

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BENGKULU**

TESIS



Disusun Oleh:

ADYTIA RAHMANA PUTRA

D2D021001

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS BENGKULU**

2023

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BENGKULU**

TESIS



Disusun Oleh:

ADYTIA RAHMANA PUTRA
D2D021001

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS BENGKULU**

2023

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KOTA BENGKULU**

TESIS

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

Oleh:

ADYTIA RAHMANA PUTRA

D2D021001

Disetujui dan Disahkan oleh:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Achmad Aminudin, M.Si

Dr. Nour (Farozi) Agus, M.Si

NIP. 196006091988031002

NIP. 19600823198911101

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KOTA BENGKULU**

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

Ujian Dilaksanakan Pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 02 Februari 2023

Pukul : 09.00

Tempat : Gedung Pasca Sarjana FISIP

TIM PENGUJI

1. Ketua : Dr. Achmad Aminudin, M.Si

NIP : 19600609 198803 100 2

2. Anggota : Dr. Nour Farozi Agus, M.Si

NIP : 19600823 19891 110 1

3. Anggota : Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si

NIP : 19660819 200012 1 001

4. Anggota : Dr. Suparman., M.Si

NIP : 19580722 198703 1 003

Disahkan Oleh

Dekan FISIP UNIB

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



Dr. Yunilisiah, M.Si

NIP. 1964 0626 199001 2 001

Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si

NIP. 19660819 200012 1 001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Happiness Is Not How Much Money We Have, But How Much Time We Can Be Thankful.

(Aditya Rahmana Putra)

PERSEMBAHAN :

- ❖ *Allah SWT yang telah memberikan segala berkah, rahmat, hidayah, serta kekuatan sehingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik.*
- ❖ *Orang tua yang sudah memberikan support dan doa sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini*
- ❖ *Istri tercinta, Detika Herlinthya yang sudah memberikan dukungan material dan non material sehingga tesis ini selesai tepat waktu.*
- ❖ *Khalifano Al-Haqqi Rahmana dan Zyandea Al-Haqiqi Rahmana, Terimakasih sayang sudah mensupport dan mendoakan papa, love you*
- ❖ *Bapak Walikota H. Helmi Hasan, SE dan Wakil Walikota Dr. Dedy Wahyudi, SE.MM yang sudah memberikan dukungan untuk sekolah lagi*
- ❖ *Bapak Sekretaris Daerah, Ir. Arif Gunadi, M.Si yang sudah membantu, mensupport dan memotivasi sehingga tesis ini selesai tepat waktu*

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adytia Rahmana Putra
NPM : D2D021001
Jurusan : Magister Administrasi Publik (S-2)
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Judul Skripsi : Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu.

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

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

Bengkulu, Januari 2023



Adytia Rahmana Putra
D2D021001

UCAPAN TERIMAKASIH

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

1. Dr. Retno Agustina Ekaputri, S.E, M.Sc selaku Rektor Universitas Bengkulu.
2. Dr. Yunilisiah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu.
3. Dr. Sugeng Suharto, MM.M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu.
4. Dr. Achmad Aminuddin, M.Si selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran.
5. Dr. Nour Farozi Agus, M.Si selaku Pembimbing Pendamping yang telah memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran.
6. Dr. Mas Agus Firmansyah, M.Si selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik lagi.
7. Dr. Sugeng Suharto, MM.M.Si selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran agar tesis ini menjadi lebih baik lagi
8. Bapak Walikota H. Helmi Hasan, SE dan Wakil Walikota Dr. Dedy Wahyudi, SE.MM yang sudah memberikan dukungan untuk sekolah lagi
9. Bapak Sekretaris Daerah, Ir. Arif Gunadi, M.Si yang sudah membantu, mensupport dan memotivasi sehingga tesis ini selesai tepat waktu
10. Bapak Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang sudah memberikan izin untuk menyelesaikan Pendidikan ini.
11. Terimakasih untuk orang tua dan mertua yang sudah mendoakan dan mensupport Pendidikan saya.
12. *Istri tercinta, Detika Herlinthya yang sudah memberikan dukungan material dan non material sehingga tesis ini selesai tepat waktu.*
13. *Khalifano Al-Haqqi Rahmana dan Zyandea Al-Haqiqi Rahmana, Terimakasih sayang sudah mensupport dan mendoakan papa, love you*
14. Bapak/Ibu Dosen dan Staf Progam Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu.

15. Teman-teman seperjuangan Magister Administrasi Publik Angkatan 2021 yang sudah memberikan masukan serta saran dalam tesis ini.

16. Semua informan peneliti yang terlibat dalam penelitian ini

Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

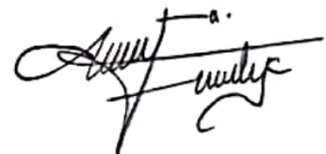
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas berkah, rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa ridho Allah SWT dan kerjasama yang baik, bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, Proposal Tesis ini tidak akan dapat penulis selesaikan dengan baik dan berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu.”**

Penulis juga menyadari dalam penyusunan Proposal Tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Untuk itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak sangat diharapkan demi perbaikan penyusunan Tesis ini selanjutnya.

Bengkulu, 31 Januari 2023

Penulis,



Adytia Rahmana Putra

D2D021001

ABSTRAK

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BENGKULU

Adytia Rahmana Putra

D2D021001

Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Bengkulu
Jln. Wr Supratman Kandang Limun Kota Bengkulu

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang ada pada Badan kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif serta menggunakan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Hasil yang di dapatkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang ada pada BKPSDM Kota Bengkulu belum begitu memadai. Di mana masih banyak terdapat ASN yang bidang pendidikan dan jabatannya tidak sesuai sehingga masih perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang khusus. Pengembangan sumber daya manusia dirasa perlu dilakukan dengan beberapa strategi sehingga bisa meminimalisir hambatan dalam melaksanakan pekerjaan secara baik dan professional. Maka dari itu terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia agar kedepannya SDM yang ada pada BKPSDM Kota Bengkulu lebih baik lagi.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Manajemen, Kualitatif

ABSTRACT

“HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE BENGKULU CITY OF BENGKULU'S PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY”

*Adytia Ramana Putra
D2D021001*

This research was conducted with the aim of knowing how to develop human resources in the Personnel and Human Resources Agency of the City of Bengkulu. This study uses qualitative methods and uses the Theory of Human Resource Management. Determination of informants in this study using a purposive sampling technique. Data collection techniques were carried out by means of observation, interviews, literature and documentation. The results obtained from this study indicate that the development of existing human resources at the Bengkulu City BKPSDM is not yet sufficient. Where there are still many ASNs whose education and positions are not appropriate, so there is still a need for special human resource development. Human resource development is deemed necessary to be carried out with several strategies so as to minimize obstacles in carrying out work properly and professionally. Therefore, there are several things that need to be considered in developing human resources so that in the future the human resources at the Bengkulu City BKPSDM will be even better.

Keywords: Human Resources, Management, Qualitative

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iv
UCAPAN TERIMAKASIH	v
BIOGRAFI PENULIS	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4.Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Manfaat Teoritis	6
1.4.2. Manfaat Praktis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1.Pengembangan Sumber Daya Manusia	7
2.1.1.Pengembangan	7
2.1.2. Sumber Daya Manusia	8

2.1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia	9
2.2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	14
2.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.4 Penelitian Terdahulu	20
2.5. Kerangka Pemikiran	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Fokus Penelitian	24
3.3. Informan Penelitian.....	24
3.4. Aspek Penelitian	25
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.6. Teknik Analisis Data	28
BAB IV DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN	
4.1 Lokasi Penelitian.....	31
4.2 Struktur Organisasi BKPSDM Kota Bengkulu	31
4.3 Visi-Misi BKPSDM Kota Bengkulu	32
4.4 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM Kota Bengkulu	33
BAB V HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN	
5.1 Hasil Penelitian	35
5.2 Profil Informan	36
5.3 Kinerja BKPSDM dalam Pengembangan Pegawai di Kota Bengkulu.....	37
5.4 Pembahasan	41
BAB VI PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	49
6.2 Saran	50

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 (Bagan Kerangka Pemikiran).....	22
Gambar 4.1 (Bagan Struktur BKPSDM).....	31

DAFTAR TABEL

Tabel3.1 (Daftar Tabel Aspek Penelitian).....	25
Tabel5.1 (Daftar Tabel Informan Penelitian).....	36

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini dalam menciptakan perubahan diperlukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Tangkilisan, 2005) dikutip (Nuraeni, 2017:70).

Menurut Purnamasari, (2018:146) indikator yang dinilai dalam kinerja sumber daya manusia yaitu terdapat Produktifitas Karyawan, Kepuasan Karyawan, Prestasi Kerja Karyawan, Kesetiaan Karyawan dan Kedisiplinan Karyawan. Konsep manajemen perubahan dan penataan sumber daya manusia menjadi salah satu bagian dalam reformasi birokrasi. Menurut Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016: 241) dikutip (Amalia, 2019:12) manajemen perubahan (*Management of Change*) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumberdaya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak proses tersebut. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah organisasi harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang pegawai dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada para pegawainya. Pengembangan SDM adalah salah satu upaya untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang akan dihadapi kedepannya.

Dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, adapun regulasi yang menaungi hal ini adalah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang bertujuan memebentuk pegawai negeri yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas secara profesional. Kemudian UndangUndang ini dirubah menjadi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang 2 Aparatur Sipil Negara hal ini bertujuan untuk menjadikan landasan penguatan birokrasi di penyelenggaraan pemerintahan. Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN), Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara telah menerapkan beberapa perubahan yang terjadi terkait dengan tatanan manajemen Aparatur Sipil Negara. Perubahan tersebut membuat setiap organisasi pemerintah yang berada di tingkat pusat maupun tingkat daerah harus memiliki SDM Aparatur Sipil Negara yang memenuhi persyaratan dan kebutuhan baik itu secara kuantitas maupun kualitas, yang kemudian dapat memenuhi tugas dan fungsinya secara maksimal.

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik akan mendapat dukungan dari publik. Ada kepercayaan masyarakat atas apa yang diselenggarakan, direncanakan, dan dilaksanakan oleh program yang berorientasi kepada publik. Di pihak penyelenggara, pemerintahan yang baik mencerminkan komitmen pemerintah dalam melayani public (Riantiarno. 2011). Kinerja merupakan dasar bergeraknya suatu organisasi didalam pemerintahan, oleh karena itu untuk terwujudnya pemerintahan yang baik sangat diperlukan kinerja pemerintahan yang transparansi. Penilaian terhadap kinerja pemerintahan dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan sebagai perbaikan agar pemerintah daerah saling berpacu mencapai *Good Governance*.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 6 berbunyi “Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) akan mendatangkan suatu perubahan yang besar untuk mewujudkan ASN yang professional yaitu dengan adanya pembinaan karir ASN yang dilaksanakan atas dasar kombinasi antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka untuk mewujudkan peningkatan pelayanan publik.

Penekanan Profesionalisme Aparatur dalam Manajemen ASN juga ada disebutkan dalam Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme aparatur ialah hal yang sangat penting. Pengembangan Karir Pegawai (ASN) adalah hal sangat penting jika dilihat dari sudut pandang organisasi, terjadinya suatu kegagalan dalam memotivasi para aparatur untuk mengembangkan karir mereka juga dapat mengakibatkan ketidaksiapan dan ketidaksesuaian para aparatur dalam program-program yang telah disiapkan. Pengembangan karir tertuang melalui beberapa cara yaitu dengan suatu bentuk Mutasi, Rotasi dan Promosi juga dengan melalui proses Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk masing-masing jabatan.

Penerapan Pengembangan Karir dapat dilakukan dengan penempatan pegawai di jabatan-jabatan atau posisi yang telah disediakan oleh Organisasi Pemerintah Daerah. Eksistensi pegawai perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan Pengembangan karirnya. Pengembangan karir pegawai dalam mengemban tugas atau Jabatan Birokrasi melalui Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis berorientasi pada Standar Kompetensi Jabatan sesuai dengan tantangan Reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan pemangku kepentingannya. Kualitas Aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya, oleh karena itu, program tersebut perlu untuk terus ditingkatkan agar pegawai benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Ketidaksesuain penempatan jabatan-jabatan struktural di lingkup BKPSDM Bengkulu ini merupakan suatu hal yang belum bisa diperbaiki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM) Bengkulu, karena menjadi tugas dan fungsi dari BKPSDM Bengkulu sebagai perumus dan pelaksana kebijakan teknis di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Bengkulu Provinsi Bengkulu yang merupakan salah satu bagian dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menjadi pelaksana fungsi eksekutif serta berfungsi sebagai pusat pertanggung jawaban pembangunan daerah dituntut untuk dapat terus berusaha memperbaiki profesionalitas Pegawai yang dimilikinya. Salah satu asas manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu transparansi sebagai bentuk pertanggungjawaban pemerintah terhadap masyarakat. Penguatan kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan kinerja birokrasi

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai hal tersebut. Sehingga penelitian ini akan di angkat dengan judul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah : Bagaimana pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu
- b. Menganalisis lebih dalam tentang pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu

1.4 Manfaat Penelitian

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

- a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini nanti diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan tentang kajian reformasi kebijakan terutama dalam hal pengembangan sumber daya alam manusia di BKPSDM Kota Bengkulu. Selain itu hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat membantu jurusan Administrasi Publik Universitas Bengkulu dalam menambah pengetahuan baru mengenai hal yang akan dibahas.

- b. Manfaat Praktis

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1.1 Konsep Pengembangan Manajemen

Menurut Andrew E. Sikula pengembangan adalah merupakan satu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan menurut Suprihanto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Menurut Drs. Hendayat Soetopo dan Drs. Wasty Soemantio (1982 : 45), istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau carayang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan. Bila setelah mengalami penyempurnaan-penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirlah dengan kegiatan pengembangan. Konsep Sumber Daya Manusia Faktor manusia merupakan sumber daya sebagai titik sentral berpikir, perencanaan, perekayasa, perancang bangunan dan pelaksana ataupun penyelenggara pembangunan dan atau pelaku pembangunan.

Menurut Paul Harsey dan Kenneth H. Blancard (1998) dalam Hadari Nawawi (2006:39) mengatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan individu-individu dan kelompok-kelompok serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Maka dengan demikian manajemen adalah proses atau rangkaian kegiatan pemberdayaan anggota organisasi dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari pengertian pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pengembangan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerialnya (tingkat atas dan menengah). Jadi dalam hal ini pengembangan ditujukan pada para manajer atau staf agar mereka lebih mampu untuk mengelola suatu organisasi melalui pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia.

Menurut G.R Terry mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

James A.F dan Carles Wankel mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya

anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Stoner dan Wankel bahwa proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam Batasan manajemen diatas prosesnya meliputi :

1. Perencanaan : menetapkan tujuan dan Tindakan yang akan dilakukan
2. Pengorganisasian : mengoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan
3. Pengelolaan : memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan Tindakan perbaikan.

Menurut Syamsir Torang mengatakan manajemen berorientasi pada proses (*proses oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas lebih efektif atau dapat menghasilkan Tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu tidak aka nada organisasi yang akan sukses apabila tidak menggunakan manajemen yang baik.

2.2.2 Sumber Daya Manusia

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga dan dipelihara. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk

mencapai produktifitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka berkeja secara optimal. Nawawi mengutarakan tiga pengertian dari sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui

pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja. Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungannya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan jangka panjang dan strategis (Komarudin Sastradipoera, 2006:37). Menurut Price (2011:455), pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012). Menurut Priansa (2014:146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan

pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (training and development), pengembangan karir (career development), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (organization development) (Werner dan DeSimone, 2011:10). Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawannya, demi memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi di organisasi.

Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2011). Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skills, knowledge, dan ability individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan

belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan dalam konteks sumber daya manusia dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Hal-hal yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manfaat pengembangan sumber daya manusia dirasa penting karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi, karyawan atau pegawai, konsumen, masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan atau organisasi. Hakikat tujuan pengembangan karyawan (Hasibuan, 2014) sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas semakin lebih baik karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-

mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan berujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik, karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik bagi pengguna barang atau jasa.

6. Moral

Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik

7. Karier

Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik

8. Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan karena technical skill, human skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

9. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human resources-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji, insentif dan benefits karyawan akan semakin meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

Menurut Komarrudin (2006:134) tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, semangat korps, dan karier. Dengan

demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

2.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan (Mondy, 2008: 213). Menurut Tohardi (2008 :70) tujuan pengembangan dari sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas.

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan akan semakin baik.

2. Efisiensi.

Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil..

3. Kecelakaan.

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

4. Pelayanan.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

2.3 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun. manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yang tumbuh dan berkembang sejak

ada hubungan antara atasan dengan bawahan. Awal mulanya manusia dipandang sebagai barang dagangan atau faktor produksi, pada abad ke 20-an manusia dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, dan kebutuhan psikologis. manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu benda mati yang dapat diperlakukan seenanya oleh majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya manusia yang memiliki kebutuhan untuk mendapatkan perhatian dari pihak majikan agar prestasi mereka dapat dilipatgandakan. Taylor dan Gilberth mengembangkan konsep baru dibidang manajemen yang menimbulkan pertentangan dari pihak serikat pekerja, karena banayak diabaikannya peranan tenaga kerja. perhatian yang lebih serius terhadap masalah sumber daya manusia yang semakin berkembang, ketika terjadi Perang Dunia yang pertama ketika tenaga kerja terlatih untuk kepentingan militer dan berkembang dalam upaya-upaya pemerintahan di berbagai Negara untuk membantu untuk membuat undang-undang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan, dan sebagainya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan manajemen sumberdaya mausia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etnis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. sebagai implikasinya, beberapa organisasi atau perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan besar menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan mereka dan menghubungkan sumberdaya manusia pada hal-hal seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi serta meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi, mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan, menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat, aman dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan dan mensosialisasikan

kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawannya dengan berusaha meminimalkan kelemahan mereka. Efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas sumber daya manusianya. Rekrutmen dan pengolahan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut untuk untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus mampu berfungsi sebagai penguji ralitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arahan yang baru

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran bahkan sabotase. Kalangan karyawan biasanya mengharapkan organisasi atau perusahaan

memuaskan keutuhan merekayang terkait dengan pekerjaan. Para karyawan bekerja efektif seandainya mereka mencapai tujuan pribadinya dalam pekerjaan. Dengan demikian aktivitas manajemen sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, dan minat karyawan .Pada dasarnya kegiatan manajemen sumber daya manusia terdiri dari 5 kegiatan yaitu perencanaan (*Planing*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penganggaran (*Budgeting*) dan kontrol (*controlling*). Rangkaian kegiatan ini dilakukan melalui kegiatan pengambilan keputusan yang disalurkan melalui pemberian perintah untuk diwujudkan sebagai kegiatan yang disebut kerja atau bekerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

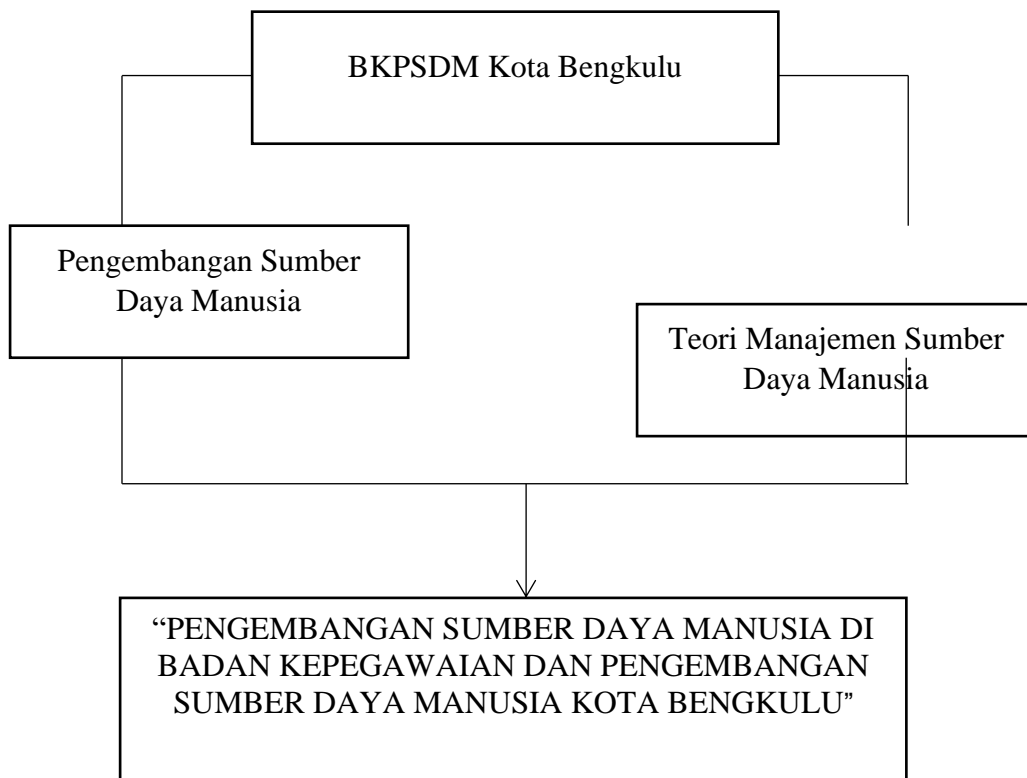
Kajian kepustakaan adalah suatu proses yang dilalui untuk mendapatkan teori terdahulu dengan cara mencari kepustakaan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Telaah kepustakaan digunakan untuk menelusuri penelitian terdahulu berhubungan dengan masalah penelitian, sehingga dapat mengetahui masalah mana yang belum diteliti secara mendalam oleh peneliti terdahulu. Selain itu, juga sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa. Dari penelitian terdahulu didapatkan hasil penelitian sebagai berikut, di mana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka. Sebagai bahan rujukan untuk melakukan penelitian, penulis telah memilih dua penelitian terdahulu yang bisa dijadikan panduan dalam melakukan penelitian nantinya.

1. Darmi, Titi (2016). Penelitian ini dilatar-belakangi oleh rendahnya integritas layanan publik bidang layanan administrasi berbentuk dokumen yaitu E-KTP, SIUP dan IMB di Pemkot Bengkulu menurut hasil survey KPK 3 tahun terakhir (2011,2012, 2013). Diduga penyebabnya adalah nilai-nilai *good governance* dalam layanan publik belum diterapkan di Pemkot Bengkulu. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana penerapan prinsip *good governance* pada layanan pembuatan E-KTP, SIUP dan IMB di Pemkot Bengkulu. Metode penelitian adalah melalui pendekatan kualitatif berupa telaah kasus dengan tehnik wa-wancara mendalam, observasi dan dokumen. Informan penelitian ini adalah pegawai yang mem-punyai kontribusi atas terbitnya layanan administrasi berupa dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya Pemkot Bengkulu dalam hal ini BP2T, Dinas Tata Kota, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, dan Dukcapil serta Kecamatan se-Kota Bengkulu sudah mulai melaksanakan prinsip *good governance* untuk layanan publik E-KTP, SIUP dan IMB, meskipun belum sesuai dengan yang diharapkan masyarakat.
2. Sondil E. Nubatonis, Sugeng Rusmiwari, Son Suwasono (2014). Pelayanan Publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah saat ini dalam kondisi ril menurut Mohamad (2003): Kurang Responsif, Kurang Informatif, Kurang *Accessible*. Kurang Koordinasi. Kurang Birokratis, Kurang mendengar keluhan, saran, dan aspirasi masyarakat, Kurang Inefisien. Jenis penelitian yang dipilih penelitian kualitatif, 13 teknik pengumpulan data meliputi: observasi, wawancara, dokumentasi, Teknik analisis data dengan cara

Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Pengujian keabsahan data antara lain: Uji Kredibilitas, Pengujian *Transferability*, Pengujian *Dependability*, Pengujian *Konfirmability*. Hasil penelitian dari ketujuh prinsip good governance dapat diimplementasikan dengan baik yakni prinsip Profesionalitas, Transparansi, Pelayanan Prima, Demokrasi dan Partisipasi, efisiensi dan efektivitas, serta Supermasi Hukum. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Prinsip-Prinsip *good governance* antara lain: (1) Kurangnya Sumber Daya Manusia, (2) Kurangnya sarana dan prasarana, (3) Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya dokumen-dokumen kependudukan, (4) Masyarakat Kota Malang sebagian besar berada di luar kota, (5) Kurangnya kesabaran masyarakat terhadap proses pelayanan, (6) Letak Instansi cukup jauh. Dampak dari Implementasi Prinsip-Prinsip *good governance* yaitu kinerja organisasi semakin meningkat serta hak dan kewajiban masyarakat dapat terpenuhi.

2.5 Kerangka Pemikiran

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



Olahan Data Peneliti 2022

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian jenis Kualitatif. Berdasarkan pendekatan dan jenis data yang digunakan, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif sehingga akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang ada di BKPSDM Kota Bengkulu. Penulis akan menggali lebih dalam mengenai hal tersebut. Untuk mengetahuinya penulis akan turun ke lapangan langsung dan melihat sendiri bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang ada di BKPSDM Kota Bengkulu. Penulis akan mengumpulkan data dan menganalisis data yang telah dikumpulkan, maka dari itulah penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian memiliki manfaat untuk pembatasan mengenai objek sebuah penelitian, selain itu peneliti tidak akan terjebak kepada banyaknya data yang akan diperoleh di lapangan. Data yang akan dipilih dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif dan peneliti bisa memilih data yang relevan atau tidak. Fokus penelitian yang akan diambil oleh peneliti ialah berfokus meneliti dan mencari data/informasi terkait bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang ada di BKPSDM Kota Bengkulu.

3.3 Informan Penelitian

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

pengumpulan data (Moleong, 2012:97). Informan yang akan dijadikan sumber pemberi informasi yakni beberapa pegawai BKPSDM Kota Bengkulu yang dapat memberikan informasi serta data yang dibutuhkan oleh peneliti

3.4 Aspek Penelitian

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

Fokus Penelitian	Aspek Penelitian	Dimensi Penelitian
Pengembangan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Bengkulu	Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kota Bengkulu	<ul style="list-style-type: none"> - Integritas Kerja Karyawan - Kesesuaian posisi karyawan - Rasa Tanggung Jawab dan Sikap yang Responsive dari karyawan

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data

(Sugiyono,2016:62). Menurut Sugiyono (2018:224) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (interview), kuisisioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data Wawancara, Dokumentasi dan Observasi dengan penjelasan sebagai berikut :

a. **Wawancara**

Esterberg dalam Sugiyono (2016:74) mengemukakan bahwa wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini mendasarkan diri pada lapran tentang diri atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi untuk mengetahui hal-hal dari informan secara mendalam. Menurut Sugiyono (2015:72) wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi mupun suatu ide dengan cara tanya jawab, sehingga dapat dikerucutkan menjadi sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu.

Menurut Yusuf (2014:372) Wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi secara langsung atau bertanya secara langsung mengenai suatu objek yang diteliti.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental seseorang. Metode dokumentasi yang dimaksud adalah semua jenis rekaman atau alat catatan data sekunder yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti foto, buku-buku, literatur, arsip atau dokumen lainnya. (Sugiyono, 2012:240). Menurut Sugiyono (2018:476) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi atau wawancara akan lebih dapat dipercaya atau mempunyai kredibilitas yang tinggi jika didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik yang sudah ada. Tetapi tidak semua dokumen memilih tingkat kredibilitas yang tinggi. Sebagai contoh banyak foto yang tidak mencerminkan keadaan aslinya, karena foto bisa saja dibuat untuk kepentingan tertentu.

c. Observasi

Nasution dalam Sugiyono (2016:64) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Observasi merupakan suatu aktivitas penelitian dalam rangka mengamati serta mengumpulkan data secara langsung

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

3.5 Teknik Analisa Data

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

Data penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi) dan dilakukan secara terus-menerus tersebut mengakibatkan variasi data tinggi sekali. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian menggunakan model Miles and Huberman. Menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono (2018:246) analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Pada penelitian kualitatif data diperoleh dari berbagai sumber, dengan teknik yang bermacam-macam serta dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh. Analisis data menurut Bodgan dalam Sugiyono (2016:88) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Pada aktivitas analisis data, terdapat tiga hal utama yang akan penulis gunakan dalam melakukan penelitian. Tiga hal utama itu ialah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data

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

2. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table,

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

3. Kesimpulan

Langkah terakhir dalam menganalisis penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Menurut Sugiyono (2018:252-253) kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

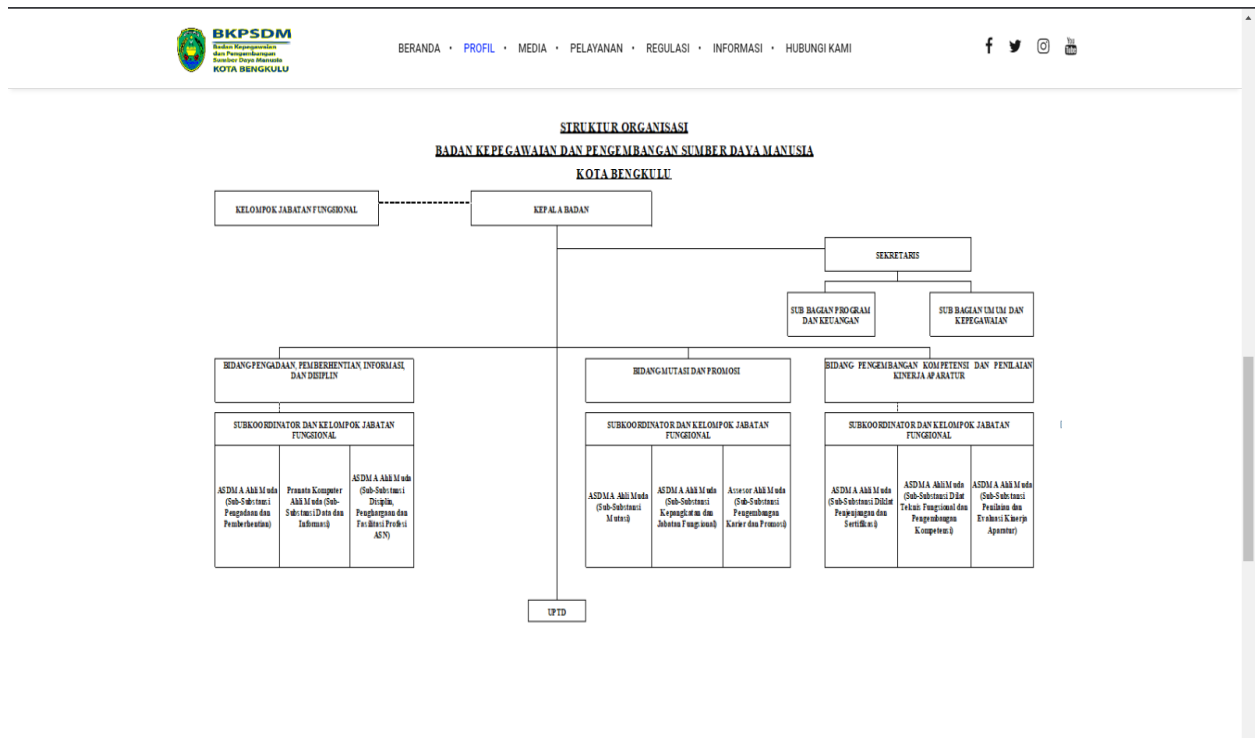
BAB IV

DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab III pada penelitian ini, lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu Jl. WR. Supratman No 03, Bentiring, Kec. Muara Bangka Hulu, Kota Bengkulu, Bengkulu, 38126.

4.2 Struktur Organisasi BKPSDM



Sumber : Website Resmi BKPSDM Kota Bengkulu
<https://bkpp.bengkulukota.go.id/struktur-organisasi/>

4.3 VISI-MISI BKPSDM Kota Bengkulu

Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bengkulu, yaitu: “Penyelenggara Manajemen Kepegawaian Berbasis Kompetensi Menuju Terciptanya Aparatur Sipil Negara Yang Profesional dan Sejahtera”.

Untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang baik dan akuntabel tersebut di atas diperlukan Sumber Daya Aparatur sebagai motor/ penggerak pembangunan yang berkualitas dan professional, sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja dan pelayanan. Guna mendukung pencapaian visi BKPSDM Kota Bengkulu ditetapkan misi sebagai berikut :

1. Perumusan Program di Bidang Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
2. Menyiapkan Penyusunan Peraturan Perundang-undangan, Peraturan Daerah, Peraturan Walikota di Bidang Kepegawaian sesuai dengan Norma, Standar dan Prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
3. Penyiapan dan Pelaksanaan Pengangkatan, Kenaikan Pangkat, Pemindahan dan Pemberhentian Aparatur Sipil Negara/Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan Norma, Standar dan Prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan;
4. Pelayanan administrasi dalam jabatan struktural maupun fungsional sesuai dengan Norma, Standar dan Prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan

5. Penyiapan dan Penetapan Gaji, Tunjangan, Uang Makan, Pemberian TPP, Pemberian Kesejahteraan dan Pensiun Bagi Pegawai Negeri Sipil/ASN Daerah sesuai dengan Norma, Standar dan Prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan.
6. Perencanaan dan Penyiapan kebijakan Teknis Pengembangan Kepegawaian Daerah
7. Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian Daerah dan Penyiapan Informasi Kepegawaian Daerah kepada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu.

4.4 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM Kota Bengkulu

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

“melaksanakan penyusunan dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia”.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi kewenangan daerah, dimana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu mempunyai fungsi :

1. Perumusan program di bidang Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
2. Penyusunan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;

3. Pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Aparatur Sipil Negara sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
4. Pelayanan administrasi dalam jabatan struktural dan fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Penetapan gaji, tunjangan, pemberian kesejahteraan dan pensiun Aparatur Sipil Negara;
6. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah dan penyiapan informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara;
7. Penyelenggaraan administrasi peningkatan pendidikan formal aparatur;
8. Penyelenggaraan pengelolaan pendidikan dan pelatihan aparatur;
9. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;
10. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan Pemerintahan Daerah di Bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, menyelenggarakan administrasi peningkatan pendidikan formal aparatur;
11. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya;

BAB V

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Pada bab ini peneliti menguraikan data dan hasil penelitian tentang permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya di bab I. Dalam hasil penelitian ini peneliti memaparkan tentang karakteristik dari informan penelitian, juga data yang telah diperoleh dari informan tersebut. Kemudian hasil penelitian ini peneliti dapatkan dari wawancara mendalam dengan informan. Pada penelitian ini juga wawancara dilakukan sesuai dengan kesepakatan antara peneliti dan informan yaitu disela-sela waktu informan pada waktu dan tempat yang sudah disepakati. Selain wawancara peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dan dokumentasi. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah bentuk observasi dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian untuk selanjutnya dicatat gejala-gejala yang ditemukan di lapangan guna melengkapi data-data yang di perlukan sebagai acuan yang mana berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Pengamatan secara mendalam ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai akuntabilitas dan tatalaksana dalam proses reformasi birokrasi yang ada di BKPSDM Kota Bengkulu.

Selanjutnya untuk informan yang sudah ditentukan diharapkan menjadi hal yang memenuhi informasi yang diinginkan oleh peneliti. Sehingga melalui jawaban dari informan tersebut akan membantu peneliti dalam mendapatkan informasi yang peneliti butuhkan pada penelitian. Selain itu peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi. Dokumentasi yaitu pengambilan gambar atau gambar yang mereka

posting di media sosialnya atau foto dari informan yang diberikan langsung kepada peneliti. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan penggambaran data yang akan disampaikan oleh peneliti secara deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian, Peran adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan seseorang atau kelompok sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembanya dalam suatu sistem sosial tertentu. Seseorang atau kelompok dapat dikatakan berperan apabila dia telah menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diserahkan kepadanya sesuai dengan peraturan dan norma-norma yang berlaku. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Zul Amri selaku Kabid Pengangkatan dan Pemberhentian ASN sebagai berikut :

“Sebenarnya kami yang bekerja di sini berdasarkan surat keputusan Wali Kota Bengkulu dan tugas kami juga berdasarkan tupoksi yang termuat di dalam surat keputusan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kewajiban ASN. Oleh karena itu kami bekerja sesuai dengan tugas pokok yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan undang-undang. Tupoksi yang kami maksud di sini adalah membantu kepala badan dalam melaksanakan koordinasi penyusunan, perencanaan dan program administrasi umum ketatausahaan dan ketatalaksanaan. Termasuk juga tupoksi sekretaris BKPSDM adalah pengelolaan kepegawaian, keuangan, perlengkapan ke rumah tanggaan dan pelayanan teknis administratif kepada pimpinan bidang-bidang lingkungan BKPSDM Kota Bengkulu.” (Wawancara, 2 November 2022).

Dari data wawancara di atas menunjukkan bahwa ASN yang bekerja di BKPSDM pada umumnya bekerja sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan oleh pemerintah Kota Bengkulu seperti membantu kepala badan dalam melaksanakan koordinasi penyusunan, perencanaan dan program administrasi umum ketatausahaan dan tatalaksanaan. Termasuk juga tupoksi sekretaris badan BKPSDM adalah pengelolaan kepegawaian, keuangan, perlengkapan ke rumah

tanggapan dan pelayanan teknis administratif kepada pimpinan bidang-bidang lingkungan BKPSDM Kota Bengkulu dalam rangka memperlancar pelayanan terhadap publik dan oleh sebab itu apa yang menjadi tugas pokok tersebut tentu akan mendapat penilaian dari pimpinan-pimpinan di lingkungan kantor. Dari hasil wawancara tersebut di atas juga dapat di ambil satu pemahaman informasi bahwa peran BKPSDM Kota Bengkulu dalam meningkatkan kinerja Pegawai adalah sangat penting. Penting disini dimaksudkan karena BKPSDM dalam memberikan pemahaman peserta sesuai keterampilan, pengetahuan dan keahlian. Berdasarkan ketiga katagori tersebut yang dimiliki oleh Pegawai diperkuat dan diasah oleh BKPSDM Kota Bengkulu. Sehingga setelah mengikuti diklat kemampuan-kemampuan Pegawai benar-benar terampil dalam melayani masyarakat demikian juga hasil wawancara dan salah seorang pegawai BKPSDM yang bernama Bapak Khaidir Anwar menjelaskan bahwa :

“Peran BKPSDM sebenarnya memiliki nilai strategis yaitu melalui diklat melahirkan sejumlah pegawai yang berketerampilan dan berpengetahuan serta berpengalaman dalam menghadapi berbagaidinamika kebutuhan publik. BKPSDM sebenarnya merupakan suatu wadah, akan tetapi yang paling penting juga sumber daya manusia yang ada dalam BKPSDM itu jauh lebih penting karena ditangan mereka mampu menghasilkan tenaga-tenaga yang profesional dan terampil. Demikian juga pihak peserta yang memperoleh kesempatan untuk mengikutipendidikan diklat BKPSDM juga harus secara sungguh-sungguh dalam menerapkannya.” (Wawancara, 2 November 2022)

5.2 Profil Informan

Informan pada penelitian ini diperoleh berdasarkan kriteria yang telah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti yaitu dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan ini berperan penting untuk peneliti dalam

mendapatkan data serta informasi penelitian, selain itu juga informan adalah orang yang mampu memberikan informasi mengenai penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Pada penelitian ini informan berjumlah lima orang. Keseluruhan informan ini dirasa sudah dapat menjawab permasalahan yang diteliti serta telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan peneliti juga sudah mendapatkan jawaban yang tidak jauh berbeda. Berikut merupakan tabel daftar informan penelitian :

Tabel 5.1. Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Ket
1	Zul Amri	Kabid Pengangkatan dan Pemberhentian ASN	Informan Kunci
2	Achrawi	Kepala BKPSDM	Informan Kunci
3	Fatimah Zahra	Kassubag Umum BKPSDM	Informan Kunci
4	Khaidir Anwar	Sub. Koordinator Jabatan Fungsional dan Kepangkatan	Informan Pokok
5	Syahrul Mubarak	Sub Koordinator Mutasi ASN	Informan Pokok

Sumber : Olahan Penulis, 2022

5.3 Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dalam Pengembangan Karir Pegawai di Kota Bengkulu

a. Produktivitas

Produktivitas merupakan keluaran atau hasil kerja dari apa yang telah dilakukan atau dapat dikatakan produktivitas adalah perbandingan antara *input*

dengan *output*. Produktivitas menurut Zul Amri merupakan kegiatan yang tidak hanya berfokus pada pelaksanaan tugas, namun juga pencapaian hasil yang dikaitkan efektivitas pelayanan. Dengan demikian, produktivitas dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari dalam organisasi. Dalam penelitian ini terungkap bahwa pengembangan karir terdiri dari Diklat, Promosi, Mutasi dan Demosi. Untuk Diklat bagi pegawai di BKPSDM terdiri dari Diklat Prajabatan, Diklat dalam Jabatan yang terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Fungsional dan Teknis.

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan adalah mutu atau tingkat kebagusan dari layanan yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pelanggan, yang diukur berdasarkan undang-undang atau prosedur yang mengatur. Menurut Zul Amri kualitas layanan merupakan pelayanan yang diberikan kepada penerima layanan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan layanan. Dalam hal pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh BKPSDM kualitas layanan dapat diukur dari kesesuaian dengan aturan serta tingkat kepuasan masyarakat. Dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh BKPSDM kepada para pegawai di lingkup BKPSDM masih memerlukan perbaikan baik dari lingkup BKPSDM sendiri maupun lingkup pegawainya sendiri.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat/pegawai, menyusun agenda dan prioritas layanan, serta mengembangkan program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat/pegawai. Dalam hal ini Responsivitas dapat diartikan sebagai kesesuaian antara rencana pengembangan karir pegawai yang akan dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dengan kemauan dan kebutuhan para pegawai dan organisasi.

d. Responsibilitas

Mengenai responsibilitas mengemukakan bahwa responsibilitas menjelaskan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Responsibilitas Badan Kepegawaian dan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bengkulu peneliti rasa sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur, karena setiap kegiatan BKPSDM terjadi kesesuaian antara kebijakan dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh peraturan. Tujuannya adalah agar dalam melaksanakan pengembangan karir ASN, BKPSDM tidak salah dalam bertindak. Untuk responsibilitas yang dilakukan oleh BKPSDM sendiri dalam penelitian ini sudah terjadi kesesuaian antara kebijakan dengan prosedur yang ditetapkan oleh peraturan dalam setiap kegiatannya.

e. Prestasi kerja

Prestasi kerja menurut Hasibuan (1995:105), adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Penulis menilai tingkat prestasi kerja dari para pegawai di BKPSDM Kota Bengkulu sudah bisa dikatakan baik, meskipun ada beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan. Pengembangan karir pegawai yang dilakukan sudah berjalan sebagaimana mestinya, tetapi belum bisa meningkatkan prestasi kerja yang signifikan.

g. Perbuatan yang diketahui umum

Perbuatan yang diketahui umum sendiri merupakan cara kerja yang dilakukan seseorang untuk menjadikan dirinya agar dikenal oleh orang lain. Baik dalam bentuk laporan tertulis, perbuatan lisan dan cara kerja individu/maupun kelompok. Penulis menilai perbuatan yang diketahui umum ini sangat diutamakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bengkulu untuk memilih para pegawai yang akan diikutsertakan dalam pengembangan karir. Siapa yang menonjol maka itu akan diutamakan dalam meninjau pengembangan karir pegawai kedepannya.

h. Permintaan berhenti

Permintaan berhenti menurut Sedarmayanti (2016:148) adalah kegiatan untuk bisa mendapatkan kesempatan karir yang lebih baik, seseorang dapat mengajukan permintaan pindah ketempat lain. Selama melakukan penelitian, peneliti mengetahui bahwa ada beberapa dari pegawai yang mengajukan diri

untuk berhenti berkerja di BKPSDM maupun pindah Bidang, dalam hal ini pegawai meminta untuk mendapatkan pengalaman kerja di instansi/bidang lain atau meminta untuk mendapatkan promosi.

i. Kesetiaan organisasional

Kesetiaan organisasional merupakan tingkat kepercayaan dimana seseorang individu memihak kepada suatu organisasi dan tujuan dari organisasi serta berniat untuk memelihara dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Kebanyakan pegawai di dalam banyak organisasi meletakkan pengembangan karirnya tergantung pada kesetiaan mereka kepada

5.4 Pembahasan

Sumber daya manusia adalah modal dasar dalam pengembangan karir, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari 2 aspek kualitas dan aspek kuantitas. perencanaan dan pengembangan karir merupakan strategi sumber daya manusia yang diakui oleh beberapa instansi ataupun perusahaan-perusahaan.

Tujuan prinsip programnya adalah untuk membantu para karyawan menganalisis dalam hal kemampuan mereka agar lebih mampu mencocokkan banyak kebutuhan mereka untuk tujuan pertumbuhan dan pengembangan karir dengan kebutuhan perusahaan. Salah satu sumber daya aparatur yang mempunyai peranan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan adalah pegawai negeri.

Perlu disadari bahwa untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu membuat seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia. Dalam kondisi ini bagian badan kepegawaian dituntut harus memiliki strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap oleh suatu instansi.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan Pendidikan dan pelatihan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program Pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya. Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil dilaksanakan dalam membina kompetensi aparatur untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan administrasi pemerintah dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian, dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara. Oleh sebab

itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia nya. Untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap/perilaku pegawai tersebut dapat dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan. Karena Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan aparatur sipil negara (ASN) secara menyeluruh.

Pemerintah akan berjalan dengan baik dan tertip apabila didukung dengan sumber daya aparatur yang mampu, terampil dan penuh disiplin. Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kedisiplinan, penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem dan penataan manajemen sumber daya pegawai. Aparatur pegawai masih menjadi permasalahan tersendiri, karena hampir setiap instansi pemerintah khususnya BKPSDM Kota Bengkulu baik pusat maupun daerah kinerja aparaturnya belum menunjukkan profesionalitas dalam bekerja sampai pelanggaran indisipliner (tidak disiplin). Sampai saat ini permasalahan ASN terutama di BKPSDM Kota Bengkulu masih membutuhkan perhatian khusus dari pemerintah. Pelayanan birokrasi masih sangat rendah serta memiliki status sosial yang berbeda menjadi tantangan bagi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan yang baik dan transparan. Adapun kendala-kendala yang dihadapi BKPSDM Kota Bengkulu dalam meningkatkan disiplin pegawai BKPSDM : tidak adanya dasar pijakan yang jelas atau pedoman yang jelas mengenai jumlah dan distribusi PNS. Ketidakjelasan ini berimplikasi kepada rendahnya kualitas kinerja pelayanan terhadap masyarakat. kemudian kendala yang kedua terkait dengan distribusi

pendidikan PNS yang tidak terancang dengan jelas. Situasi ini dapat diketahui dari masih banyaknya PNS dengan pendidikan terakhir adalah tamatan SLTA. Meskipun secara teknis PNS yang berpendidikan SLTA, pemerintah telah berusaha memperbaiki kualitas pendidikannya.

Adapun kendala yang ketiga adalah ketidakjelasan desain pekerjaan dan tidak efisien. Kondisi ini dapat diketahui dari dalam bekerja lebih menonjolkan sisi administratif dari pada sisi manajemen. Ini bersifat sentralistis dan kurang mengakomodasikan nilai efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan BKPSDM . Tidak terdapat prinsip cek and balance dalam menyelenggarakan manajemen kepegawaian sehingga mendorong terjadinya duplikasi. Kurang didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang memadai sehingga berpengaruh negatif pada proses pengambilan keputusan. Tidak mampu mengontrol dan mengaplikasikan prinsip sistem merit secara tegas yang terakhir adalah tidak mengakomodasikan dengan baik klasifikasi jabatan dan standart kompetensi sehingga berdampak negatif pada pencapaian kinerja di BKPSDM Kota Bengkulu.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu kegiatan yang penting karena dimana pegawai dan lembaga bekerjasama secara *balance* untuk eksistensi perusahaan. Dimana pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari faktor-faktor berikut pertama program pelatihan di dasarkan kepada hasil Dari evaluasi tahunan yang di lakukan sinergi, Kedua proses pendidikan lebih titik beratnya kepada pemahaman teoritik pegawai, ketiga proses pengembangan karir dan pemimpin mempunyai kebijakan dan arahan terhadap

seluruh departemen yang ada. Pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu belum maksimal di karenakan terdapat beberapa permasalahan kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas, rendahnya tingkat pendidikan formal, kurangnya keterampilan sumber daya manusia, terbatasnya kesempatan kerja, rendahnya pendapatan per kapita sumber daya manusia dan lain-lainnya.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2001:69). Melihat pentingnya pengembangan pegawai untuk kemajuan suatu instansi. Pembahasan Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2001:69). Melihat pentingnya pengembangan pegawai untuk kemajuan suatu instansi atau organisasi, maka BKPSDM Kota Bengkulu melaksanakan program atau kegiatan yang ditujukan untuk pengembangan pegawai. Langkah-langkah pendahuluan yang ditempuh BKPSDM Kota Bengkulu dalam mempersiapkan program pengembangan pegawai yaitu penilaian dan identifikasi kebutuhan, sasaran pengembangan, isi program, prinsip prinsip belajar. Program pengembangan pegawai didasarkan pada sasaran yang ingin di capai BKPSDM Kota Bengkulu, yaitu meningkatkan sumber daya manusia dan meningkatkan keterampilan. Sasaran pengembangan kualitas pegawai yaitu meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan,

meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan, Jadi sasaran yang ingin dicapai BKPSDM Kota Bengkulu untuk mengembangkan Pegawai Negeri Sipil BKPSDM Kota Bengkulu sudah cukup baik tetapi untuk pegawai BKPSDM Kota Bengkulu sendiri belum baik dan masih perlu ditingkatkan lagi. Bahwa setelah pengembangan pegawai, Sumber daya manusia meningkat yang ditunjukkan dengan adanya tingkat kerjasama yang semakin baik dan harmonis antara pegawai dengan pemimpin atau sesama pegawai. Meningkatnya kedisiplinan yang dapat dilihat dari absensi pegawai, dimana pegawai tersebut masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya. Semakin berkurangnya pegawai yang tidak masuk kerja atau ijin kerja tanpa keterangan serta kepatuhan mereka terhadap peraturan yang telah ditetapkan BKPSDM Kota Bengkulu.

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi lapangan, setelah mengetahui pentingnya sebuah kegiatan MSDM dan melihat fungsinya dalam pengembangan sumber daya manusia maka dapat disimpulkan bahwa jika dianalisis menggunakan sebuah prinsip dasar yang dikenal dengan sebutan **POAC** atau singkatan dari **Planning, Organizing, Actuating,** dan **Controlling**.

- *Planning*

Dalam mencapai pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu Kegiatan *planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam proses ini, seorang manajer memperhatikan keadaan yang ada dalam sudut pandang yang lebih luas, dengan cara mempertimbangkan bagaimana cara mencapai sebuah target dan apa dampaknya pada saat target selesai.

- *Organizing*

Selain Perencanaan dalam proses pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Bengkulu juga dilakukan sebuah, *Organizing* adalah proses memastikan kebutuhan SDM dan sumber daya agar mereka dapat menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini meliputi penugasan aktivitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang lebih spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan tugas tersebut.

- *Actuating*

Dalam proses ini manajer harus mampu untuk menggerakkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada agar dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. *Actuating* / Pelaksanaan tentunya harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali jika memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Setiap SDM yang ada harus dapat bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan.

- *Controlling*

Proses *Controlling* tentunya dilakukan dengan tujuan agar dalam proses pelaksanaan, semua berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bagian terpenting pada proses ini adalah bagaimana manajer dapat mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Baik dalam tahap perencanaan, pengorganisasian maupun pelaksanaan. Sehingga dengan begitu, mereka dapat segera melakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian-penyesuaian yang sesuai dengan situasi, kondisi yang ada.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu” maka dapat di tarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bengkulu memiliki kinerja yang belum cukup baik dalam pengembangan karir pegawai di BKPSDM Kota Bengkulu, hal ini sesuai dengan analisa yang peneliti lakukan yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas. Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bengkulu yaitu Keseimbangan Jumlah ASN. Kesesuaian hubungan ASN dengan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kota Bengkulu, Kultur subjektivitas dalam pengembangan karir ASN, Penggunaan teknologi dalam hal pengembangan karir ASN di BKPSDM Kota Bengkulu, Pengaruh keterisolasian daerah terhadap pengembangan karir ASN di BKPSDM Kota Bengkulu, Pengaruh lingkungan sosial dalam hal pengembangan karir di BKPSDM Kota Bengkulu. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu dalam upaya meningkatkan profesionalisme aparatur melalui pelaksanaan pengembangan karir ASN, yaitu: Melakukan pola karir yang mengarah pada jabatan-jabatan yang

ditempati ASN dengan menggunakan orientasi kompetensi, Melakukan perencanaan karir sebelum pengembangan karir ASN, Menyelenggarakan berbagai Diklat Teknis untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan tugas pokok, Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodic, Memaksimalkan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK), Memberlakukan demosi pada ASN yang tidak disiplin dan berkinerja tidak baik, Memberikan reward dan punishment yang seimbang.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian yang berjudul berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu” berikut merupakan beberapa saran yang peneliti harapkan bisa bermanfaat dikemudian hari. Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dalam Pengembangan Karir Pegawai di Kota Bengkulu untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. R., & Yayang, S. H. (2019). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. REFORMASI. ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online). *Volume 9 Nomor 2*.
- Adam Idris, (Jurnal Paradigma) “Bingkai Reformasi Birokrasi Indonesia”. Vol, 2. No, 3. Desember 2013. Halm 355
- Creswell, J. W. (2016). Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Darmi, T. (2016). PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE UNTUK LAYANAN PUBLIK. *Jurnal Administrasi Pembangunan, Vol 4, No.*
- Efendi, A. M. (2009). The power of good corporate governance. *Jakarta: Salemba*.
- Jaelan Usman, “Manajemen Birokrasi Profesional Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik”. Vol, 1. No, 2. Oktober 2011. Halm 104 53
- Miriam Budiardjo, “Dasar-Dasar Ilmu politik”. (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, Cetakan keempat, Oktober 2010). Halm 64 44 .
- M. Adian Firnas, “Politik dan Birokrasi: Masalah Netralitas Birokrasi di Indonesia Era Reformasi”. Vol, 06. No, 01. Juni 2016. Halm 165
- Meleong, L. J. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif. *Bandung: PT. Remaja Rosda Karya*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset,.
- Santoso, P. (2008). Administrasi Publik, teori dan aplikasi good governance. *Bandung: Refika Aditama*.
- Sedarmayanti, H. (2012). Good governance “Kepemerintahan yang baik” bagian kedua edisi revisi. *Bandung: Mandar Maju*.
- Setiyono., B. (2014). Pemerintahan Dan Manajemen Sektor Publik,. *Yogyakarta: Caps, 2014, hlm. 181*.
- Sondil E. Nubatonis, S. R. dan S. S. (2014). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. . . *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, ISSN. 2442*.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). *Bandung:*

Alfabet.

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

Syamsul Ma'arif, "Posisi Strategis Birokrasi Dalam Transformasi Government ke Governance". Vol, 4. No, 2. Juli-Desember 2013. Halm 112

Tjokroamidjojo, B. (1992). Perencanaan Pembangunan. *Jakarta: CV Haji Masagung.*