantor Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan di Kantor Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung, dapat diketahui bahwa motivasi dan semangat yang dimiliki oleh sebagian besar pegawai sudah cukup baik. Pegawai memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan perintah yang diberikan kepada pimpinan. Namun, masih ada pegawai yang memiliki motivasi yang rendah karena alasan tertentu. Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD memiliki respons yang baik dalam menyelesaikan tugas dan perintah yang diberikan oleh pimpinan. Para pegawai sering melakukan koordinasi dan kerjasama dengan tujuan agar penyelesaian tugas dapat dilakukan dengan lebih baik.

Selain itu, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung dapat dinilai cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan

perintah yang diberikan oleh atasan. Keterampilan pegawai dalam dunia kerja memerlukan kecerdasan, yaitu kemampuan pegawai dalam berpikir dan memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi di lingkungan pekerjaan. Selain itu pegawai memerlukan sisi kreatif, yang merupakan kemampuan pegawai dalam menemukan ide-ide dan inovasi yang baru. Sehingga pegawai dapat berkembang dengan sendirinya karena pengalaman yang didapatkan ketika bekerja.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa peran Sekretaris Dewan dalam mengembangkan kompetensi pegawainya dapat dikatakan cukup baik, Sekretaris Dewan memiliki citra yang baik dimata bawahannya dan dapat dijadikan sebagai contoh. Sekretaris dewan melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap bawahannya. Diadakannya program pendidikan dan pelatihan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi bagi pegawainya, termasuk dalam peningkatan kemampuan teoritis dan moral pegawainya, meskipun dalam pelaksanaannya masih terkendala dan belum optimal dikarenakan motivasi aparatur yang kurang. Selain itu, Sekretaris Dewan lebih cenderung pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai. Dalam upaya mengembangkan kompetensi pegawainya, Sekretaris Dewan memberikan kesempatan tugas belajar, izin belajar dan pelatihan. Namun dalam pelaksanaannya masih belum optimal karena kesempatan yang terbatas. Pengembangan kompetensi dan keterampilan diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. selain itu, terdapat hambatan

lain seperti ketersediaan anggaran yang terbatas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Harsono dan Djunaedi, 2004, *Manajemen Aparatur, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor*
- Djaenuri, Aries. 2015. *Kepemimpinan Etika & Kebijakan Pemerintah*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Johannes, A. (2019). Penerapan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Entikong, Kabupaten Sanggau. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(1), 13-25. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v4i1.576>
- Johannes, A. 2018. Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Penyelenggaran Pemerintahan Di Kecamatan Sungai Ambawang Kabupaten Kuburaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 3(2), 150-163.
- Pasolong, Harbani. 2015. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, : Refika, Bandung
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Penerbit: Rajagrafindo Persada, Jakarta.

