

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kemunculan hal-hal baru pastinya dikaitkan dengan peralihan yang terjadi di dunia, yang ditunjukkan oleh kompetisi yang semakin sengit di seluruh dunia. Akibatnya, organisasi harus terus beradaptasi dan menjadi lebih baik untuk menghadapi tantangan kompetitif di seluruh dunia. Dalam konteks globalisasi, perguruan tinggi, teknologi, dan inovasi berperan sebagai faktor penting dalam membangun peradaban suatu suku. Pemerintahan, baik di tingkat negeri, metropolis, maupun wilayah, akan sering dihadapkan pada kompetisi antar wilayah, jadi sangat penting untuk mengelola organisasi untuk mempertahankan kredibilitas dan kepemimpinan mereka.

Akibat dari perubahan lingkungan, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam merespons perubahan tersebut secara memadai (memenuhi persyaratan). Respons ini biasanya dikenal sebagai cara untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Adaptasi ini penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan dan, lebih jauh lagi, mampu bertahan dalam jangka panjang. Seperti contohnya, sekarang ini terdapat desakan guna mengubah pengendalian observasi performa lembaga dari fokus pada keluaran menuju penilaian yang lebih menekankan pada outcome dan efek. Akan tetapi, pada praktiknya, masih banyak organisasi yang belum mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Terkait hal ini, muncul berbagai kendala

operasional, salah satunya adalah kebingungan aparat pemerintah dalam menentukan indikator pengukuran yang tepat, apakah sebagai masukan, keluaran, atau imbas. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya penumbuhan mutu pegawai aparat dalam rangka pembangunan kapasitas mereka.

Capacity Building yakni bagian tahap pemahaman yang bertujuan untuk memperbaiki keahlian, ketangkasan, dan kecerdasan seseorang, anggota, maupun lembaga beserta sistemnya. Proses ini dilakukan guna memperkuat kapasitas individu, grup, dan asosiasi agar sanggup bertahan serta melindungi kariernya di situasi dinamika transformasi yang terus mengalir dan berkesinambungan. Pelunasan kompetensi menjadi bagian strategi yang efektif dalam mengatasi peralihan berlandaskan paksaan zaman. Didasarkan pada teori Grindle, pembangunan kapasitas dianggap sebagai faktor penting dalam mengembangkan keefisienan, keberhasilan, serta sensitivitas cara kerja pemerintahan. Proses pertumbuhan potensi tersebut mencakup tiga ruang utama, yaitu peningkatan tenaga kerja, penguatan lembaga, dan penyempurnaan institusional.

Seiring waktu terlewati, topik terkait peningkatan daya tampung telah menyebar di luar pemerintahan dan masuk ke lembaga-lembaga lain. Pengembangan kapasitas diperlukan di banyak lembaga untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Organisasi tidak dapat bersaing kecuali mereka meningkatkan kemampuan mereka. Pengembangan kapasitas merupakan komponen penting dari strategi kelangsungan hidup organisasi. Ada

beberapa lembaga pemerintah yang melakukan pengembangan kapasitas. Pengembangan kapasitas pada organisasi-organisasi tersebut bertujuan untuk merespons perubahan serta tantangan strategis, sehingga organisasi mampu mengambil keputusan yang konkret di waktu mendatang yang banyak keraguan (uncertainty), dengan menjadikannya lebih terarah dan berkelanjutan.

Lembaga pemerintah memberikan penekanan yang signifikan pada perluasan kapabilitas manusia, selaras dengan salah satu dari ruang yang dikemukakan oleh Grindle, yaitu “Peningkatan tenaga manusia.” Saat ini, berbagai lembaga pemerintahan mengelola tenaga kerja melalui penerapan program penghargaan dan kedisiplinan guna menjamin mutu servis yang bisa dipercaya. Tenaga kerja pada kenyataannya berperan penting dalam peningkatan kapasitas di tingkat lokal, regional, maupun nasional. Contoh konkret dari upaya peningkatan kapasitas meliputi pendidikan dan pelatihan khusus dalam pengembangan kemampuan, pembinaan sistem pengontrolan dan pengamatan, praktek pengelolaan strategis, serta pengajaran teknologi sistem informasi. Selain itu, aktivitas yang lain mencakup pembentukan program pendidikan secara kontinu.

Ketersanggupan sumber kinerja yang sesuai, baik dari segi potensi maupun totalnya, sangatlah penting dalam administrasi pemerintahan. Organisasi, apa pun bentuk dan tujuannya, didirikan atas dasar berbagai visi untuk kemaslahatan umat manusia, dan individu-individu mengelola dan mengawasi pelaksanaan misi tersebut. Tenaga kerja mempunyai bakat dan

harus ditingkatkan untuk membantu perusahaan berkembang. Ketersediaan sumber daya manusia harus difokuskan pada penyediaan individu-individu spesifikasi dan terampil, karena hal ini akan berpengaruh pada pengadaptasian pekerjaan.

Salah satu aspek terpenting dalam tata kelola pemerintahan adalah bagaimana pemerintah mengelola Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam hal manajemen kompetensi ASN. Menurut Kementerian PANRB, 40% dari 4,7 juta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia berkinerja buruk dan akan diperintahkan untuk pensiun dini. Kinerja ASN yang buruk dan kurang baik dapat memotivasi warga supaya mendapatkan “jalan pintas” dengan berkolaborasi sama pihak berwenang pada perekrutan staff atau mendapatkan layanan yang dipercepat. Kondisi ini sering kali mendorong pihak berwenang untuk mencari “kesempatan” dalam kesempatan untuk menghasilkan pendapatan dari layanan berikut. Skenario yang tidak lazim ini akan berdampak cukup besar pada kompetensi pekerja yang tidak memenuhi tuntutan atau standar yang seharusnya dimiliki oleh ASN. Kualitas sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam setiap perusahaan atau instansi karena berfungsi sebagai standar untuk perbaikan.

Staff pemerintahan sebagai tenaga kerja di ranahnya memiliki peran utama dalam menjamin pelaksanaan daerah dan pengembangan nasional yang efektif. Daerah sudah menerapkan kebijakan-kebijakan baru yang berwujud barang hukum yang mengarah guna menumbuhkan potensi kerja

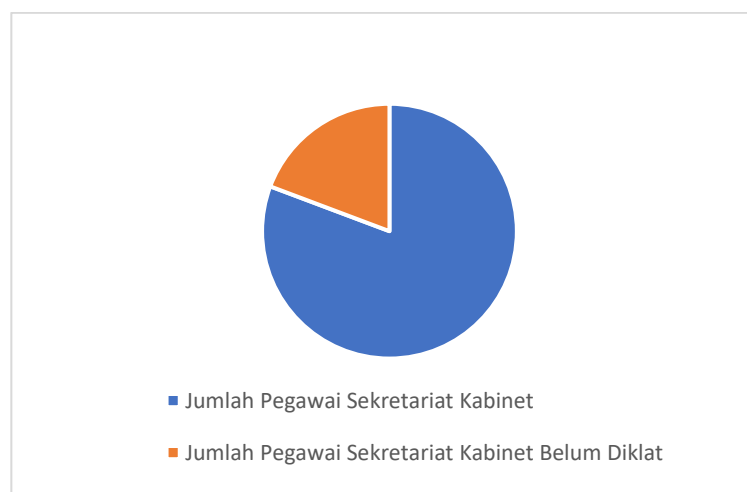
dalam skema mendapatkan dan meningkatkan kapasitas pegawai yang profesional, pandai, berbakat, dan kompeten, mampu bekerja keras, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Regulasi pemerintah dalam wujud produk hukum yang dijelaskan meliputi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang selanjutnya dituangkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai pengelolaan Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara. Untuk menciptakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, diperlukan tenaga kerja yang mempunyai ketrampilan yang mencakup wawasan, keahlian, serta kebiasaan positif dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal tersebut begitu penting dikarenakan jika alat yang digunakan dalam program tenaga manusia tidak mempunyai ketrampilan yang sesuai, orang-orang yang dipekerjakan niscaya akan gagal memenuhi tujuan organisasi baik itu dari kualitasnya maupun jumlahnya.

Observasi ini membahas mengenai peningkatan keahlian pegawainya, dengan penekanan khusus pada upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia serta kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Kabinet. Sekretariat Kabinet, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 55 Tahun 2020 terkait Sekretariat Kabinet (Perpres No. 55 Tahun 2020), memiliki tanggung jawab untuk mendukung Presiden dan Wakilnya dalam pelaksanaan daerah melewati bantuan songkongan pengelolaan kabinet. Tugas utama Sekab meliputi kajian serta

penyusunan usulan aturan terkait wacana dan agenda regulasi pemerintahan, termasuk agenda keputusan dalam bentuk ketetapan menteri yang memerlukan kesepakatan Presiden. Selain itu, Sekretariat Kabinet juga bertanggung jawab dalam memecahkan permasalahan yang muncul selama pelaksanaan kebijakan serta menangani berbagai isu yang berkaitan dengan implementasi kebijakan tersebut.

Masalah SDM sering kali menjadi hambatan di Sekretariat Kabinet, terutama dalam hal kapasitas dan kompetensi SDM. Menurut Laporan Kinerja tahun 2022, Sekretariat Kabinet menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dipersiapkan dengan mempertimbangkan kebutuhan staf dan target peserta. Pegawai yang kurang termotivasi untuk mengikuti diklat merupakan salah satu sumber kesulitan yang harus diatasi. Selain itu, terdapat masalah kuantitas, khususnya kurangnya sumber daya manusia yang tersedia untuk memenuhi tugas tersebut. Kekurangan tenaga kerja akan menyebabkan staff dengan tanggungan kerja yang berat tidak mampu ikut pembinaan. Ini karena akan sulit menyisihkan waktu dan fokus selama diklat. Permasalahan mengenai kapasitas dan kompetensi SDM ini juga terdapat dalam Laporan Kinerja tahun 2023, di mana Sekretariat Kabinet dikatakan dalam menyusun analisis kebutuhan diklat masih perlu diperhatikan kesesuaian antar program diklat yang direncanakan dengan kebutuhan masing-masing pegawai agar kesenjangan kompetensi itu dapat diminimalisasi. Tantangan lainnya dalam pengembangan sumber daya manusia adalah beban kerja

yang tidak seimbang dengan jumlah sumber daya manusia, sehingga pegawai dengan beban kerja tinggi mengalami kesulitan untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan diri melalui program diklat dengan maksimal. Disamping itu, perencanaan pengembangan pegawai saat ini belum berdasarkan gap analysis kompetensi pegawai terkait belum diterapkannya penghitungan tunjangan kinerja berbasis evaluasi kinerja dan masih berbasis kehadiran sehingga pemetaan kompetensi belum dapat dilakukan secara menyeluruh pada level individu.



Gambar 1 Jumlah Pegawai Sekretariat Kabinet RI

Sekretariat Kabinet didukung oleh 561 karyawan berdasarkan data kepegawaian per 31 Desember 2022. Menurut data hasil olahan peneliti, selama tiga (3) tahun terakhir jumlah pegawai Sekretariat Kabinet yang belum mendapatkan diklat berjumlah 134 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat 23% pegawai yang belum mendapatkan diklat. Mayoritas pegawai yang belum mendapatkan diklat tersebut menjabat sebagai asisten deputy dimana jabatan ini memiliki tanggung jawab dalam

pengawasan maupun pelaksanaan kebijakan. Melihat permasalahan ini, dapat diketahui bahwa Sekretariat Kabinet memerlukan suatu upaya dalam meningkatkan kualitas pemberian diklat secara tepat sasaran.



Gambar 2 Jumlah Pegawai Sekretariat Kabinet RI yang akan Pensiun

Gambar di atas menunjukkan bahwa ada 30 pegawai Sekretariat Kabinet yang nantinya pensiun pada lima tahun ke depannya, yaitu dari tahun 2024–2028. Para pegawai yang akan pensiun harus memiliki pengganti yang sudah disiapkan setidaknya tiga tahun sebelum mereka pensiun. Nanti, setidaknya mereka akan digantikan oleh karyawan baru. Dalam hal ini, regenerasi karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan tujuan lembaga.

Sumber daya manusia (SDM) ialah komponen yang paling bermanfaat dalam kelompok lembaga karena memiliki peran utama dalam menggerakkan serta mengelola sumber daya lainnya. Sekretariat Kabinet perlu membangun kapasitas untuk memenuhi kebutuhan kerja agar dapat melakukan tugas dengan kilat, imajinatif, cerdas, dan fleksibel. Ini akan

memberikan semangat kinerja dan keefisienan pengerjaan tugasnya dan membantu Presiden beserta wakilnya memimpin pemerintahan.

Visi dan misi Sekretariat Kabinet didasarkan pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, serta kewajiban dan peranan yang ditetapkan dalam PP Nomor 55 Tahun 2020, yakni mendukung Presiden dan Wakilnya melaksanakan kewajibannya melalui songkongan pengelolaan kabinet.

Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana menjadi salah satu bagian kerja di lingkungan dewan menteri yang bertanggung jawab secara aktif untuk kesuksesan visi dan misinya, khususnya pada ranah manajemen pegawai, yayasan, serta administrasinya. Oleh karena itu, visi dan misi Biro SDMOT secara prinsip sejalan dengan visi dan misi Sekretariat Kabinet, yaitu “Mewujudkan SDM Kabinet Berdaya Saing Tinggi dan keefektifan Lembaga di lingkungannya Secara Terampil.”

Guna mewujudkan tujuan Sekretariat Kabinet sebagai institusi yang berwibawa dan terpercaya, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan profesional, didukung oleh kelembagaan serta ketatalaksanaan yang efektif. Pembinaan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai, dan manajemen kepegawaian yang efisien, semuanya membantu meningkatkan kualitas SDM. Kelembagaan dan manajemen yang efektif dicapai dengan mengeluarkan produk peraturan yang sinkron dan seragam.

Berdasarkan visi Sekretariat Kabinet yang telah disebutkan di atas, rumusan misi Sekretariat Kabinet yang dikerjakan oleh Biro SDMOT adalah "Peningkatan Tenaga Kerja dan Potensi Kelembagaan di Area Sekretariat Kabinet dalam Rangka menunjang Keterlaksanaan Reformasi Birokrasi". Pernyataan misi tersebut menegaskan bahwa dalam melaksanakan reformasi birokrasi, organisasi harus melakukan upaya untuk memperbaiki kemampuan pegawai dan kelembagaan:

Sumber daya manusia yang kompeten dan mampu menjalankan tugasnya dengan berlandaskan prinsip-prinsip ini diperlukan untuk melaksanakan misi Sekretariat Kabinet. Kualitas sumber daya manusia harus terus ditingkatkan oleh sekretariat jenderal. Peningkatan tenaga kerja memiliki arti:

1. Meningkatkan wawasan dengan mengasah keterampilan yang sudah ada (existing capacity)
2. Meningkatkan kemampuan untuk mengutamakan tahap berkarya untuk membuat kompetensi di kemudian hari yang diantaranya kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan (problem solving) dan mengambil keputusan (decision making), serta
3. Meningkatkan kemampuan dalam kepemimpinan (situasional leadership) melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.

Berdasarkan penjelasan visi dan misi tersebut, jelas bahwa Biro SDMOT terus mengembangkan kapasitas, diutamakan yang berhubungan dengan staff, konsolidasi kelompok, dan kelembagaan. Oleh karena itu, berbagai usaha diperlukan untuk meningkatkan kapasitas. Orang menjadi faktor strategis dalam setiap kegiatan organisasi karena bentuk dan tujuan organisasi dibangun berdasarkan visi dan misi yang bertujuan untuk keperluan warga, dan pengoperasian capaian tersebut dijalankan dan diawasi oleh manusia.

Semakin banyak tugas penting yang harus diselesaikan oleh Biro SDMOT Sekretariat Kabinet, semakin jelas betapa pentingnya meningkatkan kapasitas pegawainya untuk mewujudkan tujuan dan tindakan instansi. Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, maka pertanyaan penelitian yang nantinya dijawab **"Mengapa pengembangan kapasitas SDM di Sekretariat Kabinet belum maksimal?"**

1.2. Identifikasi Masalah

1. Pelaksanaan program diklat di Sekretariat Kabinet masih belum tepat sasaran.
2. Jumlah pegawai yang ada belum sesuai dengan beban kerja sehingga memperngaruhi fokus dalam mengikuti program diklat.
3. Masih terdapat staff yang mempunyai hasrat rendah untuk mengikuti program diklat.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengembangan kapasitas pegawai oleh Biro SDM, Lembaga, dan Tata usaha di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia?
2. Apa aspek pendorong dan penghambat upaya pengembangan kapasitas pegawai oleh Biro SDM, Organisasi, dan Tata Laksana di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengembangan kapasitas pegawai oleh Biro SDM, Organisasi, dan Tata Laksana di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
2. Menganalisis apa faktor pendorong dan penghambat pada pengembangan kapasitas pegawai oleh Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.

1.5. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari studi bisa diterangkan sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

Dengan observasi ini diinginkan bisa menjadi wahana untuk membangun atau merekonstruksi teori Grindle serta menambah wawasan dan pemahaman penulis tentang peningkatan kompetensi pegawai oleh Departemen Personalia, Organisasi, dan Tata Laksana di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.

b. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan bisa menunjang Biro personalia, kelembagaan, dan Tata usaha Sekretariat Kabinet Republik Indonesia dalam meningkatkan kapasitas pegawai.

c. Bagi Universitas

Diharapkan penelitian ini akan memberi koleksi laporan observasi dan memberikan data dan pokok rujukan kepada mahasiswa Universitas Diponegoro yang sedang melakukan riset mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

1.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Desa Kenongo Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo” dilakukan oleh Isnaini Rodiyah, Hendra Sukmana, dan Ilmi Usrotin Choiriyah (2021). Observasi ini mengenakan cara penelitian deskriptif kualitatif. Investigasi ini memperlihatkan bahwasanya pelatihan teknis dan bimbingan IT belum digunakan secara efektif untuk meningkatkan kapasitas SDM aparatur. Aparat desa tetap menghadapi kesukaran dalam menangani masalah dalam tugasnya karena pengaplikasian bimbingan teknis tidak termasuk pendampingan teknis pelaksanaannya. Akibatnya, pelaksanaan bimbingan teknis tidak beroperasi sesuai arahan.

Studi yang dikerjakan oleh I Wayan Karyasa (2022) dalam studinya dengan topik ”Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pendukung Desa Wisata Tenun Endek Sinabun”. Penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif deskriptif. Perolehan observasi ini menyatakan bahwasanya Kegiatan penyiapan SDM pendukung Desa Wisata Tenun Endek Sinabun telah berjalan dengan baik dengan menghasilkan 7 orang SDM yang cukup berkompeten mampu sebagai pelaksana, pengelola dan pemandu wisata tenun. Penyiapan SDM pendukung Desa Wisata Sinabun perlu dikembangkan secara sistemik dan berkelanjutan dan dilembagakan sebagai bagian dari kebijakan pembangunan Desa Sinabun.

Penelitian yang dilakukan oleh Yofitri Heny Wahyuli pada tahun 2019 yang judulnya "Pengembangan Kapasitas Pegawai untuk Mewujudkan Good Governance pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang" mengaplikasikan cara pengujian deskriptif kualitatif. Hasilnya mengatakan bahwasanya BKPSDM Kota Palembang sudah melakukan upaya untuk mengembangkan kapasitas staff untuk menjalankan pemerintahan yang baik. Akan tetapi, usahanya seluruhnya belum berkontribusi pada implementasi tata kelola itu sendiri. Ini disebabkan oleh fakta bahwa kesadaran pribadi pegawai adalah suatu aspek yang menghalangi usaha untuk memperbaiki kapasitas mereka. Oleh sebabnya, keputusan atasan dan teknik manipulatif harus diterapkan guna mengatasi hambatan untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jenerson Patonengan (2021) dengan judul "Pengembangan SDM melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara". Studi ini memakai metode deskriptif kualitatif. Hasil pengujian menerangkan bahwasanya taraf pengetahuan tentang pendidikan dan pengalaman kerja masih rendah, bahwa keterampilan karyawan tidak relevan dengan ruang kerja yang dipasrahkan, dan bahwa kebiasaan dan tabiat karyawan relatif baik saat melakukan tugas dan pekerjaan mereka.

Penelitian yang diteliti oleh Nurhayati Van Gobel pada tahun 2019 dengan judul "Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara". Riset ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Dengan hasil menyatakan bahwasanya Kantor BKPP Kabupaten Gorontalo Utara telah melakukan pendidikan dan pelatihan yang buruk guna meningkatkan kemampuan Aparatur Sipil Negara. Hal ini ditunjukkan oleh faktor-faktor seperti minimnya interaksi diantara karyawan tentang pengetahuan dan pembinaan yang segera diikuti serta biaya yang harus ditanggung oleh karyawan yang bersangkutan. Kantor ini memiliki fungsi atasan yang sangat terkesan dalam meningkatkan Potensi ASN. Yang mana kantor kepegawaian ini tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitas Aparatur Sipil Negara. dipengaruhi oleh kinerja yang buruk dari karyawan dan kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap beban yang diserahkan kepadanya.

Observasi yang dilaksanakan oleh Wawan Ruswandi (2022) berjudul "Building with Human Resource Development, Strengthening Organizations, and Institutional Reform to Achieve Cooperative Success in Sukabumi During the Covid-19 Pandemic". Studi ini mengaplikasikan metodologi kuantitatif. Hasil studinya memperlihatkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 2,87 lebih besar dari 1,96 dan koefisien tidak terstandarisasi 0,28. Penguatan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 3,36 lebih besar dari 1,96 dan koefisien

tidak terstandarisasi 0,29. Reformasi kelembagaan juga berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 0,29 lebih besar dari 1,96.

Studi yang dikerjakan oleh Sofyan Alhadar pada tahun 2019 dengan topik pembahasan "*Capacity Building of Human Resources in the Government of the Province of Gorontalo*". Observasi ini dilaksanakan dengan teknik kualitatif deskriptif. Hasil uji menampilkan bahwasanya pengembangan kapasitas SDM pemerintah Provinsi Gorontalo masih belum memiliki desain sebagai pedoman bagi setiap Pemda dalam meningkatkan potensi staffnya. Pendidikan dan pelatihan prajabatan tetap menjadi jenis program peningkatan ketrampilan pegawai yang paling umum., sementara pelatihan kepemimpinan struktural masih sangat terbatas. pelatihan kepemimpinan struktural masih sangat terbatas. Output yang dihasilkan dari pendidikan dan pelatihan belum mampu menampilkan PNS yang memiliki peningkatan pengetahuan, intelektual, minat, sikap, dan nilai, serta intelektual, perilaku, keterampilan gerak yang terkontrol dan terlaksana dengan baik.

Temuan yang dikerjakan oleh Yudan Hermawan (2019) dalam risetnya yang bertopik "*The Capacity Building of Human Resoirces Management on Bejiharjo Tourism Village in Industrial Revolution 4.0*". teknik observasi ini memakai metode penelitian deskriptif kualitatif. Dengan hasil yang memperlihatkan bahwa Pengelola Desa Wisata Bejiharjo dilatih untuk berimajinatif dan inovatif dengan trik yang menyenangkan

untuk menciptakan terobosan baru di desa mereka. Pelatihan ini dilakukan dalam 2 sesi, yaitu pemberian materi secara Pemberian materi secara klasikal dan Outbond. Hasil dari pelatihan peserta mengetahui dan mampu menerapkan keterampilan abad 21 untuk keterampilan abad 21 untuk memajukan desa wisata dengan mengoptimalkan potensi yang ada di desa.

Penelitian yang dikerjakan oleh Taufik Taufik (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "*A Study of Human Resource Development in the Quasi-Governmental Organizations: Evidence from Aceh, Indonesia*". Metode penelitiannya mengenakan analisis deskriptif kualitatif. Hasilnya menerangkan jika Praktik peningkatan sumber daya manusia di lembaga MPU Aceh seharusnya dapat berjalan lebih baik. Pengembangan karyawan di MPU Aceh yang terbagi pengadaan, pelatihan, dan keadaan kerja akan optimal dan berkualitas jika dilakukan dengan sistem rekrutmen yang obyektif, pelatihan yang profesional, dan didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Artinya, proses rekrutmen anggota MPU Aceh harus dilakukan oleh suatu lembaga (pihak yang profesional) untuk menghasilkan objektivitas dalam perekrutan anggota MPU. Dengan demikian akan diperoleh anggota MPU Aceh yang obyektif dan berkualitas, yang akan berpengaruh terhadap respon/tindakan MPU Aceh terhadap persoalan-persoalan sosial-keagamaan masyarakat Aceh.

Penelitian yang dilakukan oleh Simachew Amare Zewdie (2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*Human Resource Development Practices and Challenges in Public Sector: Evidence from Selected*

Regional Public Sector Bureaus in Tigray Region, Ethiopia”, Teknik penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran. Dalam penelitian ditemukan bahwa karyawan di sektor biro telah memiliki kesadaran yang baik tentang konsep HRD karena mereka memiliki pemahaman yang baik tentang komponen-komponen komponen-komponen HRD. Oleh karena itu, mereka akrab dengan edukasi dan penumbuhan, mobilitas karir, peningkatan organisasi dan penilaian kinerja yang merupakan fungsi-fungsi HRD.

Tabel penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada ketidaksamaan diantara observasi yang dilaksanakan peneliti yang sudah ada dan studi yang dilakukan peneliti saat ini. Investigasi ini dilakukan untuk mengetahui mengapa pengembangan kapasitas SDM di Sekretariat Kabinet belum maksimal. Selain itu terdapat perbedaan pada teori yang dipakai peneliti untuk melakukan riset. Teori yang diterapkan dalam studi ini yaitu teori Grindle yang menyatakan bahwa pengembangan tenaga kerja memuat (1) perekrutan, (2) pelatihan, (3) sistem pengupahan, dan (4) kondisi kerja. sedangkan penelitian terdahulunya tidak ada yang memakai teori tersebut. Perbedaan selanjutnya penelitian ini mengevaluasi aspek pendorong dan unsur penghalang dalam pengembangan kapasitas SDM.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil
1.	Isnaini Rodiyah (2021)	Mendeskripsikan peningkatan potensi aparatur dalam dimensi	Pendekatan penelitian ini adalah penelitian	Hasil observasi memperlihatkan bahwasanya pelatihan dan bimbingan teknis untuk meningkatkan kapasitas SDM

		pertumbuhan kapasitas pegawai aparatur.	deskriptif kualitatif.	aparatur belum dioperasikan dengan semestinya. Pengerjaan pelatihan teknis belum maksimal dikarenakan workshop yang diberlangsungkan tidak tergolong teknis mentoring. Akibatnya, aparat desa masih menemui kesusahan dalam menangani masalah tugasnya.
2.	I Wayan Karyasa (2022)	Menyiapkan sumber daya manusia pendukung pengembangan Desa Sinabun menjadi Desa Wisata Endek yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai sebagai pelaksana, pengelola dan pengembang sehingga Desa Wisata yang dibangun ini dapat tumbuh berkembang secara berkelanjutan dan mampu memberikan keesejahteraan bagi penduduk Desa Sinabun secara menyeluruh dan berkeadilan.	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kegiatan penyiapan SDM pendukung Desa Wisata Tenun Endek Sinabun telah berjalan dengan baik dengan menghasilkan 7 orang SDM yang cukup berkompeten mampu sebagai pelaksana, pengelola dan pemandu wisata tenun. Penyiapan SDM pendukung Desa Wisata Sinabun perlu dikembangkan secara sistemik dan berkelanjutan dan dilembagakan sebagai bagian dari kebijakan pembangunan Desa Sinabun.
3.	Yofitri Heny Wahyuli (2019)	Menganalisis masalah peningkatan kapasitas dengan memperluas pengetahuan dan ketrampilan pegawai BKPSDM Kota Palembang dan implementasi dari <i>good governance</i> .	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil observasi ini memperlihatkan bahwasanya BKPSDM Kota Palembang telah melakukan upaya untuk meningkatkan kapasitas pegawai untuk menciptakan pemerintahan yang baik. Meskipun demikian, usaha tersebut seluruhnya belum berkontribusi pada penggunaan asas-asas good governance. Ini disebabkan oleh kesadaran pribadi karyawan, yang merupakan penghalang bagi upaya untuk meningkatkan kapasitas mereka. Oleh sebabnya, keputusan atasan dan alat social engineering harus diterapkan guna mengatasi hambatan pengembangan potensi karyawan.

4.	Jenerson Patonengan (2021)	Menganalisis Pengembangan SDM melalui pengembangan ketrampilan PNS di Badan ketenagakerjaan dan peningkatan SDM Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro	Pendekatan observasi ini adalah metodologi kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan tentang pendidikan dan pengalaman kerja masih rendah, bahwa keterampilan karyawan belum relevan dengan ranah kewajiban yang diserahkan, dan bahwa tindakan dan tabiat karyawan relatif baik saat melakukan tugas dan pekerjaan mereka.
5.	Nurhayati Van Gobel (2019)	Mengetahui Pengembangan Kapasitas ASNbdi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara	Pendekatan studi ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara telah melakukan pendidikan dan pelatihan yang buruk guna meningkatkan kemampuan Aparatur Sipil Negara. Hal ini ditunjukkan oleh faktor-faktor seperti rendahnya interaksi diantara karyawan tentang pengetahuan dan workshop yang akan diikuti serta biaya yang harus ditanggung oleh karyawan yang bersangkutan. Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara memiliki fungsi pengatur yang sangat baik dalam meningkatkan potensial Aparatur Sipil Negara. Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitas Aparatur Sipil Negara. dipengaruhi oleh kinerja yang buruk dari karyawan dan kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan.
6.	Wawan Ruswandi (2022)	Menganalisis bagaimana keberhasilan koperasi dipengaruhi oleh pelaksanaan kemajuan potensi melalui reformasi kelembagaan, pemantapan	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.	Hasil observasi menyatakan bahwasanya pengembangan SDM berdampak relevan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 2,87 lebih besar dari 1,96 dan koefisien tidak

		organisasi, dan pertumbuhan SDM.		terstandarisasi 0,28. Penguatan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 3,36 lebih besar dari 1,96 dan koefisien tidak terstandarisasi 0,29. Reformasi kelembagaan juga berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi dengan nilai t 0,29 lebih besar dari 1,96.
7.	Sofyan Alhadar (2019)	Analisis keberadaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia di tingkat aparatur daerah Provinsi Gorontalo.	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM di Pemerintah Provinsi Gorontalo masih belum memiliki desain sebagai pedoman bagi setiap Pemda dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya. Program pengembangan kapasitas SDM masih didominasi oleh pelatihan prajabatan, sementara pelatihan kepemimpinan struktural masih sangat terbatas. pelatihan kepemimpinan struktural masih sangat terbatas. Output yang dihasilkan dari pendidikan dan pelatihan belum mampu menampilkan PNS yang memiliki peningkatan pengetahuan, intelektual, minat, sikap, dan nilai, serta intelektual, perilaku, keterampilan gerak yang terkontrol dan terlaksana dengan baik.
8.	Hermawan (2019)	Mendeskripsikan perencanaan, implementasi, dan evaluasi program Pengembangan Kemampuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Desa Wisata Bejiharjo Desa Wisata Bejiharjo Dalam Revolusi Industri 4.0.	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengelola Desa Wisata Bejiharjo dilatih untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan cara yang menyenangkan untuk menciptakan terobosan baru di desa mereka. Pelatihan ini dilakukan dalam 2 sesi, yaitu pemberian materi secara Pemberian materi secara klasikal dan Outbond. Hasil dari pelatihan peserta mengetahui dan mampu menerapkan keterampilan abad 21 untuk

				keterampilan abad 21 untuk memajukan desa wisata dengan mengoptimalkan potensi yang ada di desa.
9.	Taufik (2023)	Menganalisis praktik pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) Aceh sebagai lembaga semi-pemerintah.	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM di lembaga MPU Aceh seharusnya lebih baik. Ini berarti bahwa pengembangan SDM di MPU Aceh yang mencakup penerimaan, pelatihan, dan kondisi kerja harus optimal. dan berkualitas jika dilakukan dengan sistem rekrutmen yang obyektif, pelatihan yang profesional, dan didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Artinya, proses rekrutmen anggota MPU Aceh harus dilakukan oleh suatu lembaga (pihak yang profesional) untuk menghasilkan objektivitas dalam perekrutan anggota MPU. Dengan demikian akan diperoleh anggota MPU Aceh yang obyektif dan berkualitas, yang akan berpengaruh terhadap respon/tindakan MPU Aceh terhadap persoalan-persoalan sosial-keagamaan masyarakat Aceh.
10.	Simachew Amare Zewdie (2020)	Menganalisis praktik dan tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) di beberapa Biro sektor Publik Regional terpilih di Negara Bagian Tigray, Ethiopia.	Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan campuran/ mix method.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan di sektor biro telah memiliki kesadaran yang baik tentang konsep HRD karena mereka memiliki pemahaman yang baik tentang komponen-komponen komponen-komponen HRD. Oleh karena itu, mereka memahami tugas HRD seperti pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.

1.7. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.7.1. Administrasi Publik

A. Definisi Administrasi Publik

Salah satu tujuan administrasi publik ialah sebagai peningkatan pengertian kita terkait korelasi daerah dengan warga, menambah kepekaan ketetapan terhadap kebutuhan masyarakat, dan melahirkan praktik manajemen yang memungkinkan kita melakukan tugas dengan cara yang efektif, optimal, dan logis. Fungsi pengelolaan publik suatu wilayah sangatlah penting.

The Liang Gie (dalam Ali Mufiz 2004:1.4) mengatakan administrasi merupakan kumpulan tindakan yang dilaksanakan oleh kelompok orang bersama untuk menggapai harapan. Menurut definisi The Liang Gie, administrasi terdiri dari tiga komponen:

1. Kegiatan melibatkan dua orang atau lebih;
2. Kegiatan dilakukan secara Bersama-sama; dan
3. Ada sasaran tertentu yang hendak digapai.

Felix dan Lloyd Nigro (dalam Syafiie 2006:24), pengurusan negara memiliki berbagai penjelasan yakni:

1. Administrasi publik merupakan suatu Kerjasama lembaga dalam lingkup daerah.
2. Administrasi publik terdiri dari ketiga substansial pemerintahan (eksekutif, legislatif, dan yudikatif) dan ikatan diantaranya.

3. Administrasi publik merupakan bagian dari proses politik karena sangat penting dalam pembentukan kebijaksanaan pemerintah.
4. Administrasi publik sangat erat berkaitan pada beberapa macam grup swasta dan seseorang dalam mengasihkan layanan publik.
5. Administrasi publik dalam berbagai unsur tidak sama pada pengalokasian penjelasan dengan pengolahan perorangan.

Administrasi publik diartikan perpaduan antara seni dan ilmu pengetahuan (art and science) yang berfokus pada pengelolaan urusan publik serta pelaksanaan tanggung jawab yang telah diberikan. Menurut Chandler dan Plano, administrasi publik dipandang sebagai suatu disiplin ilmu yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan sosial melalui proses perbaikan atau penyempurnaan, khususnya dalam bidang kelembagaan, pegawai, dan pengelolaan finansial.

Nicholas Henry (dalam Pasolong, 2013:8) mendefinisikan Administrasi publik merupakan suatu himpunan teori dan praktik yang kompleks, yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai hubungan antara pemerintah dengan masyarakat yang berada di bawah kewenangannya, serta menyongkong perumusan ketetapan publik agar lebih responsif terhadap keperluan warga.

Beberapa definisi tersebut di atas tentang Administrasi Publik bisa dijelaskan sebagai seni dan ilmu yang mempelajari bagaimana dua orang atau lebih bekerja sama dalam lingkungan publik. Ini mencakup ketiga cabang pemerintahan—yudikatif, legislatif, dan eksekutif—dalam merumuskan kebijaksanaan untuk menggapai impian dengan melihat sumber daya yang ada. Pada pelaksanaannya, administrasi publik adalah disiplin ilmu yang terus berkembang. Beberapa paradigma administrasi publik muncul sebagai hasil dari perkembangan ilmu ini untuk memenuhi kebutuhan, situasi, dan tuntutan saat ini. Ini menunjukkan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang dinamis.

Salah satu bidang penting dalam kajian administrasi publik adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai anggota dari sarana administrasi publik, pengembangan kapasitas SDM memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan kebijakan publik yang efektif dan responsif. SDM yang kompeten dan profesional merupakan prasyarat utama bagi terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karenanya, penelitian mengenai pengembangan kapasitas SDM menjadi sangat relevan dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur pemerintah.

B. Paradigma Administrasi Publik

Evolusi suatu bidang keilmuan dapat ditelusuri dari perubahan paradigmanya. Nicholas Henry (Pasolong, 2013: 28) mengusulkan lima acuan untuk pengelolaan negara, yaitu:

1. Paradigma Dikotomi Politik Administrasi (1990-1926)

Menurut konsep ini, suatu administrasi didasarkan pada kementerian sedangkan anggota legislatifnya dan yudikatif bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan dan aspirasi negara. Akibatnya, keduanya diposisikan di atas administrasi negara. Ini adalah situasi yang disebut sebagai pembeda antara politik dan administrasi.

2. Paradigma Asas Administrasi Negara (1927-1937)

W.F. Willoughby menyatakan bahwa prinsip-prinsip administrasi ada di semua jenis organisasi. Menurut paradigma ini, administrasi negara berkaitan dengan penentuan prinsip-prinsip administrasi negara sehingga tujuan dan aspirasi negara dapat dicapai secara efisien. Luther H. Gulick dan Lyndall Urwick menemukan prinsip-prinsip administrasi, yaitu pemrograman (Planning), mengorganisasikan (Organizing), dan Kepegawaian (Staffing), pembimbingan (Directing), mengoordinasikan (Coordinating), Pelaporan dan pendanaan

3. Paradigma Pengolahan Negara Sebagai pengetahuan Politik (1950-1970)

Ketidakterpisahan administrasi publik dari ilmu politik telah mengembalikan administrasi publik ke dalam wilayah disiplin ilmu politik, dan memaksa pembentukan kembali hubungan konseptual keduanya. Administrasi publik berada di dalam birokrasi pemerintah, namun konsep-konsep administrasi publik semakin kurang mendapat perhatian..

4. Paradigma Administrasi Negara Sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970)

Administrasi adalah subjek yang mempelajari manajemen dan teori organisasi. Teori organisasi membantu lima disiplin ilmu psikologi sosial, administrasi komersial, administrasi publik, dan sosiologi dalam penyelidikan mereka terhadap perilaku organisasi. Ilmu manajemen, di sisi lain, menggunakan statistik, komputer, analisis sistem, dan ekonomi untuk menyelidiki perilaku organisasi. Tahun 1960-an menjadi saksi kebangkitan organisasi dalam ilmu administrasi. Tidak lama kemudian, sektor publik mengikutinya. Karena konsep-konsep administrasi berlaku di mana-mana, maka sebaiknya ilmu administrasi dipisahkan antara perusahaan publik dan swasta.

5. Paradigma Administrasi Negara Sebagai Administrasi Negara (1970)

Paradigma ini mempunyai pemusatan dan lokasi yang spesifik. Dalam acuan ini, administrasi publik berfokus pada

materi kelompok, doktrin manajemen, dan ketetapan publik, dengan perhatian dan perhatian umum sebagai lokus tindakan.

6. Tata Kelola atau Governance

Paradigma tata kelola atau *governance* adalah pendekatan baru dalam administrasi publik yang menekankan pada penggunaan kekuasaan oleh pemerintah untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Paradigma ini muncul sebagai reaksi atas keterbatasan metode birokrasi tradisional yang hirarkis dan terpusat. Dalam paradigma sebelumnya, partisipasi sektor swasta dalam penyediaan layanan publik dipandang sebagai metode untuk meningkatkan efisiensi sekaligus mengurangi dominasi otoritas negara di tempat-tempat publik, namun paradigma *governance* mewakili pendekatan yang lebih inklusif. Paradigma ini tidak hanya berupaya meningkatkan efisiensi layanan publik, tetapi juga mengundang keterlibatan aktif dari masyarakat, sektor komersial, dan lembaga swadaya masyarakat lainnya. Paradigma ini meningkatkan peran para pemangku kepentingan dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan, serta penyediaan barang dan jasa publik.

Penelitian ini termasuk dalam paradigma kelima, yang berfokus pada manajemen publik karena upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan bentuk konkret dari pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen publik.

1.7.2. Manajemen Publik

A. Definisi Manajemen Publik

Kebijakan publik dan manajemen publik adalah dua pilar administrasi publik dalam praktiknya. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan, mereka memilih konsep manajemen publik. Berdasarkan pendapat Overman (Keban, 2014:92), manajemen publik adalah penelitian yang melibatkan berbagai disiplin tentang elemen umum organisasi. Ini mencakup fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, sementara sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, dan politik berada di sisi lain.

OTT, Hyde, dan Shafritz (Pasolong, 2013:83) mengatakan bahwa ada dua ruang pengelolaan publik yang saling berhubungan, keputusan negara dan manajemen publik. Akan tetapi, guna membedakanya bisa dikatakan bahwa manajemen umum melihat alur jantung dan hati, sedangkan kebijakan publik melihat sistem otak dan syaraf. Dengan maksud lain, manajemen publik merupakan tahapan mengarahkan sumber daya manusia (SDM) dan non-SDM sesuai arahan.

Meskipun manajemen publik masih pemusatan yang cukup terkini, ia bermula dari metode normatif. Woodrow Wilson (Keban, 2014:100) secara khusus membahas manajemen institusi pemerintah

dan menetapkan 4 (empat) prinsip dasar untuk pengembangan administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut termasuk kementerian sebagai pengatur organisasi pokok, fungsi pelaksana sebagai sasaran pertama, asas Pengelolaan sebagai pintu untuk meningkatkan ketangkasan administrasi, dan teknik penyelarasan sebagai cara untuk mengembangkan administrasi publik.

Menurut "The National Commission on Public Service" (dalam Pasolong, 2013:84), pengembangan manajemen publik di masa depan harus mempertimbangkan beberapa hal; (1) harus menjelaskan dengan jelas fungsi pelayanan publik dalam proses demokratis dan menetapkan standar untuk pejabat kunci; (2) memerlukan fleksibilitas dalam hal etika dan kinerja yang tinggi dari para pemimpin organisasi, termasuk kemampuan untuk menerima dan memberhentikan pegawai, yang harus diserahkan pada pimpinan instansi dan petinggi kabinet; (3) Jumlah penunjukan pejabat oleh presiden harus dikurangi, dan harus ada kesempatan yang lebih besar untuk pertumbuhan profesional. (4) Pemerintah harus berinvestasi lebih banyak dalam edukasi dan workshop eksekutif dan pengelolaan.

Fokus manajemen publik adalah bagaimana memasukkan konsep kebijakan ke dalam program tindakan melalui alat manajemen, teknologi, ilmu pengetahuan, dan keterampilan. Selain itu, paradigma manajemen publik berubah, dan ilmu ini diterapkan

pada organisasi publik dalam penyelenggaraan birokrasi. Penyelenggaraan birokrasi administrasi publik juga berubah sesuai dengan tuntutan masyarakat untuk pemerintahan yang efisien dan efektif.

B. Paradigma Manajemen Publik

a. Old Public Administration (OPA)

Woodrow Wilson memulai gerakan untuk perbaikan administrasi publik yang lebih baik, Paradigma Administrasi Publik Lama (OPA), yang mengusulkan untuk memisahkan administrasi publik dari politik. Menurut penelitian yang dilakukan, administrasi publik terlalu sering memanfaatkan nepotisme dan spoiling, dan dia memaksa supaya semua pegawai selalu mengedepankan skor ekonomi dan efisiensi (dalam Keban, 2014:244).

Taylor percaya bahwa sistem rule-of-thumb harus diubah. Orang-orang yang bekerja harus dipilih, dilatih, dan dikembangkan secara ilmiah, dan didorong untuk berkolaborasi untuk menyelesaikan beragam pekerjaan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah (dalam Keban, 2014:244). Menurut Max Weber (dalam Keban, 2014:244) Ketika masyarakat semakin rumit, dibutuhkan lembaga yang masuk akal disebut birokrasi. Pejabat

mengatur tabiat produktif dan pengabdian kepada pemimpin dan organisasi. Perilaku harus “impersonal” dan “kaku”.

Paradigma OPA diselidiki sebagai cara untuk menciptakan birokrasi. Hal ini menyiratkan bahwa profesionalisme, prinsip-prinsip ilmiah, interaksi impersonal, ketaatan pada norma dan peraturan, sikap tidak memihak, dan perilaku yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas semuanya diperlukan.

b. New Public Administration (NPA)

Manajemen yang lebih baik dengan menambahkan keadilan sosial pada tujuan dan pemikiran klasik biasanya menjadi dasar pemikiran untuk administrasi negara. Keadilan sosial menekankan persamaan hak dalam pelayanan pemerintahan, akuntabilitas manajer publik atas keberlakuan dan pengoperasian agenda, dan pendekatan suatu studi pengelolaan negara yang aplikatif, mengatasi persoalan, dan secara teoritis baik (Frederickson, 1984:10).

Perlakuan yang seimbang pada rakyat adalah salah satu prioritas utama administrasi negara baru. Patokan-patokan ini adalah dasar dari keadilan sosial. Keadilan sosial mencakup upaya untuk meningkatkan kekuatan politik dan ekonomi minoritas-minoritas ini. Dengan mengatakan bahwa administrator tidak netral, administrasi negara baru mencoba menjawab pertanyaan teoritis ini. Mereka harus bergantung

pada manajemen dan keadilan sosial sebagai nilai, tujuan, atau dasar pemikiran.

Nilai administrasi negara, serta hubungan antara administrasi negara baru dan lima model dasar administrasi negara kontemporer, adalah sebagai berikut: model birokrasi klasik, model neobirokrasi, model institusi, model pilihan masyarakat, dan model hubungan kemanusiaan (public choice model) (Frederickson, 1984:27).

c. New Public Management (NPM)

Paradigma Reinventing Government, atau New Public Management (NPM), muncul ketika prinsip "Good Governance" diterapkan. Paradigma NPM percaya bahwa acuan manajemen sebelumnya tidak dapat menyelesaikan masalah pelayanan publik dengan baik. Oleh karenanya itu Vigoda (dalam Pasolong, 20:34), mengatakan bahwasanya ada tujuh landasan NPM, yaitu:

1. Penggunaan manajemen andalan di sektor umum;
2. Penerapan alat ukur kinerja;
3. Memprioritaskan yang unggul pada kendali barang;
4. Perpindahan fokus ke sub yang lebih detail;
5. Peralihan ke persaingan yang lebih besar;
6. Pemfokusan yang lebih besar pada gaya pengelolaan di sektor swasta; dan

7. Pemusatan yang lebih besar pada ketertiban dan pengontrolan penggunaan sumber daya.

Vigoda (Keban, 2014:245) menyatakan bahwa Paradigma Manajemen Baru (New Management Paradigm/NPM) didasarkan pada teori pasar dan budaya korporat di lembaga-lembaga publik. Menurut Hope (Keban, 2014:245), paradigma ini muncul sebagai respon terhadap krisis anggaran tahun 1970-an dan 1980-an, serta kritik bahwa sektor publik terlalu besar, mahal, tidak efisien, berkinerja buruk, dan kurang memiliki komitmen terhadap pembangunan dan pelayanan. Hanya lima prinsip yang dianut oleh NPM: (1) deregulasi diterapkan pada manajemen jalur, (2) transformasi unit pelayanan publik menjadi lembaga yang berjalan sendiri, (3) pengaplikasian akuntabilitas berlandaskan performa, terlebih melalui jalinan, (4) penggunaan cara perlawanan, seperti mengakhiri kerjasama, dan (5) memantau jalannya pasar (Hood dalam Keban, 2014:245).

d. New Public Service (NPS)

J.V. Denhardt dan R.B. Denhardt menciptakan istilah “*New Public Service*” pada tahun 2003, yang mengantarkan model baru dalam administrasi publik (Pasolong, 2013: 35). Keduanya mendorong pergeseran ke konsep Pelayanan Publik Baru dan membuang gagasan administrasi konves dan penghidupan

pemerintah atau Manajemen Publik Baru dalam buku Denhardt (2003) "*The New Public Service: Seving, not Stering*". NPS berfokus pada demokrasi, kebanggaan, dan masyarakat, bukan pada pasar, kompetisi, dan pembeli, seperti yang dilakukan oleh sektor swasta, namun Denhardt menegaskan bahwa “pekerja publik tidak memberikan layanan kepada pelanggan; mereka memberikan demokrasi” (Pasolong, 2013: 35). Oleh karena itu, konsep dasar administrasi publik adalah kewarganegaraan, demokrasi, dan pelayanan publik.

NPS (Denhardt dalam Keban, 2014:248) berbeda dari NPM dan OPA dalam beberapa hal. Pertama, pelayanan publik memiliki peran utama (Denhardt dalam Keban, 2014:248). Kedua, administrator publik harus mengembangkan gagasan kolektif untuk memenuhi kebutuhan warga. Ketiga, keputusan dan agenda yang didasarkan untuk mencukupi keperluan publik. Keempat, kepentingan publik lebih banyak dihasilkan dari diskusi tentang nilai-nilai yang disetujui. Kelima, hukum dan peraturan perundang-undang. Keenam, keterlibatan organisasi publik dan jaringan-jaringan; dan ketujuh, warga masyarakat dan pelayan publik mengembangkan kepentingan publik dengan lebih baik.

Ada empat paradigma dalam pengembangan manajemen publik: OPA, NPA, NPM, dan NPS. Aparatur yang menangani

layanan publik harus dapat memahami dan menerapkan keempat paradigma tersebut, sehingga layanan yang diberikan oleh pemerintah akan sebanding dengan layanan yang diberikan oleh sektor privat. Ada perbedaan mencolok antara paradigma tersebut: OPA menekankan efisiensi dan rasionalitas, NPA menekankan pencapaian tujuan dengan cepat dan efektif, dan NPM berfokus pada kepuasan pelanggan atau efektifitas dan efisien, sedangkan NPS berfokus pada kualitas. Pemerintah kota dan daerah mengadopsi reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Mengubah atau meningkatkan keadaan organisasi atau sektor pemerintahan disebut reformasi birokrasi. Karena pada dasarnya, tujuan reformasi adalah untuk meningkatkan kehidupan bangsa dan negara. Untuk meningkatkan kehidupan bangsa tidaklah mudah; untuk melakukannya, diperlukan komitmen dan perencanaan yang baik. Pengembangan kapasitas adalah cara untuk mencapai demokratisasi kehidupan negara dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian ini termasuk dalam paradigma manajemen publik di New Public Management (NPM). Pengembangan kapasitas dipandang sebagai komponen manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada orientasi pasar dan berdampak pada pelayanan, seperti halnya organisasi komersial dan publik yang

mengutamakan kepuasan publik. Organisasi harus mampu memasok sumber daya manusia yang mampu memberikan kepuasan pelayanan publik sebagai tolok ukur efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. melihat publik sebagai konsumen yang harus dipuaskan dengan setiap pelayanan yang ditawarkan pemerintah. Akibatnya, proses perekrutan dan pengembangan pegawai pemerintah disesuaikan dengan permintaan dan keinginan pasar dalam hal persyaratan kompetensi.

1.7.3. Konsep Capacity Building

Menurut berbagai penelitian akademis, gagasan tentang kapasitas pembangunan telah berkembang pesat sejak awal 1990-an sebagai tanggapan atas kemerosotan daya dukung, yang meliputi degradasi area, inefisiensi pembangunan, dan ketidakefektifan. Inisiatif pengembangan kapasitas menawarkan peluang yang kuat untuk mencapai tujuan tata kelola pemerintahan, seperti meningkatkan efisiensi dan efektivitas administrasi publik, dan melakukannya sesuai dengan harapan. Inisiatif peningkatan kapasitas di Indonesia terus digenjot, khususnya terkait pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi kinerja pegawai negeri sipil. Pegawai ASN yang telah diangkat menjadi pegawai tetap berhak atas pensiun, tunjangan,

jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

A. Pengertian Capacity Building

Pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Grindle (1997) melihat pengembangan kapasitas sebagai serangkaian strategi yang dimaksud untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja pemerintah, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan. Efisiensi dalam hal ini berkaitan dengan hal waktu, sumber daya yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome. Sedangkan efektivitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan terakhir, responsivitas, yaitu bagaimana menyinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut (Soeprapto, 2006). Katty Sensions dalam Soeprapto (2003) juga menawarkan definisi tambahan tentang pembangunan kapasitas. Menurutnya, Pengembangan kapasitas umumnya dianggap sebagai metode untuk membantu pemerintah, masyarakat, dan masyarakat meningkatkan bakat dan pengetahuan mereka untuk menggapai harapan tertentu. Perubahan kelembagaan, pendidikan dan pelatihan, pengetahuan, teknologi, dan dukungan ekonomi

merupakan contoh inisiatif pengembangan kapasitas yang dapat membantu peserta meningkatkan kemampuan mereka untuk menilai kebijakan dan pelaksanaannya.

Soeprapto (2006:11) menyatakan bahwa pembangunan kapasitas (pengembangan kapasitas) adalah sebagai berikut:

- a. Perluasan kemampuan bukanlah barang, akan tetapi sebuah tahap;
- b. Peningkatan kapasitas merupakan tahapan pemahaman sesuai tingkatnya yang terdiri seseorang, kelompok, kelembagaan, dan sistem;
- c. Pembentukan ketrampilan menyalurkan gagasan dengan perilaku; dan
- d. Pengembangan potensi bisa dikatakan sebagai edukasi yang dapat dilakukan karena pengembangan kapasitas mencakup banyak proses pembela.

Berdasarkan definisi pengembangan kapasitas yang telah dipaparkan di atas, peneliti dapat menyebutkan bahwasanya perluasan potensi adalah tahap pendidikan yang menguatkan ketrampilan, ketangkasan, dan kepintaran orang, lembaga, atau kelompok, serta alat yang memperkuat kemampuan individu, kelompok, atau organisasi sehingga mereka dapat mempertahankan diri atau pekerjaannya dalam menghadapi perubahan.

Menurut Milen (2006:12), kapasitas mengacu pada keterampilan seseorang, lembaga, atau mekanisme untuk menyelesaikan tugas-tugas secara cepat, logis, dan tepat. Morgan dan Milen (2006:14) mendeskripsikan kemampuan sebagai bakat, ketangkasan, pengetahuan, tabiat, kepercayaan, ikatan, tindakan, pemotivasian, tenaga, dan situasi yang berkemungkinan setiap orang, struktur, relasi kerja/sektor, dan sarana untuk menjalankan beban dengan cara yang logis, cepat, dan teratur.

Dalam Milen (2006:15), UNDP dan Canadian International Development Agency (CIDA) menggambarkan pertumbuhan potensi sebagai alur di mana seseorang, suku, asosiasi, perusahaan, dan warga memperkuat ketrampilan mereka untuk:

- a. Menciptakan performa dalam menjalankan tugas utama dan peran (core functions), menganggulangi masalah, memformulasikan dan membuktikan sasaran yang sudah diputuskan, dan
- b. Mengenali dan mencukupi keperluan pembangunan dan pengembangan.

J.S.Edralin (1997) juga menyimpulkan arti tentang pengembangan kapasitas, misalnya World Bank memfokuskan peningkatan kemampuan kepada (1) pengembangan sumber daya manusia, pelatihan, perekrutan, dan pemberhentian karyawan

manajerial dan teknis; (2) organisasi, yang mencakup struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen; (3) jaringan, yang mencakup koordinasi, operasi organisasi, fungsi, dan interaksi formal dan informal; dan (4) lingkungan organisasi, yang mencakup hukum, peraturan, dan regulasi yang mengatur pelayanan dan tanggung jawab publik. Dan (5) arena umum, yang memuat aspek negara, bisnis, dan faktor lain yang mempengaruhi cara kerja.

B. Dimensi dan Tingkatan Capacity Building

Pengembangan kapasitas biasanya dicirikan sebagai kumpulan taktik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sistem, serta daya tanggap, efisiensi, dan efektivitas orang, suku, atau kelembagaan. Pengembangan potensi dibagi menjadi tiga unsur: pengembangan sdm, pemantapan struktural, dan transformasi keorganisasian. Ketiga aspek tersebut memiliki tujuan dan pengelompokan kegiatan yang berbeda. Faktor ini berkaitan pada ketersanggupan pegawai multitalenta dan teknis, yang mencakup kegiatan seperti pendidikan, struktur gaji, dan perekrutan. Dimensi penguatan kelembagaan memfokuskan pada tatanan pengelolaan, pelaksanaan peran dan kegunaan, serta kegiatan seperti pemanfaatan staf, pemisahan, dan peningkatan kualitas pekerjaan. Ruang pemerkuatan mencakup peningkatan kinerja tugas dan fungsi. Di sisi lain, aspek reformasi kelembagaan berkonsentrasi pada masalah

sistem dan institusi, dan jenis tindakan termasuk peralihan ketetapan dan pembaharuan konstitusional.

Hal itu mengutarakan apa yang diungkapkan oleh Grindle (1997):

Tabel 1.2 Dimensi Pengembangan Kapasitas

Dimension	Focus		Types of Activities
<i>Human Resource</i> (Pengembangan SDM)	Ketersediaan pegawai teknis dan professional.		Pelatihan, gaji, situasi kerja, dan perekrutan.
<i>Organizational Strengthening</i> (Penguatan Organisasi)	Sistem manajemen dalam mengembangkan Prestasi beban khusus dan peran, struktur mikro.		Sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan Anggota manajerial.
<i>Institutional Reform</i>	Lembaga dan sistem;		Aturan permainan

(Reformasi Kelembagaan)	struktur makro.		untuk ranah politik dan pembaruan Keputusan, reformasi konstitusi.
-------------------------	-----------------	--	--

Sumber : Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Grindle (1997) yang memiliki perbedaan penekanan tersendiri dalam dimensi pengembangan kapasitas. Dimensi pengembangan sumber daya manusia, perhatian ditujukan pada pengadaan atau penyediaan pegawai yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain, pelatihan, pemberian gaji, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja, dan sistem rekrutmen yang tepat.

Dimensi penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan pada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Adapun kegiatan dalam dimensi ini meliputi menata sistem insentif, pemanfaatan pegawai yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial.

Dimensi reformasi kelembagaan. Perhatian ditujukan pada perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam dimensi ini aktivitas yang perlu dilakukan

adalah melakukan perubahan “aturan main” dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang mendapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

Dari ketiga dimensi tersebut, penelitian ini akan memfokuskan pembahasan pada dimensi pengembangan sumber daya manusia. Dalam dimensi ini, perhatian diarahkan pada upaya pengadaan serta pengelolaan pegawai yang memiliki kompetensi teknis dan profesional sesuai dengan kebutuhan organisasi. Aktivitas yang menjadi fokus meliputi pelaksanaan rekrutmen, pelatihan, pemberian gaji yang layak, dan kondisi kerja yang mendukung. Fokus pada dimensi ini dianggap relevan karena berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas aparatur dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

C. Tujuan Capacity Building

Menurut Morrison (2001: 23) menyebutkan bahwa: *“The process of learning stems from the need to make sense of experience, which lowers the unknown and uncertain aspects of life and develops the skills necessary for change adaptation.”*. Berdasarkan pemahaman ini, dapat dipahami bahwa tujuan pengembangan kapasitas adalah pembelajaran. Ini dimulai dengan memenuhi kebutuhan untuk mengalami sesuatu, mengurangi keraguan dan

keraguan dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan dengan peralihan.

Menurut penjelasan ahli di atas, sasaran pengembangan potensi bisa dikelompokkan jadi dua bagian:

1. Secara rasional dikaitkan dengan mewujudkan keberlangsungan suatu tatanan; dan
2. Secara rinci diarahkan guna mencapai performa yang lebih unggul didasarkan aspek-aspek berikut:
 - a. Keefisienan dalam hal time dan tenaga yang digunakan untuk mewujudkan suatu nilai;
 - b. Efektifitas, yaitu kepatutan bosnis;
 - c. Responsifitas mengacu pada bagaimanakah menyelaraskan keperluan dan ketrampilan guna mencapai tujuan tersebut, dan;
 - d. Penedukasian yang berkaitan dengan prestasi seseorang, kelompok, lembaga, dan tatanan

D. Manfaat Capacity Building

Mengenai pengertian pengembangan tadi, Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 48), menetapkan bahwa “inisiatif untuk mengembangkan sumber daya manusia umumnya mencari kapasitas individu untuk melaksanakan tanggung jawab profesional dan teknis mereka”. (Program pengembangan pegawainya mengarahkan untuk

memperluas potensi teknis dan kapasitas profesional seseorang). Perluasan ini sangat berguna bagi perusahaan dan personelnnya. Hal ini juga berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan ikatan yang kuat di antara berbagai kelompok kerja di dalam bisnis. Sebagai contoh, perusahaan harus memberikan setidaknya tujuh keuntungan, yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas pegawai secara menyeluruh karena tidak ada pemborosan, pelaksanaan tugas yang lebih cekatan, dan kerja sama yang lebih baik antara satuan kerja yang berbeda.
- 2) Pendelegasian wewenang, penghargaan, dan kesempatan untuk pegawai berpikir dan bertindak inovatif memungkinkan jalinan yang sesuai diantara pemimpin dan staff.
- 3) Peningkatan dalam kecepatan pemungutan ketetapan karena mengikutsertakan pegawai yang bertanggung jawab atas operasi daripada hanya meminta perintah dari atasan.
- 4) Menumbuhkan dorongan kerja bagi segala karyawan lembaga melalui peningkatan komitmen organisasi.
- 5) Meningkatkan sikap keterbukaan manajemen dengan menerapkan gaya manajemen yang partisipatif.
- 6) Meningkatkan efektivitas interaksi, yang mempercepat proses operasionalisasi dan perumusan kebijakan organisasi.

- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional menghasilkan rasa kekeluargaan dan persatuan di antara pegawai. (Siagian, 2005).

E. Karakteristik Capacity Building

Pengembangan potensi, menurut Gandara (2008:16), cirinya adalah sebagai berikut:

- a. Termasuk tahap yang berkesinambungan,
- b. Sangat penting untuk cara dari dalam,
- c. Berasal dari ketrampilan yang sudah dimiliki,
- d. Mempunyai taraf intrinsik yang unik,
- e. Menangani ketidaksesuaian peralihan, dan
- f. Mengenakan metodologi yang terintegrasi dan holistik. .

Dengan mempertimbangkan indikator-indikator di atas, dapat dipahami bahwa pengembangan kapasitas adalah suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan daripada berfokus pada pencapaian hasil semata-mata. Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan untuk menjadi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus-menerus.

Pengembangan kapasitas bukanlah sebuah proses yang dimulai dari nol. Sebaliknya, proses ini dimulai dengan memanfaatkan potensi yang sudah ada. Potensi ini kemudian dieksploitasi untuk meningkatkan kualitas orang, ras, instansi, dan

sistem, yang memungkinkan mereka dalam bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. *Capacity Building* tidak sekedar bertujuan untuk mencapai pemenuhan mutu pada satu instrumen saja melainkan lengkap dan multidimensi, dengan banyak aktifitas dan pembelajaran untuk setiap komponen sistem yang menghasilkan kinerja kolektif.

Terlepas dari kenyataan bahwa pembelajaran merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan kapasitas. Implementasi pengembangan kapasitas dapat diukur berdasarkan tingkat pencapaian yang ditargetkan, terlepas dari apakah itu dimaksudkan untuk jangka singkat, sedang, atau lama. Langkah peningkatan kapasitas dimulai dari pembelajaran individu dan berkembang ke tingkat golongan, struktural, dan tatanan, di mana variabel-variabel ini harus digunakan secara konsisten dan berkelanjutan untuk mengembangkan kapasitas semua pemangku kepentingan.

F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Capacity Building

Program pengembangan kapasitas dipengaruhi oleh banyak faktor. Yuwono dalam Haryono et al. (2012:88) menyatakan bahwa komponen penting yang memberikan akibat pada pengembangan potensi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Bersama

Seberapa jauh pengembangan kapasitasnya bisa dikerjakan dan efektif sangat bergantung pada komitmen bersama dari semua pemain dalam suatu organisasi. Komitmen kolektif harus dibentuk dan dipertahankan karena akan menjadi dasar bagi semua rencana aksi organisasi. Program pengembangan kapasitas akan gagal jika pimpinan tingkat atas, menengah, dan bawah serta pegawai tidak memiliki komitmen.

2. Kepemimpinan

Jika program pengembangan kapasitas personal dimulai dan berjalan dengan baik di sebuah organisasi, faktor conducive leadership adalah yang paling penting. Mekanisme kepemimpinan yang dinamis, seperti yang ada di sektor swasta, harus terus didorong dalam konteks organisasi publik. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya sektor publik yang nyata dan tantangan masa depan yang semakin besar. Untuk menentukan seberapa efektif kapasitas kelembagaan dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, kepemimpinan yang baik memungkinkan setiap bagian organisasi untuk mengembangkan kapasitasnya. Program pembangunan kapasitas organisasi berhasil karena kepemimpinan.

3. Partisipasi

Semua kegiatan pembangunan kapasitas bergantung pada partisipasi, yang menjadi salah satu kebutuhan yang sangat

penting. Program pembangunan kapasitas pemerintah membutuhkan partisipasi dari semua level, termasuk pimpinan atas, menengah, dan bawah. Untuk memastikan program berlanjut, Upaya pelibatan ini harus dimulai pada awal program peningkatan kapasitas.

4. Inovasi

Kriteria lain yang tak kalah penting adalah inovasi. Sangat penting untuk memahami bahwa daya cipta adalah komponen dari skedul peningkatan kapasitas, terutama dalam hal memberikan teknik dan kemungkinan pengembangan kapasitas yang menarik dan beragam. Pengembangan kapasitas adalah salah satu jenis inovasi, oleh karena itu hampir mustahil timbul tanpa disertai oleh pembaharuan. Konstruksi mengabaikan, menghambat, atau tidak memfasilitasi inovasi. Karena pekerjaan tidaklah statis, melainkan berubah sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, maka inovasi menjadi sangat penting.

1.7.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen vital dari setiap organisasi. Organisasi, apa pun wujud dan incarannya, didirikan dengan visi untuk kepentingan manusia dan dikelola serta diawasi oleh manusia untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu,

manusia memainkan peran strategis yang penting dalam seluruh kegiatan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses mengatur dan mengelola sumber daya manusia sesuai dengan visi dan tujuan organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi seefektif mungkin. Menurut Grindle dalam Haryono et al. (2012:52), perluasan tenaga kerja mencakup (1) perekrutan, (2) pelatihan, (3) pengupahan, dan (4) kondisi kerja.

Program perluasan sumber daya manusia (SDM) sering kali berusaha meningkatkan kemampuan pegawai untuk melakukan kegiatan dan kewajiban teknis dan profesional. Program-program ini juga berusaha untuk menanggulangi kendala akademis dan keterampilan yang disebabkan oleh situasi usaha dan bermasyarakat yang kurang berkembang, serta untuk memperbaiki batasan-batasan yang disebabkan oleh fitur-fitur pekerjaan/ketenagakerjaan di sektor publik. Perubahan kondisi kerja dan tingkat remunerasi, misalnya, dimaksudkan untuk menyiapkan, memikat, dan meloyalitaskan pekerja yang berbakti, berbakat, dan berorientasi pada kinerja dengan lebih baik untuk tugas-tugas sektor publik.

A. Rekrutmen

Perekrutan menurut BKN (2009) adalah langkah yang dilaksanakan oleh instansi untuk memperoleh dan mempekerjakan karyawan yang dibutuhkannya; serta menjadi bagian sdm. Menurut Papu dalam Haryono (2012:54), rekrutmen merupakan tahap

memperoleh, memutuskan, memasukkan, dan menetapkan beberapa pelamar dari berbagai ranah industri sebagai calon karyawan yang memenuhi kriteria tertentu yang telah diputuskan dalam planning kepegawaian. Menurut Hasibuan (2012:28), menyatakan tahap awal dalam menentukan apakah suatu instansi telah mencapai tujuannya dikenal sebagai pengadaan staf. Hasil dari tahapan ini adalah jumlah kandidat yang nantinya mendaftarkan proses penyeleksian, yaitu langkah untuk memilih peserta terbaik untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

B. Pelatihan

Setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, mereka seringkali tidak memiliki kemampuan yang diharapkan untuk memenuhi tuntutan produktifitas. Akibatnya, mereka membutuhkan pelatihan. Selain itu, karyawan yang telah berperan mungkin dibutuhkan latihan dikarenakan paksaan tugas tidak tmstabil karena peralihan situasi kerja, ilmu, dan faktor lain. Perluasan adalah peningkatan ketrampilan, wawasan, dan ketangkasan (Hariandja dalam Haryono 2012: 59), namun kedua konsep tersebut biasanya dapat dibedakan berdasarkan tujuan mereka. Fokus pelatihan adalah memperoleh pemahaman yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya dikemudian hari. Hal ini di gapapai melewati metodologi yang dikombinasikan dengan

aktivitas lainya guna merubah kebiasaan kerja. Berdasarkan pemahaman di atas, ide Grindle tentang pelatihan mencakup pengembangan dan pelatihan.

C. Sistem Penggajian

Gaji adalah semacam imbalan atau penghargaan yang diterima seseorang secara teratur atas kerja dan jasanya. Gaji, kadang-kadang dikenal sebagai upah, adalah sejenis remunerasi. Gaji berbeda dengan upah semata-mata dalam hal kekuatan kontrak kerja dan kecepatan penerimaannya. Gaji biasanya dibayarkan pada akhir bulan dalam jumlah yang telah ditetapkan (Haryono, 2012).

Menurut Sembiring dalam Sedarmayanti (2009:23), setiap staf berkuasa atas pembayaran sebagai kompensasi atas layanan yang diberikan oleh instansi. Jasa karyawan sering dikompensasikan dengan gaji atau kompensasi. Karena gaji sangat penting bagi bisnis dan organisasi, maka diperlukan sistem manajemen gaji. Suatu jaringan prosedur yang terpadu dikenal sebagai sistem penggajian bertujuan untuk menghasilkan informasi yang akurat dan memadai tentang gaji karyawan. Untuk tujuan ini, berita tersebut bisa dipakai oleh orang yang membutuhkannya.

D. Kondisi Kerja

Pegawai akan merasa lebih gampang dalam melakukan pekerjaannya jika lingkungan kerja mendukung (contohnya rapih dan estetik), namun jika lingkungan kerja tidak selaras (seperti panas, berisik, dan tidak menyenangkan), karyawan mungkin akan kesulitan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Memperbaiki lingkungan kerja juga sangat penting karena memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, aman, dan nyaman. “Jika disediakan lingkungan kerja yang dapat diterima, manusia akan dapat melakukan tanggung jawab mereka secara efektif, sehingga menghasilkan hasil yang ideal. Menurut Sedarmayanti (2000:22), keadaan kerja dinyatakan membaik atau dapat diterima apabila manusia dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, sehat, aman, dan menyenangkan.

Mangkunegara (2005:105) mendefinisikan kondisi kerja sebagai “segala ranah fisik kerja, emosional kerja, dan kebijakan kerja yang bisa berdampak pada kesenangan bekerja dan capaian keproduktivan kerja.” Berikut ini adalah beberapa karakteristik yang berhubungan dengan kemampuan manusia atau karyawan yang dapat mempengaruhi kondisi kerja:

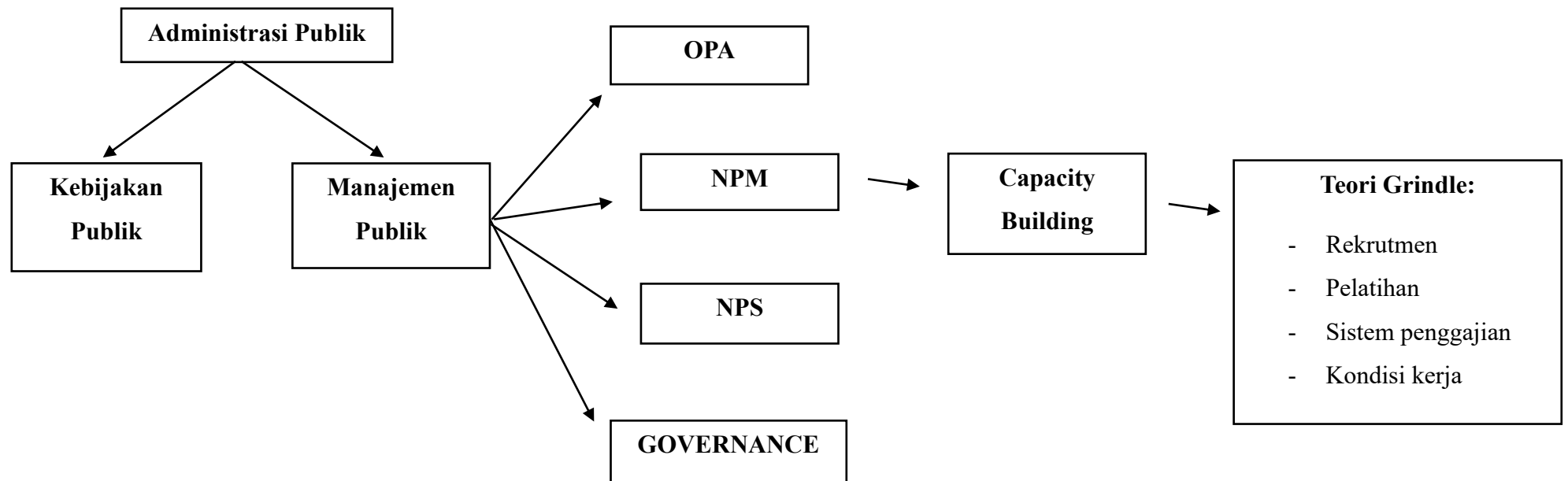
1. Mempertimbangkan keadaan kerja fisik seperti pencahayaan, suhu, suara, keramaian, pewarnaan, lagu, kelemahan, dan arena gerak.

2. Keadaan kerja psikologis termasuk stres, kelelahan, dan kelelahan.
3. Peraturan untuk kondisi kerja sementara, seperti jam kerja, waktu istirahat, dan jadwal shift..

1.8. Kerangka Teori Penelitian dan Kerangka Pikir Penelitian

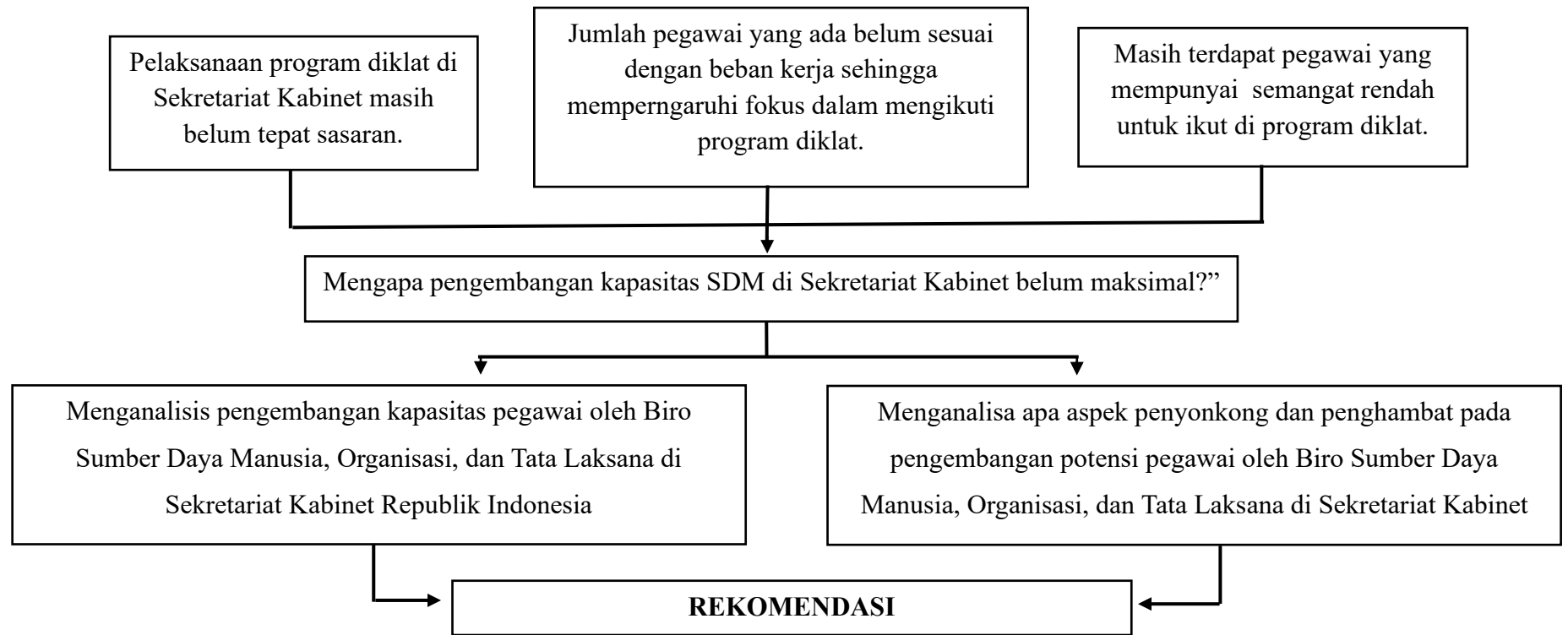
1.8.1. Kerangka Teori Penelitian

Gambar 3 Kerangka Teori Penelitian



1.8.2. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 4 Kerangka Pikir Penelitian



1.9. Operasionalisasi Konsep

Peningkatan ketrampilan pegawai merupakan cara guna membangun bermacam teknik untuk memperbaiki keefisienan, ketangkasan, dan daya tanggap pemerintah. Pada umumnya pengembangan pegawai meliputi perekrutan, pelatihan, sistem upah, dan kondisi kerja.

Adapaun menjelaskan fenomena-fenomena tersebut sebagai berikut:

1. Rekrutmen, merupakan sebagai langkah awal Sekretariat Kabinet untuk mengumpulkan pelamar kerja yang memenuhi syarat..
2. Pelatihan, merupakan aktivitas pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat kabinet untuk meningkatkan wawasan, ketangkasan, keahlian, tabiat, dan kesopanan.
3. Sistem penggajian, adalah kemampuan Sekretariat Kabinet dalam mengatur pegawai mendapatkan manfaat dari sistem penggajian yang transparan.
4. Kondisi kerja, adalah seperangkat faktor atau situasi di lingkungan kerja Sekretariat Kabinet yang dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet dipengaruhi oleh faktor pendorong dan faktor penghambat melalui fenomena komitmen bersama, kepemimpinan, partisipasi, dan inovasi. Adapun penjelasan fenomena-fenomena tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen bersama, merupakan upaya pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet yang melibatkan pimpinan dan para staffnya dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program.
2. Kepemimpinan, merupakan upaya pemimpin dalam mendorong setiap kegiatan dan program pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet.
3. Partisipasi, Salah satu prasyarat yang harus dipenuhi oleh pegawai maupun pemimpin dalam rangka menjamin kontinuitas program pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet.
4. Inovasi, merupakan kerangka dalam memberikan pilihan yang luas atas berbagai kemungkinan dan teknik pengembangan kapasitas yang berbeda di lingkungan Sekretariat Kabinet.

1.10. Fenomena Penelitian

Tabel 1.3. Tabel Fenomena Penelitian

No	Fokus	Fenomena Penelitian	Sub Fenomena	Pertanyaan Penelitian
1.	Pengembangan kapasitas SDM	Rekrutmen	Tenaga (perekrut dan seleksi)	Apakah terdapat SOP dalam proses seleksi dan rekrutmen?
				Siapa yang berprofesi dalam tahap penyelesaian dan rekrutmen?
				Apakah kendala yang banyak dihadapi oleh penyeleksi saat menjalankan proses seleksi dan rekrutmen calon staff?
				Apakah proses seleksi dan rekrutmen sudah sesuai SOP?

			Dana	Apakah terdapat biaya yang diarahkan dalam tahap seleksi dan rekrutmen?
				Apakah dana yang dianggarkan sudah mencukupi?
			Metode	Apakah terdapat teknik unik yang dipakai selama seleksi dan rekrutmen?
				Siapa yang berkuasa dalam memutuskan cara yang dipakai saat menjalankan proses seleksi dan rekrutmen?
				Apakah metode yang digunakan sudah tepat?
				Apa saja kendala yang dilalui terkait cara yang diterapkan dalam proses seleksi dan rekrutmen?
			Proses	Apa tujuan dari tahap pemilihan dan rekrutmen?
				Bagaimana alur proses seleksi dan rekrutmen dilakukan?
				Apakah proses seleksi dan rekrutmen sudah mengakomodir tuntutan sistem kepegawaian?
				Apakah proses seleksi dan rekrutmen berjalan dengan baik?
				Apa saja kendala yang dialami saat menyeleksi dan rekrutmen?
				Apakah proses seleksi dan rekrutmen sudah efisien?
		Pelatihan	Pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat kabinet untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap	Apa yang mendasari perlu adanya edukasi dan pembangunan kapasitas pegawai?
				Apa misi dari pengerjaan pendidikan dan peningkatan kapasitas pegawai?
				Apa peran pengembangan potensi staf melalui pengadaan edukasi? Bagi karyawan Bagi instansi

			kepribadian, dan etika.	Apa saja spesifikasi edukasi yang diterapkan?
				Seperti apa siasat yang dipakai dalam pengerjaan pelatihan dan peningkatan pontensi pegawainya, serta bagaimanakah cara pengungkapannya?
				Siapa saja yang berpartisipasi dalam pembuatan rencana edukasi dan perluasan pontensi pegawai?
				Bagaimana perolehan temuan dari pendidikan dan pengembangan kapasitas pegawai?
				Apakah proses pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai sudah berjalan dengan efisien?
		Sistem Gaji	Sistem pengelolaan gaji di Sekretariat Kabinet.	Seberapa total staff yang berada di Sekretariat Kabinet?
				Apakah tahap kompensasi di Sekretariat Kabinet ini telah beroperasi sesuai dengan aturan?
				Bagaimana alur pengasihannya?
				Masih adakah imbalan untuk staffnya?
				Masih terdapatkah pemberian hadiah <i>and punishment</i> dalam sistem upah?
		Kondisi Kerja	Kondisi Kerja di Sekretariat Kabinet	Dari aspek perlengkapan sarana dan prasarana, sudahkah menyongkong agenda pengembangan SDM?
				Adakah asas kontrak kerja, jam istirahat dan perguliran kerja?
2.	Faktor pendukung dan pengham	Komitmen bersama	Pihak yang terlibat dalam upaya pengembangan	Bagaimana komitmen pada setiap pihak yang terlibat dalam menunjang kelolosan skedul pengembangan pontensi staff?

	bat pengembangan kapasitas SDM		kapasitas pegawai.	Apakah terdapat kendala dalam membangun pedoman bagi semua pihak yang terlibat dalam keberlangsungan program?
		Kepemimpinan	Kemampuan pemimpin dalam mendukung program pengembangan kapasitas.	Bagaimana upaya pemimpin dalam mendorong setiap kegiatan dan program pengembangan kapasitas pegawai?
				Apa saja kendala yang dihadapi oleh pemimpin dalam melaksanakan program pengembangan kapasitas pegawai?
		Partisipasi	Pihak yang terlibat dalam mendukung program pengembangan kapasitas pegawai	Apakah tingkat partisipasi pegawai dalam mengikuti program sudah tercapai sesuai tujuan?
				Apakah masih terdapat pegawai yang masih belum mengikuti diklat?
				Apa saja kendala yang dihadapi sehingga dapat mempengaruhi partisipasi pegawai?
		Inovasi	Kerangka dalam menyiapkan berbagai strategi dan cara penciptaan potensi yang beragam di lingkungan Sekretariat Kabinet	Inovasi apa saja yang dilakukan untuk menunjang kelancaran acara peningkatan potensial karyawan?

1.11. Metode Penelitian

1.11.1. Desain Penelitian

Penelitian eksploratif, deskriptif, dan eksplanatori adalah tiga jenis penelitian yang ada. Masri Singarimbun juga menyatakan hal

ini dalam bukunya (1989: 4-5), yang membedakan dua jenis penelitian, yaitu:

a. Penelitian Eksploratif

Penelitian yang berusaha untuk menyelidiki atau menentukan apakah suatu masalah ada, atau untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih baik tentang suatu situasi.

b. Penelitian Deskriptif

Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan fenomena sosial tertentu. Tidak ada hipotesis, tetapi ada studi menyeluruh yang mencakup analisis tabel, analisis persentase, analisis deduktif-induktif, dan teknik lainnya..

c. Penelitian Eksplanatori

Penelitian yang sudah memiliki dugaan. Acuan dari observasi ini yaitu guna menetapkan apakah penelitian akan diterima atau ditolak dengan menentukan seberapa besar hubungan dan pengaruh antara variabel satu sama lain.

Studi ini berfokus untuk mengilustrasikan dan mengungkapkan kejadian yang timbul secara terangkai, terpercaya, dan akurat selaras dengan kenyataan, dalam artian hasil penelitian ini lebih menekankan pada gambaran peningkatan kapasitas pegawai oleh departemen kepegawaian, struktural, dan Tata usaha Sekretariat Kabinet Republik Indonesia..

1.11.2. Situs Penelitian

Situs telitian adalah daerah atau lokasi dimana riset nantinya dilakukan. Studi ini dilakukan di departemen SDM , lembaga, dan Tata kelola Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Lokasi penelitian dipilih karena merupakan organisasi yang diberi kepercayaan untuk menyumbangkan songkongan pengolahan kabinet kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam pengoperasian negara, sehingga memerlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas.

1.11.3. Subjek dan Objek Penelitian

Topik bahasan merupakan topik yang ingin dieksplorasi oleh peneliti. Objek observasi merupakan ranah yang diamati atau yang menjadi pusat kefokusannya suatu temuan. Dalam investigasi ini yang dijadikan sasaran riset adalah pegawai di lingkungan Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, dengan sasaran penelitian adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

1.11.4. Informan dan Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian kualitatif, informan penelitian berkaitan dengan metode yang dipakai peneliti untuk mendapatkan data atau berita, menurut Bungin, M. Burhan (2007:107-109). Bagaimana peneliti "mendapatkan" informan dan bagaimana mereka "menentukan" informan adalah topik yang paling penting. Jika

peneliti memahami masalah umum penelitian dan struktur masyarakat di mana penelitian dilakukan, mereka akan dapat menentukan informan. Penelitian kualitatif tidak mempermasalahkan berapa banyak informan; sebaliknya, mereka bergantung pada keakuratan pemilihan informan utama dan kompleksitas dari berbagai kejadian umum yang ditinjau.

Informan dalam investigasi ini dipilih dengan menggunakan teknik purposive procedure, yaitu peneliti mengambil individu tertentu yang dinilai mampu mengasihkan jawaban terkait peningkatan potensi sumber daya manusia di Biro kepegawaian, Organisasi, dan Tata usaha Sekretariat Kabinet RI. Dengan menggunakan data atau informasi yang diperoleh dari narasumber sebelumnya, peneliti selanjutnya dapat menilai apakah narasumber lain yang dianggap dapat memberikan data yang lebih lengkap asalkan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Narasumber dalam studi ini yaitu pihak yang mengerti terkait gap yang ditinjau. Informan tersebut adalah:

1. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana
2. Kepala Bagian Pengembangan Kapasitas Pegawai
3. Pegawai Sektor Rekrutmen
4. Pegawai Sektor Keuangan
5. Pegawai Sekretariat Kabinet 1

6. Pegawai Sekretariat Kabinet 2

1.11.5. Sumber Data

Data yang diperoleh dari sumber dokumentasi adalah informasi, dan dapat digunakan sebagai sumber data karena dinilai memahami unit masalah dan terkait kuat pada seluruh kegiatan yang dilakukan untuk membantu menyelesaikan masalah penelitian. Ada dua kategori jenis asal datanya yang dipakai, yaitu:

a. Data Primer

Yakni informasi yang dihimpun dan diolah secara mandiri oleh instansi yang menerbitkan atau menggunakannya, karena Pasolong (2012:70) mendefinisikan data primer sebagai data yang dikumpulkan secara langsung dari subjek penelitian. Data primer dalam observasi ini berbentuk nilai wawancara, hasil pengamatan secara langsung ke lapangan berupa catatan kondisi dan situasi..

b. Data Sekunder

Data ini mencakup semua data yang dikumpulkan melewati perantara dari subjek penelitian, Pasolong (2012:70). Contoh data sekunder adalah:

- a. Gambaran umum tentang Biro SDM, kelembagaan, dan Tata usaha Sekretariat Kabinet yang memuat ilustrasi denah observasi, visi dan tujuan, struktur kelembagaan manusia dan organisasi tata pelaksana, fungsi utama dan peranan,

devisi dan aktivitas Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana Sekretariat Kabinet.

- b. Keputusan Presiden Nomor 55 Tahun 2020 terkait Sekretariat Kabinet
- c. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara
- d. Ketetapan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 terkait Pengembangan Ketrampilan Pegawai Aparatur Sipil Negara

1.11.6. Jenis Data

Lofland & Lofland (Moleong, 2007:157) mengidentifikasi kata-kata dan tindakan sebagai sumber data kualitatif utama. Jenis data meliputi kata-kata dan tindakan, serta sumber data tertulis..

1.11.7. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data merupakan tahap yang paling krusial dalam telitian karena penghimpunan data menjadi fokus utamanya. Berikut adalah teknik penghimpunan data yang dipakai dalam riset ini:

a. Observasi

Marshall (Sugiyono, 2009: 226) menegaskan bahwa “melalui investigasi, peneliti berusaha terkait tabiat dan arti dari kebiasaan tersebut.” Para penulis penelitian ini menggunakan

observasi langsung atau tersamar. Selama proses pengumpulan data, penulis memberi tahu sumber data bahwa mereka sedang melakukan penelitian. Oleh karena itu, orang-orang yang diteliti mengetahui aktivitas peneliti dari awal hingga akhir. Meskipun demikian, ada saat-saat ketika peneliti bicara apa adanya atau tersirat saat mereka melakukan pengamatan. Untuk mencegah hal ini terjadi, data yang ditinjau tetap diprivat.

b. Wawancara

Esterberg (Sugiyono, 2009:231) menguraikannya sebagai bentuk langkah dimana dua orang mengkomunikasikan berita dan gagasan dari diskusi dan pertemuan untuk membangun makna dalam suatu topik tertentu. Tujuan dari wawancara semi terarah ini adalah untuk memperoleh persoalan secara tidak privasi dengan cara mendapatkan saran dan pemikiran dari responden. Informan dari Biro SDM, Organisasi, dan Tata Laksana Sekretariat Kabinet Republik Indonesia diwawancarai untuk penelitian ini mengenai pengembangan kapasitas pegawai.

c. Dokumentasi

Menurut Bogdan (Sugiyono, 2009): “dari dominasi budaya observasi kualitatif, berkas arsip pribadi dipakai secara luas untuk mengarah pada tiap ungkapan orang kesatu yang dicatat oleh individu yang memberikan gerakan, pengetahuan, dan kelayakan.” Penelitian ini menggunakan metode dokumentasi berdasarkan surat-surat resmi dan data dari Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana Sekretariat Kabinet Republik Indonesia..

1.11.8. Analisis dan Interpretasi Data

Bogdan (Sugiyono, 2009: 244) mendefinisikan analisa data kualitatif sebagai kegiatan memeriksa dan merangkai berita yang dikumpulkan dari catatan lapangan, tanya-jawab, dan sumber-sumber lain agar lebih mudah untuk dipahami dan diinformasikan. Mengelompokkan data, membaginya menjadi potongan-potongan, mensintesiskannya, menyusunnya ke dalam skema, memilih apa yang signifikan dan akan diperiksa, dan membuat peringkasan yang mudah diterima orang lain, semuanya merupakan komponen analisis data.

Untuk melakukan analisis data kualitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis interaktif. Dalam contoh ini, data yang dikumpulkan untuk observasi ini diperoleh, dianalisis, dan dikonfirmasi dengan menggunakan perspektif informan terampil

yang diteliti. Data dianalisis dengan menggunakan gagasan-gagasan dari kerangka teori yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemaparan tersebut kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan dan membuat saran. Hal ini juga berkontribusi pada penyelesaian masalah yang diangkat dalam rumusan masalah.

Menurut model Miles dan Hubermas (Sugiyono, 2009:247-253), berikut adalah analisis data dari penelitian kualitatif:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Karena data lapangan sangat besar, data tersebut harus didokumentasikan dengan cermat. Semakin banyak waktu yang dihabiskan seorang peneliti di lapangan, semakin rumit dan sulit data tersebut. Akibatnya, data harus segera direduksi untuk dianalisis. Teknik reduksi data meliputi meringkas, memilah informasi yang relevan, berkonsentrasi pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan pola. Hal ini akan menyumbangkan perspektif yang lebih baik kepada peneliti dan meringankan mereka untuk menghimpun lebih banyak data dan, jika perlu, melakukan pencarian data.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah reduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikannya. Data dalam observasi kualitatif bisa disajikan pada beberapa macam cara, antara lain dengan bagan, uraian singkat, flowchart, dan hubungan antara kategori data. Miles

dan Huberman (Sugiyono, 2009:249) Mengungkapkan bahwa bahasa yang bersifat naratif merupakan teknik yang paling sering dipakai untuk mengungkapkan data dalam studi kualitatif. Penuangan data akan mempermudah orang untuk mengetahui kejadiannya, mengagendakan kerja selanjutnya didasarkan apa yang sudah dipahami tersebut.

3. *Verification Conclusion Drawing*

Verifikasi dan pengambilan kesimpulan merupakan tahap ketiga dari analisis data kualitatif. Kesimpulan awal yang ditarik hanya bersifat sementara dan akan dimodifikasi jika bukti yang lebih meyakinkan tidak ditemukan selama tahap pengumpulan data berikutnya. Meski demikian, kesimpulan yang disajikan dapat dipercaya jika temuan awal didukung oleh bukti yang andal dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Ketiga komponen ini saling terkait dan berhubungan satu sama lain. Pertama dan terutama, peneliti melakukan penelitian lapangan melalui wawancara, yang disebut sebagai pengumpulan data. Setelah mengumpulkan data dalam jumlah besar, mereka mereduksi data, menampilkannya, dan membuat kesimpulan. Verifikasi dilakukan ketika ketiga proses tersebut telah selesai.