

Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya

Nofriandy Imanuel^{1*}, Meitiana², Luluk Tri Harinie³

¹ Magister Sains Manajemen FEB UPR

² Magister Sains Manajemen FEB UPR

³ Magister Sains Manajemen FEB UPR

* Correspondence author: Nofriandy Imanuel; Tel.: +628XXXXXXXXXX

Abstrak: Fokus Penelitian Dalam Penelitian kualitatif, fenomena adalah sesuatu yang hadir atau muncul dalam kesadaran peneliti dengan menggunakan cara tertentu, atau dengan kata lain adalah sesuatu yang menjadi tampak dan nyata. Peningkatan Kualitas Pelatihan yang diikuti pegawai di eselon III dan IV yaitu diklat teknis yaitu diklat yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dan fungsi-fungsi ini mekuat terhadap pelaksanaan tugas pokok administrasi. Jumlah pegawai BKPSDM yang telah mengikuti diklat teknis ini ada beberapa orang. Pegawai BKPSDM yang ada di jabatan fungsional juga telah mengikuti diklat fungsional. Kualitas SDM di BKPSDM Kabupaten Murung Raya masih kurang dilihat dari pelatihan yang diikuti. Belum semua kepala bidang atau kepala bagian mengikuti diklatpim III. Tujuan dan sasaran Diklatpim Tk. III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Pelatihan dan pengembangan merupakan hal berbeda, tetapi sangat berkaitan. Pelatihan bertujuan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Pengalaman merupakan hasil dari proses belajar secara mental dalam menjalani tugas-tugas dalam kurun waktu tertentu. Kekurangan pengalaman pegawai BKPSDM selalu dicarikan pembenaran dengan kondisi umur Kabupaten Murung Raya yang masih muda. Jumlah pegawai yang terbatas di BKPSDM dari sisi pengalaman belum disikapi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memadai. Ketaatan pegawai BKPSDM diukur dari ketaatan pada aturan perundang-undangan yang berlaku, taat kepada tata tertib, dan taat kepada pimpinan. Ketaatan pada aturan perundang-undangan ditaati dengan mengikuti perintah atau arahan pimpinan. Suatu aturan perundang-undangan dilaksanakan melalui prosedur sebagaimana tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kualitas hasil kerja BKPSDM masih jauh dari harapan publik Kabupaten Murung Raya maupun ketentuan perundang-undangan. BKPSDM belum secara objektif menjalankan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. BKPSDM masih sangat lemah dalam pengelolaan data pegawai, Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg), arsip kepegawaian dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). BKPSDM tidak menyusun petunjuk teknis tentang pembinaan, kedudukan hukum pegawai daerah, pelayanan pengaduan masyarakat, pelayanan kesejahteraan dan penegakan disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan keputusan. BKPSDM juga tidak menyiapkan bahan penetapan kebutuhan diklat, usulan penetapan sertifikasi lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur.

Kata kunci: Kualitatif, SDM dan BKPSDM

1. Pendahuluan

Pelaksanaan Otonomi Daerah melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memanasifestasikan kewenangan Pemerintah Daerah untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri, yakni urusan yang bersifat prinsipil untuk menunjang rumah tangga otonomi antara lain penataan kelembagaan, penataan kewenangan, penataan aparatur, penataan dokumen, penataan keuangan serta kegiatan yang bersifat potensial. Merupakan tindak lanjut dari Perubahan sistem pemerintahan daerah sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan

Daerah yang telah dilakukan perubahan dengan Undang-undang 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua Undang-undang Nomor 32 tahun 2004. Perubahan mendasar undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususnya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, sumber daya manusia aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik. Salah satu faktor kunci keberhasilan otonomi daerah dapat ditinjau dari Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik. Dengan kemampuan pengelolaan tersebut diharapkan mampu meningkatkan pengembangan sumber ekonomi yang mampu meningkatkan pendapatan asli daerah. Oleh karena sumber keuangan dari pendapatan asli daerah yang dirasa masih sangat kurang yang menyebabkan kurang mendapat perhatian penuhnya proses peningkatan kualitas SDM aparatur. Peningkatan kualitas SDM merupakan faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah (Yudoyono, 2001:60). Kualitas SDM aparatur sangatlah penting dalam pelaksanaan otonomi daerah, maka diperlukan manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Perubahan yang semakin cepat menyebabkan permintaan masyarakat akan pelayanan publik yang bermutu kian mengalami peningkatan. Sehingga reformasi aparatur negara yang lebih cepat diperlukan dalam menyediakan pelayanan publik yang lebih tinggi dan diperlukan suatu pengembangan sumber daya manusia aparatur negara agar memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugas dan fungsi selaras dengan tantangan yang dihadapi (Irma Ayu Hapsari, 2014:1).

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dibutuhkan dalam reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan efektifitas pelaksanaan birokrasi pemerintah. Pengembangan pegawai dilakukan sebagai hak pegawai, SDM aparatur sebagai aset sehingga perlu pengembangan seperti diklat, seminar, kursus dan praktek kerja. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong aparatur dalam menciptakan profesionalisme kerja, kualifikasi dan kompetensi tertentu yang dipersyaratkan dalam setiap jabatan Apabila pengembangan SDM aparatur dapat berjalan berkelanjutan dengan memberikan langkah-langkah yang tepat dalam peningkatan kualitas SDM, maka pelaksanaan otonomi daerah akan dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu daerah (Irma Ayu Hapsari, 2014:2). Keberhasilan otonomi tersebut menjadi tugas pemerintah daerah, sehingga dalam hal mengelola sumber daya (manusia dan non manusia) yang potensial untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan dengan baik dan lancar. Melihat kondisi sumber daya tersebut pemerintah daerah dituntut harus mempunyai sumber daya personil atau aparatur yang berkualitas yakni memiliki profesionalitas kerja, komitmen yang tinggi serta mempunyai kemampuan teknis dan manajerial. Sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan pelaksanaan otonomi daerah secara efektif yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan partisipasi masyarakat, meningkatkan demokratisasi, meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, memperkokoh kesatuan dan persatuan bangsa serta terciptanya *good governance* dan *clien*

governance. Sumber daya manusia merupakan factor penggerak yang sangat utama dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi memiliki pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas (Roosje Kalangi, 2015:1). Di era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting sebagai penggerak utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik. Penekanan pada sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan peranan lebih pada sumber daya tak berwujud daripada yang nyata. Melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan akan termotivasi untuk terus belajar membangun lingkungan bisnis yang unggul. Sumber daya manusia digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif (Wright: 2005). (Paulus dan Anantharaman, 2003) menegaskan pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan profitabilitas organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal, antara lain dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga berhubungan dengan produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan (Roosje Kalangi, 2015:1). Pemerintah daerah khususnya di BKPSDM Kabupaten Murung Raya masih dihadapkan dengan beberapa permasalahan dalam upaya pengelolaan aparatur yang belum memenuhi kompetensi dan profesionalisme yang memadai, seperti tingkat pendidikan yang tidak memenuhi syarat seperti yang tertuang pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), menurut PP ini pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. "Pangkat sebagaimana dimaksud diatur dalam Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai gaji, tunjangan dan fasilitas bagi PNS," bunyi **Pasal 46 ayat (2)** PP tersebut. Disebutkan dalam PP ini, jabatan PNS terdiri atas: a. Jabatan Administrasi (JA); b. Jabatan Fungsional (JF); dan c. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan administrator, menurut PP ini, adalah: Berstatus PNS; memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV; memiliki integritas dan moralitas yang baik; memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki; setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan sehat jasmani dan rohani. Saat ini masih ada sejumlah aparatur pemerintah daerah Kabupaten Murung Raya hanya berpendidikan SLTA seperti SMA, SMK, MA atau sederajat. Meskipun aparatur yang berpendidikan Strata-1 (S-1) jumlah cukup besar, namun komposisinya menurut bidang-bidang keahlian tidak sesuai dengan tingkat pendidikan, sehingga banyak jabatan yang diduduki oleh aparatur yang kurang tepat kompetensinya, sementara itu aparatur yang berpendidikan Starta-2 dan Strata-3 (S-2 dan S-3) masih sangat terbatas di daerah ini. Ada beberapa langkah program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalitas kinerja pegawai aparatur pada BKPSDM Kabupaten Murung Raya. Namun, langkah itu belum cukup memadai untuk mengelola organisasi Badan Kepegawaian Daerah, proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah daerah hanyalah melibatkan sebagian kecil pegawai yang berkeinginan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Kebijakan upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan tersebut berupa pendidikan dan pelatihan untuk memahami kondisi bidang pekerjaan guna meningkatkan kemampuan Aparatur yang berkesinambungan. Proses pengembangan tersebut sebagai contoh misalnya dengan melakukan program Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) yang

dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah berupa diklat prajabatan, diklat kepemimpinan di Kalimantan Tengah dan tugas belajar (Studi S-2) untuk pegawai yang mempunyai kemampuan dan keunggulan. Yang menjadi persoalan adalah pegawai yang melaksanakan tugas belajar (Studi S-2) kebanyakan belum memenuhi syarat sebagaimana yang telah menjadi standar dalam beberapa peraturan perundang-undangan. Selain permasalahan di atas, sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Murung Raya, sebagian besar saat ini masih berstatus SMA/SMK/MA sederajat dan S1. Namun demikian yang sedang melanjutkan pendidikan tingkat perguruan tinggi tentu ada, hal ini karena adanya bentuk dorongan dari pemerintah Daerah untuk mengembangkan dan meningkatkan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Murung Raya.

Penelitian ini menjadi menarik, dikarenakan masih kurangnya upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan pembangunan sumber daya manusia di Kabupaten Murung Raya, sementara tantang zaman yang semakin modern dibutuhkan sumber daya manusia yang sangat tinggi. BKPSDM Kabupaten Murung Raya, masih sedikit kualitas sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja Dinas/ Badan/ Satuan maupun di pemerintah daerah. Mengkaji dari permasalahan yang disampaikan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana implementasi kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Murung Raya. Oleh karenanya, penulis ingin mengangkat judul dari penelitian ini adalah "Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya, Provinsi Kalimantan Tengah".

Fokus Penelitian Dalam Penelitian kualitatif, fenomena adalah sesuatu yang hadir atau muncul dalam kesadaran peneliti dengan menggunakan cara tertentu, atau dengan kata lain adalah sesuatu yang menjadi tampak dan nyata. Dalam penelitian ini Peneliti menggambarkan sesuatu seperti penampilan fenomena tanpa mengandalkan praduga-praduga konseptual, seperti miliknya sendiri. Penelitian fenomenologi selalu difokuskan pada penggalan, pemahaman dan penafsiran fenomena, peristiwa serta hubungannya dengan orang biasa dalam keadaan tertentu. Dalam penelitian fenomenologi Peneliti harus mampu menggunakan strategi fenomenologi secara tepat dan benar untuk menggambarkan fenomena yang dijadikan fokus penelitian (Prof. Dr. A. Muri Yusuf, 480 C.E.). Pada metode ini, penelitian sebuah fenomena berangkat dari data yang ada, jadi fokus penelitian kualitatif bukan pada pembuktian teori yang sudah ada. Adapun landasan teori biasanya sekedar digunakan sebagai penopang fokus penelitian. Peneliti memilih metode kualitatif dikarenakan penelitian tersebut mengangkat sebuah fenomena yang berkembang dimasyarakat yaitu masalah manajemen sumber daya manusia dalam Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: 1) Bagaimana implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah? 2) Apa saja faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah?

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu: 1) Untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah. 2) Untuk mengetahui bagaimana manfaat peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah

2. Metode

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Kualitatif Deskriptif. Pada penelitian Kualitatif Deskriptif, peneliti menggambarkan fenomena empiris dengan menganalisa dan menyajikan fakta secara

sistematis untuk mempermudah pemahaman dan penarikan kesimpulan. Dikatakan Maelong (2012:6) Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll. Dengan mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Alasan memilih pendekatan penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti berdasarkan pertanyaan di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif ialah suatu pendekatan yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, perilaku individu, yang dapat diamati, tetapi masih belum terungkap penyelesaiannya. Dengan demikian, Penelitian Kualitatif Deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti harus berinteraksi secara langsung dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (KABAN), Sekretaris dan Kepala Bidang dan pegawai terkait. Didasarkan pada uraian diatas maka penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif yang berasal dari sifat dan batasan masalah penelitian, dimana peneliti berusaha untuk mengungkapkan implementasi kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas para pegawai diantaranya dilakukan pendidikan dan pelatihan.

Tujuan Penelitian

Setiap penelitian tentunya mempunyai orientasi dan tujuan yang hendak dicapai. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya, waktu penelitian dari september 2022 sampai dengan november 2022 selama dua bulan lamanya. Deskripsi tempat penelitian: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya berada di Jl. Utama Praja No 02, Kelurahan Beriwit, Kecamatan Murung, Kabupaten Murung Raya, Provinsi Kalimantan Tengah.

Latar Penelitian

Penelitian ini melihat implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah, dari hasil penelitian pelaksanaan kinerja pemerintahan daerah, khususnya di BKPSDM Kab. Murung Raya, masih banyak kelemahan dan permasalahan dalam pengelolaan bidang sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah, antara lain di bidang kualitas dan juga kesesuaian SDM dengan bidangnya. Pemerintah daerah khususnya di BKPSDM Kabupaten Murung Raya masih dihadapkan dengan beberapa permasalahan dalam upaya pengelolaan aparatur yang belum memenuhi kompetensi dan profesionalisme yang memadai, masih ada sejumlah aparatur pemerintah daerah Kabupaten Murung Raya hanya berpendidikan SLTA seperti SMA, SMK, MA atau sederajat. Meskipun aparatur yang berpendidikan Strata-1 (S-1) jumlah cukup besar, namun komposisinya menurut bidang-bidang keahlian belum seimbang, sehingga banyak jabatan yang diduduki oleh aparatur yang kurang tepat kompetensinya. Sementara itu aparatur yang berpendidikan (S-2 dan S-3) masih sangat terbatas di daerah ini. Ada beberapa langkah program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalitas kinerja pegawai aparatur pada BKPSDM Kabupaten Murung Raya. Namun, langkah itu tak cukup memadai untuk mengelola organisasi Badan Kepegawaian Daerah yang juga mempunyai masalah yang cukup kompleks. Proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah hanyalah melibatkan sebagian kecil pegawai yang mempunyai inisiatif. Kebijakan upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan tersebut berupa Pendidikan dan pelatihan untuk memahami kondisi bidang pekerjaan guna meningkatkan kemampuan aparatur yang berkesinambungan. Proses pengembangan tersebut sebagai contoh misalnya dengan melakukan program Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah berupa diklat prajabatan, diklat kepemimpinan di Kalimantan Tengah dan tugas

belajar (Studi S-2) untuk pegawai yang mempunyai kemampuan dan keunggulan. Yang menjadi persoalan adalah pegawai yang melaksanakan tugas belajar (Studi S-2) kebanyakan belum memenuhi syarat sebagaimana yang telah menjadi standar dalam beberapa peraturan perundang – undangan. Dari permasalahan temuan data dilapangan tersebut, tentu bisa jadi menjadi bahan observasi, dari permasalahan tersebut, proses observasi dalam melakukan kajian bagi tahapan analisis, sudah pasti menjadi proses pemikiran tersendiri di atas Kondisi tersebutlah penulis untuk meneliti dan mengkaji bagaimana peningkatan kualitas sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Murung Raya. Penelitian ini menjadi menarik, dikarenakan masih belum optimal upaya pemerintah daerah dapat meningkatkan pembangunan sumber daya manusia di Kabupaten Murung Raya, sementara tantang zaman yang semakin modern dibutuhkan sumber daya manusia yang sangat tinggi. BKPSDM Kabupaten Murung Raya, masih sedikit kualitas sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja dinas maupun pemerintah daerah. Penilaian ini menjadi sangat menarik untuk dikaji dalam keilmuan manajemen sumber daya manusia.

Sumber Data

Adapun data yang dipergunakan dalam penelitian ini, agar diperoleh hasil penelitian yang dapat dipergunakan hasilnya, maka data penelitian dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diambil langsung dari informan sebagai data untuk menganalisa penelitian dan diperoleh melalui pengamatan, tanya jawab secara langsung kepada narasumber.

Adapun narasumber penelitian ini adalah:

Narasumber dalam penelitian ini adalah Kepala BKPSDM Kab.Murung Raya atau yang mewakili, Sekretaris BKPSDM, Kepala Bidang Mutasi, Promosi, Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, Kepala Bidang Pengembangan Karier Aparatur, Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Analis Kepegawaian Ahli Muda, serta pegawai yang berkaitan yang dapat memberikan keterangan mengenai Implementasi Kebijakan Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

Tabel 1. Narasumber

No.	Nama	Jabatan
1.	Lentine Miraya, S. Sos	Kepala Badan
2.	Erio Adventus, S. Kom., M. AP	Kepala Badan Mutasi, Promosi Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan
3.	Agus Eka Harianto, S.STP	Kepala Badan Pengembangan Karir Aparatur, Pengadaan, dan Pemberhentian

2. Data Sekunder

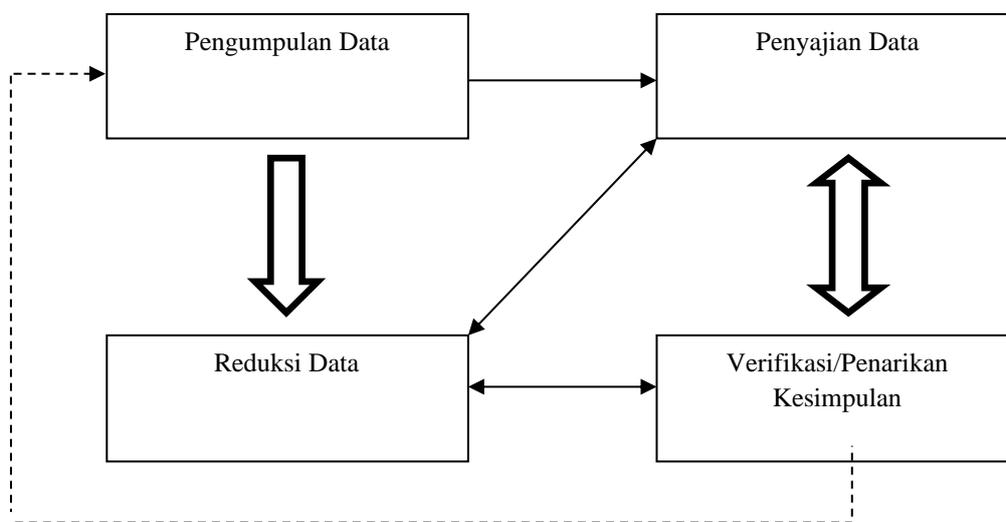
Merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, berupa dokumen, artikel, majalah, literatur, catatan-catatan, laporan-laporan, arsip-arsip resmi, surat-surat resmi dari instansi terkait yang mendukung penelitian sehingga memperoleh data yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

Prosedur Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah analisa deskriptif kualitatif. Teknik analisis data yang dilakukan menggunakan teknik analisa data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992:20) yang mencakup tiga kegiatan yaitu: Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. aktifitasnya dilakukan secara serentak dengan pengumpulan

data dalam bentuk siklus selama proses penelitian berlangsung. Seperti dijelaskan dalam gambar berikut ini:

Gambar 1. Model Analisa Interaktif Miles dan Huberman



Sumber: Miles dan Huberman (1992:20)

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Observasi

Dalam pengumpulan data dengan cara datang langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung terhadap objek penelitian. Pengamatan di lapangan ini bertujuan untuk menggali kemungkinan adanya informasi. Observasi digunakan oleh penulis sebagai salah satu cara untuk mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di lapangan yang hasilnya dicatat sebagai hasil pengamatan lapangan. Pengamatan yang dilakukan secara sengaja dan sistematis secara langsung tentang hal-hal tertentu terhadap fenomena yang nampak, teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan peneliti berkenaan dengan implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

b. Wawancara

Dalam teknik pengumpulan data dimana peneliti secara langsung mengadakan tanya jawab dengan narasumber agar dapat memperoleh data yang *valid* di samping observasi. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) dimaksudkan untuk memperoleh data kualitatif serta beberapa keterangan atau informasi dari informan, Wawancara mendalam ini dilakukan terhadap narasumber (*key informan*) yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang suatu persoalan atau fenomena yang diamati yaitu di BKPSDM Kab. Murung Raya, dalam hal ini wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi, wawancara dengan konsep-konsep pertanyaan, tanya jawab secara langsung terhadap narasumber.

c. Dokumentasi

Data yang diperoleh dari dokumen merupakan sumber data yang penting, dokumen juga dapat menghasilkan informasi yang melatarbelakangi suatu kejadian dan aktivitas tertentu, dari dokumentasi lebih banyak digunakan sebagai data pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang mendalam. Dokumen dimaksud mencakup surat-surat, data-data/informasi, catatan, foto-foto kegiatan, rekaman tape recorder

dan lainnya yang relevan serta berkas laporan-laporan yang telah disusun berbagai pihak tentang obyek yang diteliti.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 09 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Murung Raya, dan Peraturan Bupati Nomor 17 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Murung Raya.

Visi dan Misi

Visi dan Misi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya

Visi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya

Terselenggaranya pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab merupakan hal yang sangat mendesak, agar cita-cita dan wibawa pemerintah menjadi baik. Birokrasi yang handal dan profesional, efisiensi ekonomi, pelayanan prima kepada masyarakat dan lain-lain, pada hakekatnya merupakan pondasi kokoh bagi pemerintahan yang maju dalam rangka pembentukan masyarakat madani yang demokratis, transparan yang mampu meningkatkan pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat dan mengantisipasi dinamika global yang tentu sangat dibutuhkan pendayagunaan aparatur yang handal, dengan sasaran kinerja aparatur Negara, semakin berkurangnya praktek KKN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Murung Raya, meningkatnya kemampuan dan profesionalisme dan pemberian penghargaan serta sistem administrasi kepegawaian yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pembangunan. Mengacu pada alasan tersebut diatas, maka dalam Renstra Tahun 2013-2018 ditetapkan Visi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut: "Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Berkualitas"

Misi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya

Untuk mencapai Visi tersebut perlu adanya Misi organisasi yang merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan (action) oleh organisasi, agar cita-cita tujuan organisasi dapat tercapai. Pernyataan misi merupakan penjabaran dari visi yang akan digunakan sebagai acuan penjabaran tujuan dan sasaran. Berkaitan dengan hal tersebut diatas Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya merumuskan Misi untuk mendukung tercapainya Visi yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategik Tahun 2013-2018 sebagai berikut:

1. Meningkatkan kompetensi aparatur dalam rangka peningkatan pelayanan publik;
2. Meningkatkan kedisiplinan aparatur sesuai dengan norma, standard dan prosedur berdasarkan peraturan perundang-undangan;
3. Memberikan kesejahteraan dan penghargaan kepada aparatur sesuai norma, standard dan prosedur berdasarkan peraturan perundang-undangan;
4. Memberikan pelayanan kepegawaian yang transparan, efektif dan efisien

Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Lentine Miraya (Kepala Badan BKD Kab Murung Raya)

Para pegawai sudah banyak yang sarjana kurang lebih ada 2.092 orang berdasarkan data pada tahun 2015, mereka tersebar di beberapa jabatan di Pemerintah daerah Kabupaten Murung Raya. Pegawai yang lain ada pendidikan terakhir DIII, DII, D1, SMA, SLTP dan SD. Bekal pendidikan tentu masih kurang. bagi yang DIII, DII dan D1 itu kan mestinya minimal sarjana juga (wawancara 13 Oktober 2022).

Pendidikan pegawai pada umumnya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoatmodjo, 1992:27).

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat. Khusus mengenai pendidikan dan pelatihan pegawai, Pendidikan dan latihan yang biasa disingkat dengan istilah diklat merupakan bagian dari proses peningkatan mutu sumber daya manusia dalam suatu instansi. Pelatihan adalah aktivitas merancang dengan menyediakan para pelajar dengan ilmu pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan di masa sekarang (Mondy, 2010: 254).

Informasi tentang pelatihan bagi pegawai BKPSDM diungkapkan dalam kutipan wawancara dengan Erio Adventus berikut.

Macam- macam pelaiannya. Untuk pelatihan struktural, ada diklatpim II, diklatim III dan diklatpim IV ada juga diklat teknis. Di BKPSDM Kabupaten Murung Raya ada satu yang sudah ikut diklatpim II dan ada satu yang sudah ikut diklatpim III. Kapala sub bagian telah ikut diklat teknis ada beberapa orang serta pejabat fungsional juga telah ikut pelatihan jabatan fungsional. (wawancara 13 Oktober 2022).

Terkait dengan pengalaman ini, tampak pada kutipan wawancara dengan bapak Erio Adventinus berikut.

“Pegawai yang ada saat ini, masih tergolong minim pengan dalam pelayanan publik terutama teman-teman PNS yang masih baru di BKPSD, apalagi teman-teman yang lulusan SMA masih belum banyak memiliki pengalaman dalam bidang IT dan kemajuan Teknoligi saat ini. Sehingga ini juga merupakan salah satu hambatan yang ada di instansi kita dalam pelayanan publik dan kecepatan pelayanan publik dalam bidang kepegawaian. (Wawancara 13 Oktober 2022).

terungkap dalam kutipan dengan Agus Eka Harianto wawancara berikut.

Kalau itu, seluruh pegawai pasti patuh sebagai konsekuensi dirinya menjadi PNS. Memang dalam pelaksanaannya kan tidak kaku, karena saat yang sama ada kebijakan dari pimpinan yang juga harus ditaati. Apa yang dikatakan pimpinan ya harus ditaati (Wawancara 13 Oktober 2022).

Informasi tentang ketaatan pada pimpinan diungkap dalam kutipan wawancara berikut.

Kami kan pelaksana saja, arahan dari atasan akan kami laksanakan sebisa kami. Masalahnya, tidak semua staf itu bisa bekerja dengan baik karena keterbatasan kemampuannya. Akhirnya, tugas-tugas sering menumpuk pada beberapa staf saja. Akibatnya, ada saja pekerjaan yang tidak dapat dituntaskan sehingga ada kesan kurang taat pada pimpinan (Wawancara 13 Oktober 2022).

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kabupaten Murung Raya

Kualitas

Wawancara dengan Agus Eka Haryanto

“Pemerintah sudah mensyaratkan adanya elektronik government dalam penyelenggaraan pemerintahan, tetapi belum berjalan dengan baik di Murung Raya. Hal ini tidak lepas dari minimnya dukungan OPD-OPD dalam memberikan data-data secara akurat. Selain itu, sarana internet juga terbatas” (Wawancara 13 Oktober 2022)

Kuantitas

Secara kuantitas, semua bagian di BKPSDM sudah menjalankan tugasnya masing-masing. Bagian Pengembangan Karier Aparatur, Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi sudah menghitung jumlah PNS yang dibutuhkan adn yang harus dipenuhi, bidang mutasi, promosi, penilaian kinerja, apartur dan penghargaan juga sudah bekerja mengatur mutasi, bidang diklat juga sudah memberikan pelatihan atau merekomendasikan pegawai untuk mengikuti diklat-diklat yang diadakan provinsi maupun Pemerintah pusat. (Wawancara 13 Oktober 2022).

Erio Adventinus sebagai berikut.

Kami kan bawahan Bupati, jadi tugas kami melayani Bupati dalam bidang administrasi kepegawaian. Memang kadang terpaksa tidak prosedural Kementerian Dalam Negeri agar

dapat memenuhi keputusan Bupati. Namun, saat yang sama dipandang tidak sesuai dengan Perundang-undangan. (Wawancara 13 Oktober 2022).

wawancara dengan Lentine Miraya sebagai berikut.

Masih banyak tugas yang tidak belm optimal, misalnya tidak adanya pertimbangan jabatan dan kepeangkatan. Intinya kalau Bupati merasa cocok dengan kemampuan pegawai (Wawancara 13 Oktober 2022).

Pembahasan

Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah

Upaya kebijakan peningkatan kualitas SDM di BKPSDM Kabupaten Murung Raya diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman dan ketaatan pegawai BKPSDM. Jumlah pegawai BKPSDM Kabupaten Murung Raya ada 45 orang terdiri dari 24 orang PNS dan 21 pegawai tidak tetap dengan kualifikasi sebagai berikut.

Kebijakan Peningkatan Kualitas SDM dalam Bidang Pendidikan

Tabel 2. Jumlah PNS menurut tingkat pendidikan di Kabupaten Murung Raya

Pendidikan Terakhir	Jmlh PNS Pemda Kab. Murung Raya Mnrt Tk. Pnddkan dan JK (orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
	2015	2015	2015
Sampai dengan SD	23,00	2,00	25,00
SLTP/Sederajat	34,00	5,00	39,00
SMA/Sederajat	389,00	210,00	599,00
Diploma I/II	142,00	132,00	274,00
Diploma III	148,00	263,00	411,00
Tingkat Sarjana/Doktor/Ph.d	1 033,00	1 059,00	2 092,00
Jumlah	1 769,00	1 671,00	3 440,00

(Sumber BPS Kabupaten Murung Raya)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa, tingkat pendidikan pegawai di Kabupaten Murung Raya masih terdapat yang hanya lulusan SMA, sesuai dengan dilatar belakang penulis, para PNS ini yang hanya lulusan SMA ada sebagian yang sedang melanjutkan ke jenjang S-1 atau S-2.

Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan Peningkatan Kualitas bagi pegawai di lingkungan BKPSDM merupakan proses dalam rangka meningkatkan kemampuan pengetahuan, wawasan sikap dan moral Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKPSDM. Pelatihan merupakan bagian dari pengadaan SDM yang bermutu. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan. Aktivitas pelatihan dan pengembangan sangatlah perlu dan akan terus berlanjut karena kemajuaan teknologi dan semakin kompleksnya tugas manajerial (Simmamora, 2006: 41-42).

Pelatihan di BKPSDM meliputi pendidikan dan pelatihan terdiri dari diklatpim II, diklatipim III, diklatpim IV, diklat teknis dan diklat fungsional. Ada satu pegawai yang telah mengikuti diklatpim II, ada satu pegawai yang telah mengikuti diklatpim III. Diklatpim diikuti oleh pegawai struktural setingkat Kepala Bagian atau Kepala Bidang.

Peningkatan kualitas pelatihan yang diikuti pegawai di eselon III dan IV yaitu diklat teknik yaitu diklat yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan serta fungsi-fungsi ini melekat terhadap pelaksanaan tugas pokok administrasi. Jumlah pegawai BKPSDM yang telah mengikuti diklat teknis ini ada beberapa orang. Pegawai BKPSDM yang ada di jabatan fungsional juga telah mengikuti diklat fungsional.



(Kegiatan Peningkatan Kualitas Pelatihan 2021)

Kualitas SDM di BKPSDM Kabupaten Murung Raya masih kurang dilihat dari pelatihan yang diikuti. Belum semua kepala bidang atau kepala bagian mengikuti diklatpim III. Tujuan dan sasaran Diklatpim Tk. III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Pelatihan dan pengembangan merupakan hal berbeda, tetapi sangat berkaitan. Pelatihan bertujuan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Pelatihan dapat bersifat mengembangkan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari (Siagian, 1997: 182-183). Jadi, pada intinya baik pelatihan maupun pengembangan kesemuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Pelatihan sangat bermanfaat dalam situasi saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan tidak dimaksudkan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai, ketidaktepatan rancangan pekerjaan atau imbalance organisasi yang tidak memadai. Pelatihan lebih sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk mengaktifkan kerja anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak negatif yang disebabkan karena rendahnya pendidikan dan pengalaman yang terbatas (Gomez, 2003: 198).

Pengalaman

Pengalaman merupakan hasil dari proses belajar secara mental dalam menjalani tugas-tugas dalam kurun waktu tertentu. Pengalaman disamping diukur dari lamanya bekerja, juga dari pengalaman mental yang didapat. Dalam hal ini, pegawai BKPSDM masih belum memiliki pengalaman yang memadai. Kekurangan pengalaman pegawai BKPSDM selalu dicarikan pembenaran dengan kondisi umur Kabupaten Murung Raya yang masih muda. Jumlah pegawai yang terbatas di BKPSDM dari sisi pengalaman belum disikapi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memadai. Menurut Matutina (2001: 205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan. Kemampuan (*Abilities*) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Ketaatan

Ketaatan pegawai BKPSDM diukur dari ketaatan pada aturan Perundang-undangan yang berlaku, taat kepada tata tertib dan taat kepada pimpinan. Terkait dengan ketaatan kepada aturan Perundang-undangan,

Ketaatan pada aturan perundang-undangan ditaati dengan mengikuti perintah atau arahan pimpinan. Suatu aturan perundang-undangan dilaksanakan melalui prosedur sebagaimana tugas pokok dan fungsi masing-masing. Masalahnya, tidak banyak pegawai yang memahami peraturan Perundang-undangan sehingga lebih banyak menyandarkan pada arahan dari pimpinan atau pejabat di atasnya. Ketaatan kepada pimpinan atau atasan terlihat dari sikap pegawai dalam melaksanakan tugas. Ada pegawai yang menyatakan sanggup mengerjakan tetapi tidak dilemparkan kepada pegawai lain dengan alasan tidak mampu. Masih adanya pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas sehingga beban kerja menumpuk pada beberapa orang mencerminkan sikap kerja yang tidak baik. Sebagian pegawai yang tidak bisa tersebut justru menggunakan waktu kerjanya untuk melakukan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan arahan pimpinan. Ketaatan mencerminkan disiplin kerja. Dengan kata lain, disiplin pegawai dapat dilihat dari ketaatan pegawai bersangkutan. Ketaatan padasegala apa yang menjadi ketentuan dalam organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis mencerminkan adanya kedisiplinan. Tanpa ketaatan maka segala apa yang menjadi tujuan organisasi tidak akan tercapai (Wursanto, 2004:23). Ketaatan tersebut dimanifestasikan dalam wujud tingkah laku dan perbuatan, sehingga aturan-aturan, patokan-patokan, norma-norma atau tata tertib yang berlaku dilaksanakan secara sadar (Triyaningsih, 2014: 33). Kualitas hasil kerja BKPSDM masih jauh dari harapan publik Kabupaten Murung Raya maupun ketentuan Perundang-undangan. BKPSDM belum secara objektif menjalankan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya sebagaimana diatur dalam peraturan Perundang-undangan. Ketepatan waktu dari hasil (Efektifitas Layanan Publik) Murung Raya masih berada di zona merah atau belum patuh terhadap Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. BKPSDM maupun perangkat daerah di Kabupaten Murung Raya belum menyusun standar pelayanan. Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Dalam hal ini, BKPSDM belum memberikan pembinaan kepada organisasi perangkat daerah tentang bagaimana menerapkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Penyusunan dan penetapan standar pelayanan publik sesuai pasal 21 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Diantaranya perbaikan sistem dan prosedur pelayanan publik, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam memberikan pelayanan serta perbaikan fasilitas pelayanan.

Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah?

Layanan BKPSDM masih belum efisien Pegawai yang membutuhkan layanan dari BKPSDM seperti untuk mengurus kepangkatan, ijin belajar, tugas belajar, mutasi, pensiun ataupun urusan yang lainnya. Ketidakefisienan ini terjadi karena sistem administrasi kepegawaian di BKPSDM belum terintegrasi dengan OPD-OPD di kabupaten Murung Raya tidak jarang terjadi keterlambatan pemenuhan terhadap berbagai hak layanan kepegawaian. Disisi lain, untuk memenuhi berbagai kelengkapan persyaratan berbagai layanan, PNS masih selalu dibebani dengan kewajiban yang terus berulang guna melengkapi berbagai berkas kepegawaian, mulai dari fotocopy Karpeg, SK pangkat awal, SK pangkat terakhir, SK jabatan, STTPL Diklatpim, ijazah hingga DP3 dan sebagainya. Hal ini dikemukakan informan dari BKPSDM sebagai berikut. Kondisi tersebut membuktikan masih rendahnya efisiensi pelayanan BKPSDM. Menurut Dwiyanto, dkk (2008:76) Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan. Sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di BKPSDM Kabupaten Murung Raya dapat dikelompokkan ke dalam faktor internal dan faktor eksternal.

a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi Kedudukan BKPSDM berada dibawah Bupati. Salah satu tugas dan fungsi

BKPSDM sendiri adalah membantu Bupati. Namun BKPSDM juga mendapatkan masukan oleh Bupati sehingga dalam proses pengangkatan, pengembangan, maupun mutasi sangat ditentukan oleh Bupati. Hal ini menjadi persoalan internal birokrasi di lingkup Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Kabupaten Murung Raya. Kondisi internal di birokrasi Pemerintahan Kabupaten Murung Raya menjadikan kinerja birokrasi termasuk BKPSDM lebih banyak berorientasi pada kekuasaan. Hal ini dikemukakan oleh informan dari BKPSDM sebagaimana tampak pada kutipan wawancara dengan bapak Agus Eka Hariyanto berikut. Kita kerja sesuai tugas yang diatur dalam Perundang-undangan. Peraturan sudah memberikan bidang kerja masing-masing, jadi itu yang dikerjakan. Karena semua itu bagian dari semacam kabinetnya pak Bupati, ya kita ikuti petunjuk dan perintah Bupati. Jadi dua ukuran, peraturan bagaimana yang harus diikuti dan bagaimana keputusan Bupati (Wawancara 13 Oktober 2022).

- b. Kebijakan pengelolaan, berupa Visi dan Misi organisasi Visi dan misi dapat menjadi spirit bagi BKPSDM untuk meningkatkan kinerjanya. Visi memberi arah dan tujuan sehingga tugas-tugas yang dikerjakan menjadi bermakna bagi para pegawainya. Adapun visi dan misi BKPSDM Kabupaten Murung Raya sangat baik. Visi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya Terselenggaranya Pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab merupakan hal yang sangat mendesak, agar cita-cita dan wibawa Pemerintah menjadi baik. Birokrasi yang handal dan profesional, efisiensi ekonomi, pelayanan prima kepada masyarakat dan lain-lain, pada hakekatnya merupakan pondasi kokoh bagi Pemerintahan yang maju dalam rangka pembentukan masyarakat madani yang demokratis, transparan yang mampu meningkatkan pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat dan mengantisipasi dinamika global yang tentu sangat dibutuhkan pendayagunaan aparatur yang handal, dengan sasaran kinerja aparatur Negara, semakin berkurangnya praktek KKN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Murung Raya, meningkatnya kemampuan dan profesionalisme dan pemberian penghargaan serta sistem administrasi kepegawaian yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pembangunan. Mengacu pada alasan tersebut diatas, maka dalam Renstra Tahun 2013-2018 ditetapkan Visi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut :“Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Berkualitas” Ketidakkonsistenan aparatur BKPSDM antara visi dan misi dengan kinerja dalam memberikan pelayanan publik tidak lepas dari adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja BKPSDM seperti kualitas SDM dan faktor politik di Kabupaten Murung Raya Visi dan misi lebih banyak dikesampingkan daripada diikuti. Orientasi pada kekuasaan yang amat kuat selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan publik. Birokrasi dan pejabatnya lebih menempatkan dirinya sebagai penguasa daripada sebagai pelayan masyarakat. Akibatnya sikap dan perilaku birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal; Kualitas pegawai BKPSDM dilihat dari tingkat pendidikan sudah memadai yaitu 17 (70%) berpendidikan sarjana. Pegawai BKPSDM telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Departemen Dalam Negeri Regional Kalimantan Tengah Namun dilihat dari kompetensi dalam arti kemampuan kerja, masih sangat kurang. Pengetahuan mereka sebagai sarjana belum diimbangi dengan tingkat rasionalitas yang tinggi, responsif, kompeten dalam menggunakan prinsip, metode dan teknik-teknik sesuai kebutuhan serta memilikietika yang baik. Keban (2008:22) menggambarkan administrator yang idealyakni yang memiliki: *Technical skill, Human skill, Conceptual skill, responsif*, berorientasi pada hasil, mampu mengembangkan jaringan kerja, memiliki kemampuan melakukan komunikasi dan menjaga keseimbangan antara keputusan dan kegiatan.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi. Sistem informasi manajemen pegawai di Kabupaten Murung Raya termasuk sangat lemah ditandai dengan data kepegawaian yang tidak akurat serta prosedur informasi yang tidak transparan. Ketika pemerintah

Kabupaten Murung Raya hendak mengikuti akurasi data pegawai melalui sistem yang terintegrasi dengan Pemerintah pusat, sulit diimplementasikan karena kendala jaringan internet di Kabupaten ini. Sistem informasi manajemen dan SDM tidak dapat dipisahkan untuk mencapai hasil kerja yang baik. Abdul Kadir (2003:82) menyatakan salah satu komponen sistem informasi adalah sumber daya manusia, baik SDM pemakai akhir dan spesialis yaitu orang yang mengoperasikan sistem informasi tersebut. Sumber daya manusia baik pemakai akhir maupun spesialis di BKPSDM adalah pegawai yang mengelola atau berkaitan dengan kegiatan mengoperasikan dan memelihara sistem agar dapat berfungsi optimal dan berkesinambungan dalam sistem informasi manajemen pegawai di suatu unit organisasi. Kualitas SDM yang rendah pada akhirnya menjadikan sistem informasi dan manajemen kepegawaian tidak maksimal. Data yang disajikan tidak lengkap, tidak akurat, dan tidak tepat waktu. Jhon Burch dan Gary Grudnitski (dalam Jogiyanto, 2003:10) kualitas dari suatu informasi (quality of information) tergantung dari tiga hal, yaitu informasi harus akurat (accurate), tepat pada waktunya (timeless) dan relevan (relevance).

- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi. Sarana teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung sistem informasi manajemen masih sangat kurang. Secara fisik, komputer sudah tersedia, demikian pula dengan softwarena, tetapi BKPSDM belum dapat menghadirkan data yang akurat dan real time atau nyata sesuai dengan waktunya. Sarana di BKPSDM sudah menerapkan Sistem Informasi Manajemen pegawai (SIMPEG) yang memuat prosedur pelayanan administrasi kepegawaian mulai dari kenaikan pangkat, mutasi pegawai, penyusunan daftar urut kepangkatan, pensiunan pegawai.

Kuantitas dari hasil, (banyaknya produk layanan BKPSDM) BKPSDM memberikan layanan berupa rekrutmen pegawai, pembinaan, pengangkatan, mutasi, pemberhentian atau pensiun serta peningkatan kesejahteraan pegawai. Kuantitas layanan BKPSDM tercermin dari bagaimana pelaksanaan tugas masing-masing unsur di dalam BKPSDM. Kuantitas hasil kerja BKPSDM dijelaskan oleh informan dari Erio Adventinus berikut ini. Terkait dengan rekrutmen pegawai tahun 2019, BKPSDM telah mengusulkan formasi jabatan berjumlah lebih dari 1.000 orang. Berdasarkan dokumen BKPSDM berupa surat pengumuman lowongan pekerjaan tahun 2019, jabatan yang dibuka adalah seperti Guru SD, Guru Agama Islam, Bidan, Perawat, Dokter Spesialis, Dokter Gigi, Ners, Analis Layanan KB, dan staf pegawai di sejumlah SKPD. Sosialisasi rekrutmen dilakukan melalui pengumuman penerimaan CPNS yang ditandatangani oleh Bupati Kabupaten Murung Raya dan diumumkan ke masyarakat umum. Pengumuman CPNS bisa dilihat di majalah dinding kantor BKPSDM Kabupaten Murung Raya Calon pelamar dapat melihat contoh Surat Lamaran CPNS, Surat Pernyataan, dan ketentuan-ketentuan lain dalam penerimaan CPNS. BKPSDM pada dasarnya memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan Pemerintah Daerah dibidang Kepegawaian. Namun dalam implementasinya, BKPSDM melaksanakan tugas tersebut tidak berdasarkan Undang-undang. Terkait dengan hal ini, informan dari BKPSDM menjelaskan dalam kutipan wawancara dengan Terkait pembinaan pegawai, BKPSDM telah melakukan sejumlah tugas, di antaranya 1) menyiapkan bahan perencanaan kebutuhan dan formasi pegawai berdasarkan analisis jabatan untuk disusun dan ditetapkan menjadi formasi PNS di daerah; 2) menyiapkan bahan dan konsep petunjuk teknis pelaksanaan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas; 3) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan dan prajabatan, mengirimkan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan tugas, dan 4) Pengelolaan administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga Wiyata Bakti dan atau sejenisnya, 5) meneliti dan mengkaji usulan Kenaikan Gaji Berkala untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku; 6) melaksanakan penelitian berkas dan pengurusan permohonan Karis/Karsu, Karpeg dan Taspen, tanda penghargaan, cuti, pengajuan dana bapertarum dan klaim asuransi sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan.

BKPSDM masih sangat lemah dalam pengelolaan data pegawai, Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG), arsip kepegawaian dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). BKPSDM tidak

menyusun petunjuk teknis tentang pembinaan, kedudukan hukum pegawai daerah, pelayanan pengaduan masyarakat, pelayanan kesejahteraan dan penegakan disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan keputusan. BKPSDM juga tidak menyiapkan bahan penetapan kebutuhan diklat, usulan penetapan sertifikasi lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur.

4. Kesimpulan

Dari hasil kajian secara keseluruhan dan analisa terhadap proses pelaksanaan program implementasi peningkatan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya selama ini ada beberapa hal yang menjadi perhatian bagi proses pelaksanaan tersebut dengan baik, yaitu:

- 1) Dibutuhkan koordinasi dan konsolidasi yang lebih baik dan mendalam antar internal Pegawai, dengan koordinasi Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
- 2) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) itu sendiri dan eksternal antar lembaga kedinasan sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya
- 3) Perlunya sebuah sistem yang akan menjadi acuan bagi pelaksanaan Implementasi terhadap program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), yang terintegrasi baik secara struktural kelembagaan, dan jugadiluar kelembagaan.
- 4) Dengan adanya sebuah sistem, diharapkan komunikasi, konsolidasi dan koordinasi terhadap permasalahan perkembangan yang dihadapi baik dari faktor internal sistem dan dengan yang didukung perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan bisa terjalin interkoneksi pula antara Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya dengan Pemerintah pusat, agar kinerja seperti yang dicanangkan Pemerintah berjalan dengan baik dan sukses.
- 5) Memmbangun *Mindset* terhadap aparatur yang harus menjadi pula fokus perhatian, agar bisa lebih banyak ditingkatkan untuk menuju profesionalisme Pegawai.
- 6) Penciptaan rasa *self confidence* dalam melakukan akselerasi kinerjanya.
- 7) Walau dominasi kelompok kepentingan yang masih memiliki peranan penting dalam kelembagaan, baik itu lembaga yang berada dibeberapa instansi Pemerintah, setiap ada prnggantian pimpinan, diharapkan formasi yang dilakukan harus sesuai dengan keinginan pimpinan yang menjabat namun harus proporsional dan obyektif.

Dari beberapa hal tersebut di atas, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan kondisi di Pemerintah Daerah setempat, yang mengacu pada kebijakan Peraturan dan Perundang-undangan, serta memberikan orientasi visi dan misi pengelolaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan link dan match kebutuhan Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya. Demikian Pelaksanaan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya, sebagai salah satu bentuk usaha untuk mengoptimalkan kinerja kelembagaannya melalui program-program yang telah diselenggarakan, baik melalui koordinasi Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya maupun Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dan Pemerintah Pusat. Dengan harapan tidak hanya melakukan pendidikan pelatihan, namun membangun karakter dan etos kerja yang lebih baik, siap dan tanggungjawab dalam memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) aparaturnya sesuai dengan kondisi Pemerintah Daerah. Untuk mempersiapkan menyongsong laju pertumbuhan dan perkembangan Daerah Kabupaten Murung Raya ke depan.

Saran

Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen terpenting bagi instansi Pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi Pemerintah. Mengingat begitu pentingnya Sumber Daya Aparatur Sipil Negara, maka manajemen sumber daya tersebut diperlukan pengelolaannya secara sistematis, terencana dan

terpola agar tujuan yang diinginkan Pemerintah pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu pula dalam reformasi birokrasi dan mengacu pada sistem Otonomi Daerah, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara aspek penting.

Memperhatikan perkembangan konsep dan praktek manajemen Sumber Daya tersebut ini serta adanya kebutuhan untuk menyelaraskan manajemen SDM dengan rencana strategis Pemerintah Kabupaten Murung Raya, melakukan penyesuaian dan penyempurnaan filosofi, prinsip, komponen, metode, instrumen, dan sistem manajemen kepegawaian selaras dengan sasaran dalam RPJMN dan PRJMP nya, Sehingga mampu meningkatkan profesionalisme dan kinerja baik aparatur dan juga kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Murung Raya.

Sesuai dengan hasil kajian yang peneliti uraikan serta hasil analisis terhadap pelaksanaan implementasinya, juga berdasarkan kesimpulan akhir dari penulisan tesis ini, peneliti pun berusaha untuk bisa memberikan masukan yang semoga bisa menjadi saran yang menambah khasanah terhadap pelaksanaan program tersebut, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Diharapkan dengan adanya program pengembangan Sumber Daya (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) bisa terakomodasi dengan baik oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya
- 2) Penataan sistem yang telah menjadi acuan bagi pelaksanaan program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), bisa diintegrasikan dengan baik, baik itu secara struktural kelembagaan, fungsional dan juga diluar kelembagaan.
- 3) Mengingat Pemerintah Daerah Kabupaten Murung Raya yang dalam Pemerintahannya masih tergolong muda, walau secara otonomi daerah memiliki kewenangan tersendiri, alangkah baiknya koordinasi melalui komunikasi internal sistem perlu ditingkatkan intensitasnya. Agar apa yang menjadi masukan Pemerintah Pusat dalam hal permasalahan Sumber Daya Manusia mampu memberikan kontribusi yang baik guna mempersiapkan Aparatur Sipil Negara.
- 4) Peningkatan kuantitas dan juga kualitas pendidikan dan pelatihan mendapat porsi perhatian. Mengingat kondisi dan juga kebutuhan
- 5) SDM Pemerintah Daerah yang masih sangat besar, baik kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan kompetensi dan keahlian.

Dengan mengesampingkan maksud superioritas terhadap tingkat pemahaman dan pengetahuan peneliti dalam menginterpretasikan hasil kajian Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya. Semoga bisa menambah khasanah pengetahuan terutama bagi peneliti sendiri dan juga bisa menjadi masukan yang membangun.

5. Daftar Pustaka

- Arisandi. 2017. *Biddle dan Thomas: Menelaah Peran dalam Perilaku Sosial*, Arginamis, Yogyakarta
- Ahmadi. Abu. 2019. *Langkah-Langkah Perbaikan Indonesia*, Gramedia Pustaka, Jakarta
- Badjuri A, K dan T. Yuwono. 2018. *Kebijakan Pub-lik: Konsep dan Strategi*, Univ. Diponegoro, Semarang.
- Barbara. Kozier. 2016. *Perubahan Peran dalam dinamika Organisasi*, Prestasi Jaya, Jakarta
- Barda Zamora. *Implementasi Kebijakan Akreditasi dan Sertifikasi Pelatihan di Bidang Kesehatan*, UI: Tesis. 2019
- Badara, Aris. 2020. *Analisis wacana Teori, Metode, dan Penerapannya pada Wacana Media*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Darma, Yoce, A. 2018. *Analisis Wacana Kritis*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Danim, S. 2018. *Pengantar Studi Penelitian Kebi-jakan*, Bumi Aksara Jakarta.
- Dessler, G. 2019. *Human Resource Management*, (terjemahan), Prenhallindo, Jakarta.
- Dunn, N. W. 2017. *Analisis Kebijakan Publik* (ter-jemahan), UGM Press, Yogyakarta.
- Edwards III, G.C. 2019. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press
- Flippo, E. B. 2020. *Manajemen Personalia* (terjema-han), Erlangga, Jakarta.
- Handyaningrat, Soerwono. 2018. *Negara: Pemerintahan dan Aparaturnya*. CV. Ananda, Bogor.

- Hapsari Irma Ayu, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Dengan Standar ISO 9001:2018 Untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo", Jurnal, 2014
- Indrawidjaja, A. I. 1997. *Perilaku Organisasi*, Tar-sito, Bandung.
- Mussenaf. 2019. *Meningkatkan Prestasi Kerja Bawa-han*, Pertama Seyoma Media, Bandung.
- Nugroho Riant, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan dan Manajemen Kebijakan*, Jakarta: PT Gramedia. 2021.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Tjiptoherijanto, P. Dan Said ZainalAbidin. 2018. *reformasiAdministrasi dan Pembangunan Nasional*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Subarsono, A.G. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Belajar: Yogyakarta, 2019.
- Sedarmayanti. 2017. "Good Governance (Keperintahan Yang Baik). Bagian kedua. Membangun system manajemen kerja guna meningkatkan produktifitas menuju good governance". CV. Mandar Maju, Bandung.
- Revnussa Octobery, Rinto Alexandro. 2015. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Bandiklat Provinsi Kalimantan Tengah. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/JP-IPS/article/view/3242>.
- Winarno Budi, *Kebijakan Publik; Teori, Proses dan Studi Kasus*, Yogyakarta: CAPS. 2019
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketujuh, Jakarta: RajaGrafindo. 2018
- Winarno, B. 2017. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.