

**AKTIVITAS *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CENTER* DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA  
DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2022**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

**Oleh:**

**Dwi Fatimah**

**NIM. 19102040001**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. Hikmah Endraswati, SE, M.Si**

**NIP. 19770507 200003 2 001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**202**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-949/Un.02/DD/PP.00.9/06/2023

Tugas Akhir dengan judul : AKTIVITAS HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CENTER DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2022

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : DWI FATIMAH  
Nomor Induk Mahasiswa : 19102040001  
Telah diujikan pada : Senin, 29 Mei 2023  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Hikmah Endraswati, S.E.,M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 6482a4663281c



Penguji I

Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I.  
SIGNED

Valid ID: 6481e54b9eb50



Penguji II

Shofi'unnafi, M.M.  
SIGNED

Valid ID: 64814a2764e7c



Yogyakarta, 29 Mei 2023  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 6482c83414408



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856  
Yogyakarta 55281

### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Dwi Fatimah  
NIM : 19102040001  
Judul Skripsi : **AKTIVITAS HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CENTER DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2022**

Sudah dapat diajukan Kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

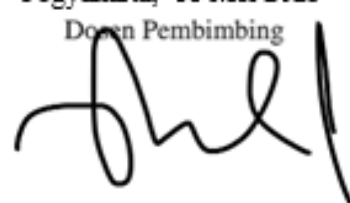
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 18 Mei 2023

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dosen Pembimbing

  
**M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si**  
NIP. 19690227 200312 1 001

  
**Dr. Hikmah Endraswati, SE, M.Si**  
NIP. 19770507 200003 2 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856  
Yogyakarta 55281

---

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Fatimah  
NIM : 19102040001  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul **AKTIVITAS HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CENTER DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2022** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 10 Mei 2023

Yang menyatakan,



**Dwi Fatimah**

NIM. 19102040001

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

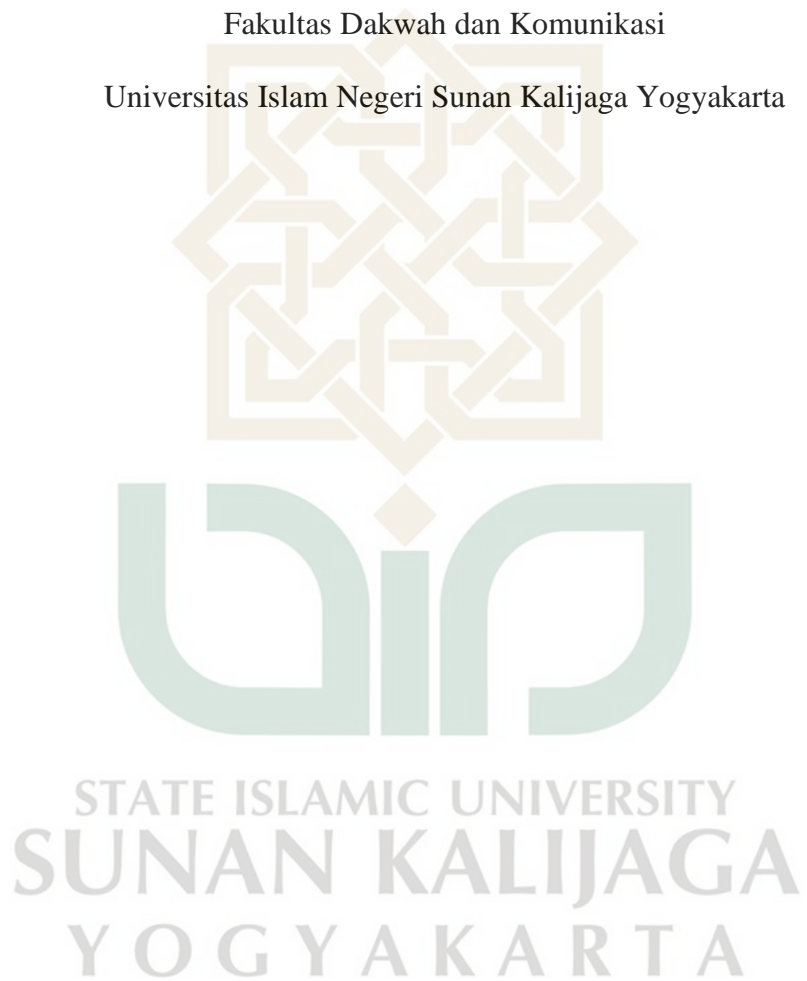
Dengan rasa syukur kepada Alloh SWT

Karya ilmiah berupa skripsi ini saya persembahkan kepada:

Almamater tercinta Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



## MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ

بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>1</sup>

*He has a succession; before him and behind him, protecting him by Allah's command. Allah does not change the condition of a people until they change what is within themselves. And if Allah wills any hardship for a people, there is no turning it back; and apart from Him they have no protector.*<sup>2</sup>

(Q.S. Ar-Ra'd: 11)

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemahan dan Tajwid Syamil Qur'an Yasmina Terjemah dan Tajwid*, Cet.1 (Bandung: Sygma Creative Media Corp, 2014), hlm. 250.

<sup>2</sup> Talal Itani, *Quran English Translation: Clear, Pure, Easy to Read Modern English*, (Dallas dan Beirut: Clear Quran, 2014), hlm. 89.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullah Wabaraktuh*

Puji syukur senantiasa peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan hidayah dan rahmat kepada hamba-Nya tiada henti. Sholawat serta salam tak lupa selalu tucurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat, dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai, atas kehendak-Nya skripsi yang berjudul “Aktivitas *Human Resource Development Center* dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022” ini dapat selesai dengan lancar.

Skripsi ini disusun bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, motivasi, dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan penuh rasa hormat dan ungkapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta;
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta;
3. H. Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta;

4. Dr. Hikmah Endraswati, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan masukan dari awal pengerjaan hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan maksimal;
5. Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing Akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang selalu memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada peneliti untuk melangkah maju dan lulus tepat waktu;
6. Seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Dakwah dan Komunikasi khususnya Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Dakwah yang memberikan kemudahan administrasi bagi peneliti;
7. Bayu Mitra A. Kusuma, S.AP., M.AP., M.Pol.Sc., yang sudah banyak membimbing peneliti dalam mengikuti kompetisi kepenulisan karya tulis ilmiah.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu dan suri tauladan yang baik;
9. Bapak dan Ibu Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah menerima dengan baik peneliti saat pelaksanaan praktikum profesi maupun saat pengambilan data untuk penelitian skripsi.
10. Kedua orang tua peneliti yang sangat peneliti cintai dan hormati, Bapak Aris Miswanto dan Ibu Miswen, kakak tersayang Siti Nurjannah yang telah banyak memberikan dukungan moril dan materil untuk peneliti, serta



ponakan tercinta Elmira Chindra Kasih yang telah banyak membuat peneliti tersenyum bahagia.

11. Keluarga besar Asrama Al Fithroh Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta terkhusus untuk Ibu Fetra Nur Hikmah dan Bapak Miftahul Choiri yang telah menjadi orang tua baru selama peneliti merantau di Kota Yogyakarta, serta *roommate* tersayang Kaka Irma, Kaka Lidiya, Kaka Eci terimakasih sudah kebersamai sampai akhir perjuangan di bangku kuliah.
12. Keluarga Duta Kampus Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan semangat, warna serta pengalaman baru di semester akhir peneliti. Novista, Ades, Nisa, Arum, Alisia, Tari, Abin, Zakia, Rulla, Yusuf, Sultan, Ababil, Arsyah, Fajar, El, Hafis, Naufal, Ridwan, Yahdi, tanpa kalian semester akhir yang peneliti lalui tidak akan semenarik ini.
13. Keluarga CENDI (*Center of Entrepreneurship and Career Development* UIN Sunan Kalijaga) yang telah banyak memberikan pengalaman dan kesempatan baru bagi peneliti untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik lagi.
14. Keluarga Pejuang Muda Kabupaten Purbalingga yang sudah menjadi keluarga baru untuk peneliti lewat kegiatan yang dirancang oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia, Mba Bayu, Mba Mida, Nafida, Tata, Inayah, Haning, Destia, Mas Fadlan, Hadiman, dan Danu terimakasih untuk kolaborasi dan pengalaman luar biasanya terjun verval ke masyarakat.
15. Teman-teman Manajemen Dakwah angkatan 2019 yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan kalian hingga peneliti tetap kuat dan semangat dalam menyelesaikan studi. Serta teman-teman satu

peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) angkatan 2019 yang selalu memberikan semangat berkompetisi untuk menyelesaikan studi;

16. Saudara Muhammad Ilman Nafi, yang telah membersamai peneliti selama proses penelitian dan penyusunan skripsi. Terimakasih sudah banyak membantu peneliti selama proses pengambilan data dan bimbingan skripsi.
17. Seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan memberikan do'a terbaik atas terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Semoga kebaikan dan keikhlasan seluruh pihak yang telah disebutkan di atas mendapatkan balasan pahala yang berlimpah oleh Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah khazanah ilmu pengetahuan bagi pembaca dan seluruh pihak khususnya almamater tercinta Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

Yogyakarta, 10 Mei 2023

Peneliti,



**Dwi Fatimah**

NIM. 19102040001

## ABSTRAK

Dwi Fatimah, NIM. 1910204000. 2023. Aktivitas *Human Resource Development Center* dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di dalamnya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY adalah dengan dibentuknya *HRD Center* sebagai wadah yang dapat menampung peningkatan mutu dari SDM di lembaganya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi *HRD Center* dalam meningkatkan SDM di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY tahun 2022. Penelitian ini mengacu pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Wilson Bangun untuk menganalisis aktivitas fungsi *HRD Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY serta teori Andrew Sikula tentang perencanaan sumber daya manusia untuk peningkatan kualitas SDM. Kedua teori ini dipilih sebagai pisau analisis karena menekankan pada proses peningkatan kualitas SDM dengan pemenuhan kebutuhan karyawan dan juga kebutuhan organisasi. Hal tersebut tentunya ekuivalen dengan judul penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, pendekatan deskriptif, dan metode analisis data interaktif Miles dan Huberman. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas *HRD Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY tahun 2022 sudah berjalan dengan cukup baik. Ada tiga divisi yang telah beroperasi yaitu divisi *assesment and measurement*, divisi *training and competency development*, dan divisi *education and consulting*. Serta ada satu divisi yang masih dalam tahap pematangan yaitu divisi *intellectual property and publication*. *HRD Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY juga berperan dalam peningkatan kualitas pegawai yang ada di dalamnya.

**Kata Kunci:** *HRD Center, Kualitas SDM, Kawil Kemenag DIY*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
D. Kajian Pustaka.....	8
E. Kerangka Teori.....	13
F. Metode Penelitian.....	33
G. Sistematika Pembahasan.....	42
<b>BAB II    GAMBARAN UMUM</b> .....	43
A. Letak Geografis.....	43
B. Sejarah Pendirian.....	44
C. Visi dan Misi.....	47
D. Struktur Organisasi.....	48
E. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi.....	50
F. Nilai Budaya Kerja.....	52

G. Gambaran Umum HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	53
<b>BAB III PEMBAHASAN</b>	58
A. Aktivitas HRD <i>Center</i> di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	61
B. Faktor Pendorong Operasional HRD <i>Center</i> di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	94
C. Faktor Penghambat Operasional HRD <i>Center</i> di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	97
D. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui HRD <i>Center</i> di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	101
<b>BAB IV PENUTUP</b>	141
A. Kesimpulan.....	141
B. Saran.....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	144
<b>LAMPIRAN</b> .....	149

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Pemeluk Agama di Daerah Istimewa Yogyakarta.....	4
Tabel 1.2	Statistik PNS Berdasarkan Usia di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	6
Tabel 2.1	Data Kepala Bidang di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	49
Tabel 2.2	Layanan HRD <i>Center</i> di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	54
Tabel 2.3	Susunan Tim Pengelola HRD <i>Center</i> .....	55
Tabel 3.1	Perjanjian Kinerja Tahun 2022 Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	68
Tabel 3.2	Layanan Divisi <i>Assesment and Measurement</i> HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	69
Tabel 3.3	Sasaran dan Indikator Kinerja Target Renstra Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	119
Tabel 3.4	Tim Penataan Formasi Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	134

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Komponen Formasi Jabatan Model Andrew Sikula.....	31
Gambar 1.2	Teknik Analisis Data Miles dan Huberman.....	39
Gambar 1.3	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	41
Gambar 2.1	Peta Lokasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	43
Gambar 2.2	Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	49
Gambar 3.1	<i>Launching</i> HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	59
Gambar 3.2	Kegiatan Asesmen Kompetensi Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	63
Gambar 3.3	Sistem CAKAP HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	67
Gambar 3.4	Kegiatan MOCOPATAN (Masa Orientasi Pegawai Aparatur Sipil Negara) .....	70
Gambar 3.5	Kegiatan MOCOPATAN Tanggal 14-22 Januari 2021.....	72
Gambar 3.6	Kegiatan Asesmen Calon Kepala Madrasah I.....	73
Gambar 3.7	Kegiatan Asesmen Calon Kepala Madrasah II.....	74
Gambar 3.8	Peserta Asesmen Kepala Madrasah Kelompok 1 dan 2.....	75
Gambar 3.9	Peserta Asesmen Kepala Madrasah Kelompok 3 dan 4.....	76
Gambar 3.10	Survey Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	78
Gambar 3.11	Pembekalan Pendaftaran Non ASN di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	79
Gambar 3.12	Laporan Analisis Survey Kepuasan Masyarakat.....	81
Gambar 3.13	Grafik Survey Survey Kepuasan Masyarakat.....	82
Gambar 3.14	Kegiatan BIMTEK SIMPEG 5.0 di MIN 2 Sleman.....	83
Gambar 3.15	Kegiatan BIMTEK SIMPEG 5.0 di MIN 8 Gunung Kidul...	84
Gambar 3.16	Kegiatan BIMTEK SIMPEG 5.0 di MAN 1 Kulon Progo....	85
Gambar 3.17	<i>Website</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah	

	Istimewa Yogyakarta.....	87
Gambar 3.18	Instagram Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	88
Gambar 3.19	<i>Youtube Channel</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	88
Gambar 3.20	<i>Twitter</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	88
Gambar 3.21	<i>Facebook</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	89
Gambar 3.22	SK Kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta 2019.....	90
Gambar 3.23	Layanan Konsultasi HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	91
Gambar 3.24	Alur Sistem Aplikasi CAKAP HRD <i>Center</i> .....	103
Gambar 3.25	<i>Launching</i> Buku Urip Iku Urup Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	107
Gambar 3.26	Piramida Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	111
Gambar 3.27	Grafik Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	112
Gambar 3.28	Grafik Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sleman.....	112
Gambar 3.29	Grafik Pegawai Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	112
Gambar 3.30	Grafik Pegawai Kementerian Agama Kota Bantul.....	113
Gambar 3.31	Grafik Pegawai Kementerian Agama Gunung Kidul.....	113
Gambar 3.32	Grafik Pegawai Kementerian Agama Kulon Progo.....	113
Gambar 3.33	Koordinasi Penyusunan Rencana Strategis Tahun 2020-2024 Kanwil Kemenag DIY.....	115
Gambar 3.34	Rencana Strategis Tahun 2020-2024.....	116
Gambar 3.35	Tampilan <i>website</i> CAKAP HRD <i>Center</i> Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY .....	123
Gambar 3.36	Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	127



Gambar 3.37	Kegiatan Validasi Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan melalui FGD Kanwil Kemenag DIY.....	128
Gambar 3.38	Fasilitas IT di HRD <i>Center</i> Kanwil Kemenag DIY.....	129
Gambar 3.39	<i>Action Programs</i> Perjanjian Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY Tahun 2022.....	133
Gambar 3.40	Macam Macam Jabatan di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	135
Gambar 3.41	Penyusunan dan Penetapan Formasi JF Guru, MAN, MTsN, MIN di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	137
Gambar 3.42	Penyusunan dan Penetapan Formasi JF Arsiparis, Pengelola Pengadaan Barang / Jasa, Humas di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	138
Gambar 3.43	Penyusunan dan Penetapan Formasi JF Guru, Pengawas, Penyuluh, Agama Hindu, Budha, Konghucu, Kristen dan Katolik di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.....	138

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang semakin modern menyediakan berbagai peluang sekaligus tantangan yang besar. Perkembangan zaman di era revolusi industri 4.0 ini, ditandai dengan kemajuan teknologi yang mengintegrasikan kehidupan masyarakat dengan digital di mana terdapat perubahan cara hidup manusia secara fundamental.<sup>3</sup> Era revolusi industri 4.0 membawa kemajuan teknologi yang memungkinkan terjadinya otomatisasi hampir di seluruh sektor kehidupan masyarakat termasuk di sektor pemerintahan.<sup>4</sup> Oleh sebab itu, digitalisasi di era ini harus dimanfaatkan secara bijak oleh setiap individu. Potensi manfaat revolusi industri 4.0 tidak hanya dalam perkembangan teknologi digital saja, namun juga pada perbaikan produktivitas, peningkatan pelayanan kepada *customer* atau pelanggan, serta mewujudkan efisiensi sumber daya dan fleksibilitas dalam merespon suatu masalah. Adanya potensi manfaat tersebut akan memberikan dampak positif bagi sebuah lembaga pada suatu daerah.<sup>5</sup>

Peningkatan kualitas layanan pada sebuah lembaga merupakan salah satu potensi manfaat di era revolusi industri 4.0. Namun, bagi dua sisi mata uang

---

<sup>3</sup> Hamdan, "Industri 4.0: Pengaruh Revolusi Industri pada Kewirausahaan demi Kemandirian Ekonomi" *Jurnal Nusamba*, vol. 3: 2, (2018), hlm. 2.

<sup>4</sup> Muhammad Yahya, *Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia*, Tesis (Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2018), hlm. 6.

<sup>5</sup> Hoedi Prasetyo dan Wahyudi Sutopo, "Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset", *Jurnal Teknik Industri*, vol. 13: 1, (2018), hlm. 18.

yang tidak dapat dipisahkan, potensi ini memiliki dua dampak. Di satu sisi, keterbukaan informasi dan layanan publik memudahkan masyarakat dalam mencari informasi serta memudahkan lembaga pemerintah dalam meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun di sisi lain, revolusi industri 4.0 juga membuat masyarakat semakin cerdas sehingga mereka menuntut pelayanan yang prima dari lembaga pemerintah. Masyarakat kini dapat dengan mudah menyampaikan aspirasi, kritik, dan saran kepada lembaga pemerintah melalui media sosial yang saat ini sudah banyak digunakan seperti *facebook*, *instagram*, *twitter*, *tiktok* dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut maka lembaga pemerintah salah satunya Kementerian Agama harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini karena Kementerian Agama merupakan lembaga yang menjadi ujung tombak pemerintah dalam menangani hajat hidup masyarakat luas di bidang keagamaan.

Mewujudkan pelayanan yang prima tentu memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu lembaga adalah dengan dibentuknya sebuah wadah yang dapat menampung peningkatan mutu dari sumber daya manusia di lembaga yang bersangkutan. Mengingat bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan jaminan mutu kinerja, maka Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah yang menangani hajat hidup masyarakat luas dalam bidang keagamaan, wajib untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat terus membaik.

Salah satu instansi vertikal Kementerian Agama yang berkedudukan di provinsi adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Instansi ini berada di bawah dan bertanggung jawab kepada menteri agama dan dipimpin oleh seorang kepala.<sup>6</sup> Hal ini juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 6 Tahun 2022 yang merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, di mana disebutkan bahwa Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kota merupakan instansi vertikal departemen agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada menteri agama.<sup>7</sup>

Salah satu daerah di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya beragama Islam adalah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mencatat, jumlah penduduk Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 3,68 juta jiwa per 30 Juni tahun 2022. Dari jumlah tersebut, sebanyak 3,41 juta jiwa beragama Islam. Sebanyak 165,19 ribu memeluk agama Katolik. Sebanyak 89,45 ribu beragama Kristen. Sebanyak 15,72 ribu beragama Hindu, dan sebanyak 3,07 ribu beragama Budha, dan ada 72 jiwa penduduk yang memeluk agama Konghucu. Data pemeluk agama di Daerah

---

<sup>6</sup> Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY: “Kedudukan, Tugas, dan Fungsi”, <https://diy.kemenag.go.id/page-10-tugas-dan-fungsi.html> diakses tanggal 16 Desember 2022 pukul 23.27 WIB.

<sup>7</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

Istimewa Yogyakarta tersebut dapat dilihat melalui table berikut:

**Tabel 1.1 Daftar Pemeluk Agama di Daerah Istimewa Yogyakarta**

No	Bidang Urusan	Elemen	Tahun	
			2021	2022
<b>1</b>	<b>Data Vertikal Kanwil Kemenag</b>	<b>Jumlah Pemeluk Agama</b>	<b>3.675.299</b>	<b>3.689.392</b>
1.1	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Islam	3.413.493	3.415.882
1.2	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Kristen	89.538	89.454
1.3	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Katolik	165.679	165.191
1.4	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Hindu	3.420	15.723
1.5	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Budha	3.093	3.070
1.6	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Konghucu	76	72
1.7	Data Vertikal Kanwil Kemenag	Pemeluk Agama Lainnya	0	0

(Sumber data: Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah DIY tahun 2022)<sup>8</sup>

Berdasarkan data di atas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di lembaganya agar pelayanan kepada masyarakat beragam agama tersebut dapat selalu prima. Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta sendiri berlokasi di Jalan Sukonandi Nomor 8, Kelurahan Semaki, Kecamatan Umbulharjo, Kota Yogyakarta, memiliki 71 Madrasan Negeri dan 78 Kantor Urusan Agama yang tersebar di 5 Kabupaten atau Kota, yaitu Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo, dan Kota Yogyakarta.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Aplikasi Dataku Daerah Istimewa Yogyakarta: “Elemen Jumlah Pemeluk Agama”, [http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data\\_dasar/cetak/314-jumlah-pemeluk-agama](http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar/cetak/314-jumlah-pemeluk-agama) diakses pada tanggal 12 Februari 2023 pukul 15.24 WIB.

<sup>9</sup> Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY: “Sekilas Tentang Kanwil Kemenag DIY”, <https://diy.kemenag.go.id/> diakses tanggal 16 Desember 2022 pukul 23.57 WIB.

Produktivitas lembaga pemerintah seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tidak hanya dilihat dari aspek fisik seperti perkembangan sarana dan prasarana penunjang saja, namun yang lebih menentukan adalah peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusianya. Dalam meningkatkan layanan kepada masyarakat Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Berpedoman pada Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 21 dan 22 yang menegaskan bahwa salah satu hak yang harus diperoleh ASN sebagai sumber daya manusia yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama adalah hak pengembangan kompetensi.<sup>10</sup> Untuk itu harus ada sebuah wadah untuk menjamin “perbaikan” pengembangan kompetensi dan karier Aparatur Sipil Negara terutama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada lembaganya.

Kualitas sumber daya manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta perlu diperbaiki karena 59,31% ASN di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan rentang usia 50 – 57 tahun, sedangkan 53,81% penduduk penerima layanan di lembaga ini adalah generasi Z dan milenial.<sup>11</sup>

Hal ini menunjukkan *gap* teknologi yang harus segera disolusikan melalui unit *Human Resource Development Center*.

---

<sup>10</sup> Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 21 dan 22.

<sup>11</sup> Laporan *Focussed Group Discussions* Bagian Kepegawain Evaluasi Kinerja 2022 & Penyusunan Langkah Kerja Tahun 2023 di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

**Tabel 1.2 Statistik PNS berdasarkan Usia  
di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY**

Unit Kerja	Usia				
	24-29	30-39	40-49	50-57	57>
Kanwil Kementerian Agama DIY	1	28	64	55	0
Kementerian Agama Bantul	41	83	293	478	60
Kementerian Agama Gunung Kidul	23	81	307	365	40
Kementerian Agama Kulon Progo	17	45	230	369	41
Kementerian Agama Sleman	39	105	306	520	73
Kementerian Agama Kota Yogyakarta	21	33	170	208	30
Jumlah	142	375	1370	1995	244

(Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Agama November 2022)<sup>12</sup>

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan serta diperjelas dengan tabel di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Aktivitas *Human Recource Development Center* dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan peneliti di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana aktivitas *Human Recource Development Center* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2022?

<sup>12</sup> Diakses melalui Sistem Informasi Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, pada tanggal 28 Maret 2023, pukul 09.09 WIB.

2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat aktivitas *Human Recource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022 beserta solusinya?

### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan peneliti di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis bagaimana aktivitas *Human Recource Development Center* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2022.
- b. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat aktivitas *Human Recources Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022 beserta solusinya.

#### 2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan peneliti di atas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada aspek pengembangan sumber daya manusia pada suatu lembaga. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi ilmiah yang nantinya dapat digunakan sebagai referensi



khususnya pada aspek *Human Resource Development*, terlebih urgensinya dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia pada suatu lembaga.

- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dalam melaksanakan tanggung jawab lembaga dan mempertahankan kualitas pelayanannya kepada masyarakat sehingga pelayanan publik di lembaga tersebut dapat terus berjalan dengan baik dan progresif ke arah yang lebih baik.

#### **D. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka disusun untuk menunjukkan orisinalitas penelitian dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam kajian pustaka ini, peneliti berupaya melakukan *review* pada publikasi yang dipandang paling *up to date* dan relevan dengan topik penelitian yang akan dilaksanakan ini. Publikasi terkini yang berhasil dihimpun oleh peneliti diantaranya adalah sebagai berikut:

*Pertama*, artikel jurnal karya Andi Asrul Hamka, Moh Yasin Soumena, dan Abdul Hamid tahun 2022 dengan judul “Peran *Human Resources Development* (HRD) dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* Karyawan pada BTN Syariah KCPS Parepare”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *Human Resources Development* dalam meningkatkan keunggulan kompetitif karyawan pada BTN Syariah KCPS Parepare. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa peranan HRD pada karyawan Bank BTN Syariah KCPS Parepare mempunyai posisi sentral, karena dengan adanya HRD, bank dapat lebih mudah dalam mengatur karyawan. HRD dapat mengatur, menilai, memberi pelatihan, dan mengembangkan karyawan. Tanpa adanya HRD maka organisasi atau bank tersebut tidak akan bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai karena HRD adalah penghubung bagi karyawan dan perusahaan. Kemudian langkah-langkah yang dilakukan HRD dalam meningkatkan *competitive advantage* karyawan pada Bank BTN Syariah KCPS Parepare yakni mencari kemudian menyeleksi karyawan yang dianggap berprestasi, memberikan pelatihan-pelatihan pada karyawan yang berprestasi tersebut, sehingga karyawan lebih terlatih dengan hal-hal baru, sehingga mampu mengembangkan ide-ide baru atau inovasi baru yang dapat meningkatkan daya saing antar karyawan.<sup>13</sup>

*Kedua*, tugas akhir karya Vica Ismira Wati tahun 2021 dengan judul “Fungsi *Human Resource Department* dalam Pelaksanaan Program Internal Karyawan Grand Kangen Hotel Urip Sumoharjo Yogyakarta pada Masa Pandemi Covid-19”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui fungsi *Human Resource Department* dalam pelaksanaan program internal karyawan di Grand Kangen Hotel Urip Sumoharjo Yogyakarta pada masa pandemi covid-19. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi *Human Resource*

---

<sup>13</sup> Andi Asrul Hamka et al., “Peran *Human Resources Development* (HRD) dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* Karyawan pada BTN Syariah KCPS Parepare”, *Jurnal Banco*, vol 4:1, (Mei, 2022), hlm. 26.

*Department* dalam pelaksanaan program-program internal karyawan dilakukan dengan 5 fungsi yakni pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Namun dalam pelaksanaan program internal karyawan masih ada beberapa penerapan fungsi yang belum maksimal yaitu fungsi pengadaan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Fungsi pengadaan sumber daya manusia belum terlaksana karena belum terciptanya program internal khusus untuk fungsi tersebut. Kemudian fungsi pemberdayaan sumber daya manusia masih terdapat kendala berupa manajemen waktu yang kurang efektif oleh karyawan khususnya dalam pelaksanaan program *employee activities* bagian program *outing*.<sup>14</sup>

*Ketiga*, artikel jurnal karya Shara Asma Kinanthi, Nur Fitriyah, dan Kadek Dristiana Dwivayani tahun 2020 dengan judul “Strategi Komunikasi *Human Resource Development* dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan *Outsourcing* PT. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi HRD dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan *outsourcing* PT. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi *Human Resource Development* terhadap peningkatan kualitas

---

<sup>14</sup> Viva Ismira Wati, *Fungsi Human Resource Departement dalam Pelaksanaan Program Internal Karyawan Grand Kangen Hotel Urip Sumoharjo Yogyakarta pada Masa Pandemi Covid-19*, Tugas Akhir (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2021), hlm. 2.

kinerja karyawan *outsourcing* PT. Tekindo Mitra Mandiri dinilai telah cukup baik. Hal tersebut terbukti dari indikator-indikator strategi komunikasi yang dilakukan dengan baik. Perencanaan yang disusun *Human Resource Development* telah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, pesan yang disampaikan dapat diterima oleh karyawan secara langsung maupun tidak langsung, kegiatan yang diagendakan berupa pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman karyawan dan evaluasi dilakukan secara berkala.<sup>15</sup>

*Keempat*, skripsi karya Wiwik Alfianitah tahun 2019 yang berjudul “Strategi *Human Resources Development* dalam Meningkatkan *Service Excellent* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *Human Resources Development* dalam meningkatkan *service excellent* yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *Human Resources Development* dalam meningkatkan *service excellent* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat dan membantu meningkatkan eksistensi perusahaan. Dalam menunjang *service excellent* di perusahaan diperlukan adanya *attitude*, *ability* dan *appearance* agar perusahaan mampu meningkatkan eksistensinya dan

---

<sup>15</sup> Shara Asma Kinanthi et al., “Strategi Komunikasi *Human Resource Development* dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan *Outsourcing* PT. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda”, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol 8: 2, (2020), hlm. 108.

mampu bekerja secara optimal sehingga tujuan dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dapat terealisasi dengan baik dan memberikan kepuasan kepada pelanggan yang akan meminimalisir komplain dari *customer*.<sup>16</sup>

*Kelima*, artikel jurnal karya Vidya Renatha Sari tahun 2019 dengan judul “Peran *Human Resources Department* dalam Membangun Loyalitas Kerja di Hyatt Regency Yogyakarta tahun 2019”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan yang dapat membangun loyalitas karyawan serta mengetahui peranan HRD dalam membangun loyalitas karyawan Hotel Hyatt Regency Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif, di mana objek penelitiannya adalah HRD dan staf atau karyawan Hotel Hyatt Regency Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran HRD dalam membangun loyalitas dengan menerapkan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dapat dikatakan cukup efektif. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan karyawan Hyatt Regency Yogyakarta yang menyatakan puas dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat serta telah menunjukkan sikap loyal terhadap perusahaan yaitu dengan kedisiplinan dalam bekerja serta selalu berusaha memberikan pelayanan maksimal kepada tamu.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Wiwik Alfianitah, *Strategi Human Resources Development dalam Meningkatkan Service Excellent pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*, Skripsi (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2019), hlm. 10.

<sup>17</sup> Vidya Renatha Sari, “Peran *Human Resources Department* (HRD) dalam Membangun Loyalitas Kerja di Hyatt Regency Yogyakarta tahun 2019”, *Jurnal e-Proceeding of Applied Science*, vol 5: 2, (Agustus, 2019), hlm. 1484.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan peneliti melalui penelusuran pada *google cendekia* yang diwakili oleh kelima referensi di atas, dapat diketahui bahwa publikasi hasil penelitian terkait *Human Resource Development* sudah cukup banyak, namun yang menjadi catatan adalah belum ada penelitian yang membahas tentang aktivitas *Human Resource Development* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, serta belum ada pula penelitian yang membahas isu spesifik tentang aktivitas *Human Resource Development* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penataan formasi jabatan sebagaimana yang akan dilakukan oleh penelitian ini. Dengan demikian maka kebaruan atau *novelty* dari penelitian ini menjadi jelas, sehingga nantinya akan memberikan pengetahuan baru khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia sebagai salah satu komponen penting yang dimiliki organisasi mempunyai ciri khas yang berbeda dengan sumber daya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain, serta memiliki pola pikir bukan benda

mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumber daya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan.<sup>18</sup>

Menurut Samsudin yang dikutip oleh Mumuh Mulyana menyampaikan bahwa sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.<sup>19</sup> Sumber daya manusia juga dapat dipandang sebagai individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.<sup>20</sup> Adapun Ivancevich menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu fungsi di dalam sebuah organisasi yang bertujuan

---

<sup>18</sup> Benjamin Bukit et al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ... hlm. 2.

<sup>19</sup> Mumuh Mulyana, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ritel dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Jurnal Ilmiah Ranggagading*, vol 10: 2, (2010), hlm. 166.

<sup>20</sup> Eri Susan, "Manajemen Sumber Daya Manusia", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol 9:2, (2019), hlm. 954.

mengoptimalkan pendayagunaan tenaga kerja di dalamnya. Optimalisasi tersebut dikaitkan dengan pencapaian kinerja lembaga secara keseluruhan.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas, maka secara lebih komprehensif dapat dipahami bahwa sumber daya manusia adalah orang atau tenaga kerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab dari atasan untuk menghasilkan produk dari suatu lembaga yang menjadi aset penting dan memiliki fungsi-fungsi yang kinerjanya menjadi tolok ukur keberhasilan lembaga.

#### b. Fungsi Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi juga harus selalu berusaha untuk memonitor kebutuhan sumber daya manusia agar tercipta suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja.<sup>22</sup> Hal tersebut karena sumber daya manusia memiliki fungsi strategis dalam menunjang kehidupan organisasi atau lembaga. Adapun fungsi-fungsi sumber daya manusia menurut R. Wayne Mondy dalam Ari Desri Walidi adalah sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Puspita Wulansari et al., "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten", *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol 14:2, (2014), hlm.164.

<sup>22</sup> Intan Fransiska Arunde et al., "Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Sulutgo", *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol 7: 3, (2019), hlm. 3709.

<sup>23</sup> Ari Desri Walidi, *Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia di Balai Penelitian dan Pengembangan Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an (LPTQ) Nasional Team Tadarus Angkatan Muda Masjid dan Musholla (AMM) YogyakartaI*, Skripsi (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018), hlm. 16.



### 1) Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan proses berkelanjutan di mana seseorang dituntut untuk mengevaluasi kemampuan dan minat karyawan sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun sasaran karier, dan merencanakan aktivitas-aktivitas perencanaan secara praktis. Proses tersebut dapat membuat karyawan berupaya meningkatkan kinerja melalui peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dan peningkatan minat bekerja.<sup>24</sup> Jadi, dapat dikatakan bahwa perencanaan karier merupakan langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan untuk mencapai kariernya selama mengemban tugas atau pekerjaan dalam suatu lembaga. Perencanaan karier sangat diperlukan bagi karyawan untuk mengetahui seberapa mampu mereka dapat menyeimbangkan antara kemampuan dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2) Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan lembaga untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai tersedia ketika dibutuhkan. Karier individu dan kebutuhan lembaga tidak

---

<sup>24</sup> Anggia Sari Lubis dan Arief, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Medan", *Jurnal Penelitian Sosial Humaniora*, vol 2: 2, (2017), hlm. 247.

terpisah dan berbeda. Pengembangan karier merupakan upaya yang dilakukan lembaga dalam membantu karyawan untuk pencapaian karier yang diinginkan.

Pengembangan karier yang dimaksud merupakan usaha lembaga untuk membantu karyawan dalam mengembangkan serta meningkatkan keterampilan dan keahlian mereka untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Hal tersebut dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan dari lembaga yang bersangkutan dengan karier karyawan.

c. Kualitas Sumber Daya Manusia

1) Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan sebuah organisasi, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia semakin baik pula prestasi kerja yang akan dihasilkan. Prestasi kerja karyawan yang baik akan sangat mempermudah suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>25</sup> Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Peran sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang menentukan karena hidup matinya suatu organisasi sangat tergantung pada pegawainya.

Sumber daya manusia berkualitas manakala mereka

---

<sup>25</sup> Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 5.

mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai manakala mereka mempunyai bekal pendidikan, latihan dan pengalaman yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.<sup>26</sup>

Pendapat lain menurut Rene dalam Sitohang mengatakan sumber daya manusia yang berkualitas memungkinkan untuk menjadikan semua kepentingan bisnis yang utama ke dalam satu fokus seperti penurunan biaya, peningkatan produktivitas, kerja sama yang terjalin dengan baik komunikasi yang lancar.<sup>27</sup> Adapun menurut Pasolong dalam Maulyan mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan moral yang tinggi. Sedangkan menurut Ndraha dalam Maulyan mengartikan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, dan inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*.<sup>28</sup>

## 2) Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia

---

<sup>26</sup> Merisa Fajar Aisyah, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember*, Skripsi (Jawa Timur: Universitas Jember, 2015), hlm. 6.

<sup>27</sup> Sonang Sitohang, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat", *Jurnal Ekuitas*, vol 14:1, (Maret, 2010), hlm. 59.

<sup>28</sup> Feti Fatimah Maulyan, "Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier: *Theoretical Review*", *Jurnal Sain Managemen*, vol 1:1, (2019), hlm. 45-46.

Menurut Achmad Ruky dalam buku “Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi” mengatakan bahwa karakteristik atau ciri-ciri SDM berkualitas sebagai berikut<sup>29</sup>:

- a) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
- b) Memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- c) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian atau keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
- d) Bersikap produktif, inovatif dan kreatif, serta mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan lain sebagainya.

Program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Usaha pengembangan sumber daya manusia tentunya bertujuan agar organisasi tersebut mampu merealisasi visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Sebaliknya,

---

<sup>29</sup> Achmad Ruky, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 16.

bagi karyawan, sebuah program pengembangan sumber daya manusia dapat berarti suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Dengan demikian, usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia harus mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu karyawan untuk berkembang.<sup>30</sup>

## 2. *Human Resource Development*

### a. Pengertian *Human Resource Development*

Suatu instansi tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang kompeten karena sumber daya manusia adalah kunci dari kinerja suatu organisasi, sehingga setiap instansi membutuhkan adanya unit *Human Resource Development* sebagai sebuah wadah untuk meningkatkan kemampuan (*skill*), keterampilan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledge*) sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga mempermudah instansi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang dimiliki.<sup>31</sup> *Human Resource Development* menjadi hal yang penting dalam kemajuan dan kemunduran suatu lembaga karena SDM merupakan faktor penggerak yang menggerakkan unsur-unsur lain dalam organisasi.

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm 227-228.

<sup>31</sup> Burhanudin, "Human Capital Theory Sebagai Landasan Teoritis dalam *Human Resource Development*", *Jurnal STIE Semarang*, vol 13: 1, 2021, hlm. 3.

*Human Resource Development* menurut Swanson yang dikutip oleh Burhanudin tahun 2021 adalah proses pengembangan dan proses melepaskan belenggu keahlian manusia (*unleashing*) melalui pengembangan organisasi serta pelatihan dan pengembangan personil dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja (*performance*).<sup>32</sup> Kemudian menurut James J. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donelly, *Human Resource Development* dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.<sup>33</sup> Sedangkan menurut Michael Armstrong, *Human Resource Development* berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.<sup>34</sup> *Human Resource Development* juga memastikan kecocokan antara kebutuhan individu dan juga kebutuhan organisasi. Untuk menghindari kerancuan dan memperjelas pengertiannya, maka *Human Resources Development* telah didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> Ibid., hlm 5.

<sup>33</sup> Benjamin Bukit et al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Aktivitas dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), hlm. 3.

<sup>34</sup> Michael Armstrong, *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*, (Jakarta: Gramedia, 1994), hlm. 18.

- 1) Leonard Nadler dan Zeace Nadler dalam Akhyadi mengemukakan *human resources development is organized learning experiences provided by the employer in a specified period of time for the purpose of increasing the possibility of improving job performance and providing for growth of individuals*. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pengalaman pembelajaran yang terorganisasi yang disediakan pemberi kerja dalam waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kemungkinan memperbaiki kinerja dan untuk pertumbuhan pegawai secara individu.<sup>35</sup>
- 2) Chalofsky dalam Akhyadi menyatakan *human resources development is the study and practice of increasing the learning capacity of individuals, groups, collectives, and organizations through the development and application of learn based interventions for the purpose of optimizing human and organizational growth and effectiveness*. Pengembangan sumber daya manusia adalah kajian dan praktek meningkatkan kapasitas belajar individu, kelompok dan organisasi melalui pengembangan dan aplikasi intervensi berbasis pembelajaran dengan tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia atau pegawai.<sup>36</sup>
- 3) Stewart dan Mc Goldbrick dalam Akhyadi menjelaskan bahwa *human resources development encompasses activities and processes which are intended to have impact on organizational and individual learning*. Pengembangan sumber daya manusia mencakup aktivitas dan proses yang dimaksud untuk memberi dampak terhadap pembelajaran individu maupun organisasi.<sup>37</sup>

Dari ketiga pengertian yang dikemukakan para pakar tersebut, ada tiga konsep mendasar yang terdapat dalam definisi *Human Resources Development* antara lain pembelajaran, pertumbuhan kinerja, dan efektivitas. Setelah meninjau beberapa pengertian dari para ahli mengenai pengertian HRD di atas dapat diambil kesimpulan bahwa *Human Resource Development* adalah segala

---

<sup>35</sup> Kaswan dan Ade Akhyadi Sadikin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: dari Konsepsi, Paradigma dan Fungsi sampai Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 15.

<sup>36</sup> *Ibid.*, hlm. 16.

<sup>37</sup> *Ibid.*, hlm. 16.

aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, serta sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, HRD berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, serta sikap anggota suatu lembaga serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi *Human Resource Development*

Fungsi *Human Resource Development* diambil dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Wilson Bangun diantaranya yaitu:<sup>38</sup>

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi yang pertama yaitu pengadaan sumber daya manusia.

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi serta

---

<sup>38</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 7.



penempatan sumber daya manusia. Pengadaan sumber daya manusia sangat penting dan berharga bagi setiap lembaga atau organisasi, karena pengadaan merupakan pintu gerbang bagi lembaga atau organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

## 2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Fungsi yang ke dua yaitu pengembangan sumber daya manusia. Fungsi ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi yaitu pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan perencanaan karier (*career planning*), pengembangan karier (*career development*), pengembangan organisasi (*organization development*) dan penilaian kinerja.

## 3) Pengintegrasian

Integrasi artinya mencocokkan keinginan karyawan dalam kebutuhan organisasi. Jadi pengintegrasian adalah bauran antara perusahaan dan karyawan dalam melaksanakan suatu tujuan organisasi agar dapat menjadi satu kesatuan yang utuh. Oleh karena itu, diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian juga dapat dikatakan fungsi

operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Berkaitan dengan pengintegrasian ada juga faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

#### 4) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan karyawan artinya mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas yang tinggi. Karyawan yang memiliki rasa setia yang tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaan dan biasanya memiliki kinerja yang baik. Pemeliharaan sumber daya manusia berhubungan dengan komunikasi kerja, keselamatan dan kesehatan kerja.

#### c. Faktor Pendukung *Human Resource Development*

Faktor pendukung adalah faktor yang bersifat menunjang serta memfasilitasi keberlangsungan sesuatu. Beberapa faktor pendukung HRD dalam buku “Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi” karya Benjamin Bukit, Tasman Malusa, dan Abul Rohmat, yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Terdapat seleksi sumber daya manusia yang baik untuk benar benar menciptakan pegawai yang berkualitas.
- 2) Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.

---

<sup>39</sup> Benjamin Bukit et al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), hlm. 24.

- 3) Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai.
- 4) Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumber daya manusia akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumber daya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi di mana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik. Pada level tertentu di mana kondisi tersebut sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu dalam organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang sudah seharusnya dilakukan demi peningkatan kualitas individu dan kinerja organisasi. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif. Sehingga nantinya dengan pengelolaan pegawai yang baik akan menghasilkan kualitas dan kinerja karyawan yang baik pula.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 25.

d. Faktor Penghambat *Human Resource Development*

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam sebuah organisasi, untuk dapat memiliki kinerja yang baik maka suatu organisasi perlu mengadakan peningkatan kompetensi karyawan. Demi keberhasilan peningkatan kompetensi karyawan yang diadakan melalui unit pengembangan sumber daya manusia atau biasa dikenal dengan HRD, perlu diperhatikan faktor penghambat agar dapat ditemui solusi yang dapat membantu keberlangsungan operasional unit HRD. berikut beberapa faktor penghambat operasional *Human Resource Development*:<sup>41</sup>

1) Kemampuan Personil Karyawan

Problematika mengenai kemampuan personal karyawan (*performance*) umumnya sangat berkaitan erat dengan usia. Karyawan dengan usia tidak produktif akan kesulitan mengikuti program-program dari unit *Human Resource Development* khususnya program yang berkaitan dengan teknologi.

2) Perubahan Teknologi

Penelaahan dan pengembangan penggunaan teknologi baru pada lembaga perlu diimbangi dengan peningkatan kemampuan karyawan dalam pelaksanaannya. Perubahan sistem kerja maupun sistem yang lainnya pada lembaga akan berdampak pada proses interaksi sistem lama dengan sistem baru. Hal ini akan

---

<sup>41</sup> Toto dan Endang Rustendi, "Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan dan Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia", *Jurnal Edukasi*, vol 9:1, (2021), hlm. 22-23.

membutuhkan adaptasi dan menjadi hambatan tersendiri dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.

### 3) Metode

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk memilih dan menerapkan metode yang tepat. Karena metode yang tepat akan mempermudah tercapainya tujuan dan visi misi yang dimiliki organisasi. Kemudian, selain metode materi dalam implikasi metode juga perlu diperhatikan.

### 4) *Automatic Habitual*

Pengembangan sumber daya manusia terkadang menjadi suatu hal yang selalu dilakukan karena sudah menjadi mandat atau keharusan. Oleh karena itu, suatu bentuk pengembangan sumber daya manusia baik itu *training* atau diklat dan lain sebagainya dilaksanakan tanpa didasarkan pada kesadaran apa alasan perlunya diadakan pelatihan sumber daya manusia tersebut. Hal ini menjadi hambatan tersendiri karena karyawan memiliki *mindset* pengembangan SDM hanya sebuah formalitas saja tanpa harus ada perubahan ke arah progresif.

## 3. Formasi Jabatan

### a. Pengertian Formasi Jabatan

Pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, memiliki kompetensi dan jumlah yang tepat sesuai

kebutuhan. Untuk itu, sumber daya aparatur sendiri perlu dibangun dan direncanakan secara tepat. Penempatan sumber daya yang tepat dapat diperoleh melalui penataan formasi jabatan.<sup>42</sup>

Jabatan merupakan identitas organisasional yang harus dirancang untuk memudahkan pencapaian organisasi. Kewajiban dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan menentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk ke dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Jabatan adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi.<sup>43</sup>

Sebuah organisasi dapat dipandang sebagai suatu pola hubungan dari peran-peran dan merupakan *blue print* untuk koordinasinya. Formasi jabatan adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu

---

<sup>42</sup> Inci Abdul Yatim et al., "Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan", *Jurnal Wacana*, vol 17:1, hlm 47.

<sup>43</sup> Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.<sup>44</sup> Tujuan penetapan formasi pegawai adalah agar satuan-satuan organisasi negara mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi. Formasi ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

b. Penataan Formasi Jabatan Model Andrew Sikula

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 disebutkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk bekerja secara profesional.<sup>45</sup> Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata saat ini adalah perencanaan pegawai, utamanya perencanaan untuk formasi pegawai. Selama ini penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian manajemen kepegawaian belum sepenuhnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dari penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang tepat akan diperoleh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan dan

---

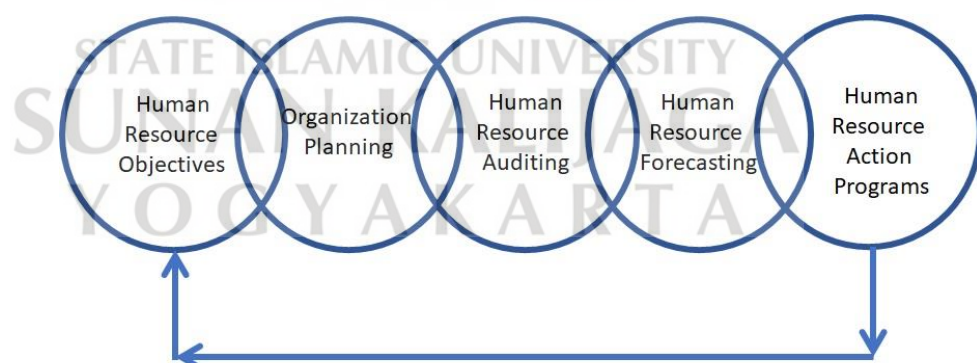
<sup>44</sup> Devy Ariefyanti Kusumaningrum, *Buku Panduan Penyusunan Peta Jabatan Kecamatan Cepu Tahun 2022*, (Blora: Erlangga, 2022), hlm 1.

<sup>45</sup> Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004.

mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan optimal. Dengan formasi kepegawaian yang sehat, diharapkan jumlah dan susunan pegawai untuk masing-masing badan pemerintahan dapat sesuai dengan fungsi, tugas dan beban kerja badan pemerintahan tersebut.<sup>46</sup>

Salah satu metode perencanaan sumber daya manusia dalam bidang penataan formasi jabatan adalah menggunakan model yang disampaikan oleh Andrew Sikula. Andrew E. Sikula (1981) menyampaikan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan SDM yang berarti mempertemukan kebutuhan tersebut dengan kebutuhan organisasi agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi. Terdapat lima komponen dalam penataan formasi jabatan menggunakan model Andrew Sikula yaitu:

**Gambar 1.1 Komponen Formasi Jabatan Model Andrew Sikula**



(Sumber: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing karya Masram dan Mu'ah)<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Inci Abdul Yatim et al., "Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan", *Jurnal Wacana*, vol 17:1, hlm 48.

<sup>47</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*, (Magelang: Rajawali Press, 2021), hlm 81.



1) *Human Resource Objectives*

Tujuan penataan formasi pegawai adalah sebagai bagian dari unsur-unsur yang mendukung strategi organisasi dari sisi pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karenanya strategi yang dikembangkan dalam bidang sumber daya manusia mutlak harus selaras dengan strategi organisasi.

2) *Organization Planning*

Program kerja yang akan dijalankan oleh organisasi dalam jangka waktu ke depan perlu dipastikan memiliki dampak bagi kebutuhan sumber daya manusia.

3) *Human Resource Auditing*

Berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM, yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mengaudit kondisi SDM saat ini. Audit SDM dalam konteks penataan formasi pegawai berfungsi untuk memastikan apakah secara jumlah SDM yang ada mencukupi sesuai kebutuhan dan secara kompetensi memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

4) *Human Resource Forecasting*

Dalam rangka mengetahui kebutuhan SDM di masa yang akan datang, perlu dilakukan *forecasting* atau peramalan kebutuhan SDM. Hal ini diperlukan agar pengelola SDM memiliki gambaran berapa SDM yang dibutuhkan dalam kurun waktu tertentu ke depan (biasanya 1-5 tahun). Selain itu, dengan dapat diramalkannya

kebutuhan SDM, manajemen dapat mengalokasikan anggaran untuk biaya pegawai, meliputi biaya rekrutmen, gaji dan tunjangan-tunjangan, serta perlengkapan dan fasilitas kerja.

#### 5) *Action Plan Human Resource Program*

Proses penataan formasi pegawai diakhiri dengan pembuatan *action plan* atau rencana tindakan. *Action plan* ini dapat berisi perencanaan program-program yang bersifat siap dijalankan, meliputi rencana rekrutmen, mutasi pegawai, diklat, dan penganggaran.

Pada dasarnya, terdapat beberapa macam model perencanaan sumber daya yang dapat diaktivitaskan pada suatu lembaga atau organisasi. Akan tetapi, peneliti memilih model perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Andrew Sikula karena model tersebut menekankan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mantinya akan memberikan *impact* yang baik bagi organisasi. Dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut tentunya ekuivalen atau cocok dengan judul penelitian ini yakni aktivitas HRD dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

## **F. Metode Penelitian**

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sebagaimana menurut Creswell dalam J. R. Raco mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif

merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Gejala sentral dapat diketahui oleh peneliti dengan cara melakukan wawancara kepada pihak terkait atau narasumber dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan apa yang akan diteliti. Informasi dan data yang telah diperoleh kemudian akan diolah oleh peneliti sebagai bahan analisis dari penelitiannya. Hasil analisis berupa penggambaran atau deskripsi dari tema penelitian.<sup>48</sup> Penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam tentang aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022 serta menelusuri bagaimana *Human Resource Development Center* tersebut dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

## 2. Subjek dan Objek Penelitian

### a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan pihak yang dijadikan sebagai narasumber pada sebuah penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah sumber daya manusia pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun subjek penelitian yang akan dijadikan sebagai narasumber diantaranya adalah: (1) Penanggung jawab Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, (2) Pegawai Sub

---

<sup>48</sup> J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, cet. 1, (Jakarta: Grasindo, 2010), hlm. 7.

Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, (3) Pengelola *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, dan (4) Pegawai yang mengakses layanan di *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan topik masalah yang menjadi perhatian pada sebuah penelitian. Objek pada penelitian ini adalah seluruh kegiatan atau aktivitas di *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, mulai dari divisi *assesment and measurement*, divisi *training and competency development*, divisi *education and consulting*, dan juga divisi *intellectual property and publication*.

3. Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan subjek penelitian di mana data atau informasi dapat diperoleh. Adapun sumber data pada penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh secara langsung dari narasumber yang bersangkutan, sedangkan sumber data sekunder diperoleh melalui literatur. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara kepada penanggung jawab Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa

Yogyakarta, pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, pengelola *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, dan pegawai yang mengakses layanan di *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan sumber data sekunder akan peneliti peroleh melalui hasil penelitian terdahulu, jurnal yang relevan, serta referensi lain yang dapat mendukung penelitian ini. Untuk mendapatkan data yang diperlukan baik primer maupun sekunder, *officially* peneliti telah melakukan penelitian selama dua bulan saat pelaksanaan praktikum profesi terhitung sejak tanggal 21 September 2022 sampai tanggal 21 November 2023 berdasarkan surat tugas dari kampus dan penerimaan dari lembaga yang bersangkutan. Namun untuk memperdalam penelitian ini, peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian kembali di lokasi yang sama dan topik yang sama dengan seizin lembaga yang bersangkutan dimulai pada tanggal 24 Februari 2023 hingga tanggal 24 Maret 2023.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

##### a. Wawancara

Salah satu teknik untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian adalah melalui wawancara. Wawancara merupakan proses mengumpulkan data atau informasi dengan cara mengajukan berbagai macam pertanyaan secara langsung kepada narasumber. Wawancara

yang akan dilakukan oleh peneliti bersifat terstruktur dengan pihak terkait yang akan diwawancarai yaitu dengan menyiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu dan ditanyakan secara runtut secara langsung kepada narasumber. Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber berkaitan dengan aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Wawancara akan dilakukan kepada Bapak HT sebagai penanggung jawab Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, Ibu SH selaku pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, Bapak RP sebagai pengelola *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Ibu DA sebagai pegawai yang mengakses layanan di *Human Resource Development Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Observasi

Observasi merupakan proses pengamatan sistematis dari aktivitas manusia yang berlangsung secara terus menerus untuk menghasilkan fakta.<sup>49</sup> Pada penelitian ini peneliti akan melakukan observasi dengan mengamati dan melakukan pencatatan secara langsung di lokasi penelitian. Adapun data yang diperlukan pada penelitian ini adalah

---

<sup>49</sup> Hasyim Hasanah, "Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial)", *Jurnal At-Taqaddum*, vol 8: 1, (2016), hlm. 26.

kondisi lembaga tempat penelitian serta seluruh aktivitas yang berkaitan dengan aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

### c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumentasi merupakan catatan peristiwa pada waktu yang lalu, dapat berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>50</sup> Purwono dalam Kadek Sonia Piscayanti mengemukakan bahwa dokumentasi adalah kegiatan yang berkaitan dengan foto dan penyimpanan foto serta pengumpulan, pengelolaan informasi dalam bidang pengetahuan yang dapat dijadikan sebagai bukti penunjang dokumen.<sup>51</sup> Dengan kata lain, dokumentasi adalah proses mengumpulkan data penunjang kegiatan penelitian yang dapat berupa foto, brosur dan informasi lain yang masih relevan dengan penelitian. Dokumen yang dibutuhkan pada penelitian ini berupa data-data yang berkaitan dengan aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik dokumentasi digunakan peneliti sebagai pelengkap dari data yang sudah dilakukan sebelumnya yaitu teknik wawancara dan observasi.

### 5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja

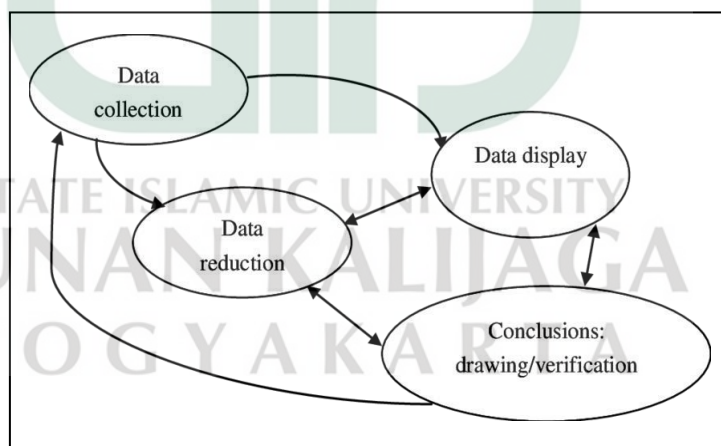
---

<sup>50</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2013). hlm. 240.

<sup>51</sup> Kadek Sonia Piscayanti, "Studi Dokumentasi dalam Proses Produksi Pementasan Drama Bahasa Inggris", *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, vol 47:2-3, hlm. 95.

seperti yang disarankan oleh data. Sebagaimana Bodgan dan Taylor dalam Lexy J. Moleong analisis data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja tersebut.<sup>52</sup> Dengan kata lain, teknik analisis data merupakan proses yang digunakan untuk mengelola data yang diperoleh dari lembaga atau tempat penelitian. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis model Miles dan Huberman. Teknik ini dikutip oleh Sugiyono terdiri dari empat tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.<sup>53</sup> Keempat tahap teknik analisis data model Miles dan Huberman tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.2 Teknik Analisis Data Miles dan Huberman**



(Sumber: Miles & Huberman dalam buku Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode Baru)<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi, cet. 36, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 280.

<sup>53</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 130.

<sup>54</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode Baru*, (Yogyakarta: UI Press, 1992), hlm. 20.



*Pertama*, pengumpulan data, tahap awal peneliti melakukan pengumpulan data secara umum terhadap situasi dan aktivitas objek yang diteliti, merekam semua yang didengar dan dilihat. *Kedua*, reduksi data yang berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan tema. Data yang diperoleh kemudian diseleksi untuk memperoleh gambaran yang jelas dan sesuai dengan pembahasan yang dibutuhkan. *Ketiga*, penyajian data, peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian berupa narasi, tabel, bagan, serta bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan peneliti. *Keempat*, penarikan kesimpulan, hasil penelitian akan dijelaskan secara jelas, ringkas, dan lengkap pada bagian kesimpulan berdasarkan data-data yang diperoleh dan dianalisa serta telah diverifikasi sebelumnya.<sup>55</sup> Pada dasarnya ada beberapa teknik analisis data yang dapat digunakan dalam penelitian, namun peneliti memilih teknik analisis data model Miles dan Huberman karena model ini bersifat fleksibel, di mana apabila masih ada kekurangan data maka pengumpulan data tambahan dapat dilakukan sewaktu-waktu selama proses penelitian dan penulisan masih berlangsung.

#### 6. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data digunakan untuk membuktikan nilai kebenaran dan konsistensi data dalam penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan uji kredibilitas dengan melakukan pengecekan data melalui metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data

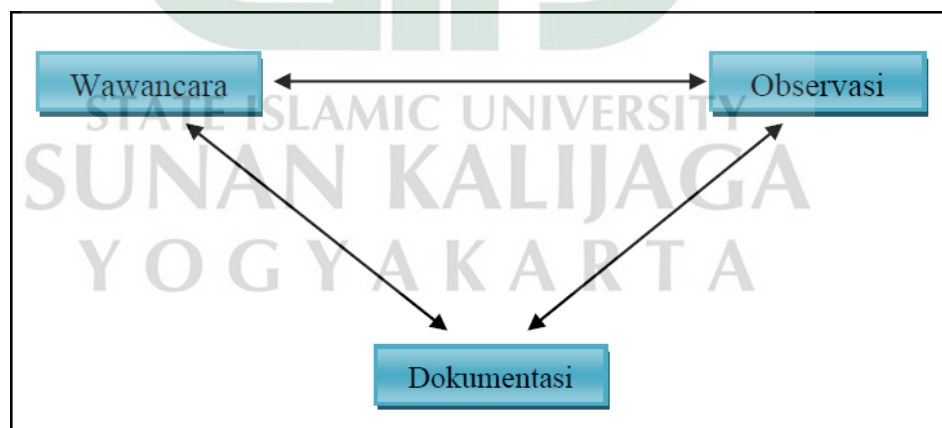
---

<sup>55</sup> *Ibid.*, hlm. 131-132.

yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.<sup>56</sup> Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data untuk pengujian keabsahan data.

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh melalui wawancara, kemudian dicek melalui observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Apabila dengan tiga teknik tersebut pengujian kredibilitas data menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau hanya karena berbeda sudut pandang saja. Berikut gambaran uji keabsahan data menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data:

**Gambar 1.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data**



(Sumber: Zuchri Abdussamad dalam buku Metode Penelitian Kualitatif Karya Zuchri Abdussamad)<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi, cet. 36, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 321.

<sup>57</sup> Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar: Syakir Media Press, 2021), hlm. 103.

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dibutuhkan untuk mempermudah pemahaman dan penyusunan skripsi, Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini meliputi diantaranya yaitu:

- BAB I:** Pada bab ini berisi tentang pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, dan metode penelitian.
- BAB II:** Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum lembaga yang diteliti. Pada penelitian ini lembaga yang dipilih oleh peneliti adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
- BAB III:** Pada bab ini membahas tentang laporan penelitian yang dikomparasikan dan disinkronisasikan antara teori dan realita di lapangan.
- BAB IV:** Pada bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang berisi tentang kesimpulan dan hasil penelitian yang disesuaikan rumusan masalah. Berisi pula saran yang membangun yang dibutuhkan oleh lembaga, serta mencantumkan daftar pustaka untuk mengetahui referensi yang digunakan, serta lampiran-lampiran.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta telah berjalan cukup baik. Ada 4 divisi yang ada di *Human Resource Development Center* ini, tiga divisi telah berjalan dengan cukup baik yaitu divisi *assesment and measurement*, divisi *training and competency development*, dan divisi *education and consulting*. Serta ada satu divisi yang masih dalam tahap pengembangan yaitu divisi *intellectual property and publication*. Keempat divisi ini menjadi komponen yang berperan dalam pemenuhan kebutuhan individu karyawan untuk berkembang dan memiliki andil pula dalam memenuhi kebutuhan lembaga berupa penataan formasi pegawai. Keberadaan *HRD Center* sebetulnya belum telalu memberikan dampak yang signifikan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta karena usianya yang masih tergolong sangat muda. Namun unit ini mampu memberikan koridor bagi sumber daya manusia yang ada di dalam Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta untuk terus mempertahankan kualitasnya melalui layanan layanan yang disediakan dalam setiap divisi di *HRD Center* Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

## B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dalam penelitian ini, peneliti dapat merekomendasikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan positif baik untuk lembaga dalam hal ini Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta maupun untuk peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

### 1. Bagi Lembaga

Aktivitas *Human Resource Development Center* di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta sudah berjalan cukup baik walaupun masih ada satu divisi yang masih dalam tahap pematangan konsep. Saran dari peneliti untuk Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta agar segera dikeluarkan surat keputusan (SK) dari HRD *Center* agar unit pengembangan kompetensi ini dapat lebih dipertanggungjawabkan di depan hukum. Dan untuk divisi *intellectual property and publication* yang masih dalam tahap pematangan konsep untuk dapat lebih dipersiapkan dan dipercepat lagi untuk beroperasi sehingga dapat mendukung ketiga divisi lainnya dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan tindak lanjut bagi peneliti selanjutnya khususnya yang melakukan penelitian dalam bidang perencanaan dan peningkatan kualitas sumber

daya manusia dengan menggunakan metode penelitian lainnya misalnya menggunakan metode yang lebih luas lagi dari teori Andrew Sikula yaitu dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal lembaga atau organisasi, agar dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang *Human Resource Development* yang terus beradaptasi dengan perkembangan zaman.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar: Syakir Media Press, 2021).
- Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014).
- Aisyah, Merisa Fajar, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember*, Skripsi (Jawa Timur: Universitas Jember, 2015).
- Alfianitah, Wiwik, *Strategi Human Resources Development dalam Meningkatkan Service Excellent pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*, Skripsi, (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2019).
- Aplikasi Dataku Daerah Istimewa Yogyakarta: “Elemen Jumlah Pemeluk Agama”, [http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data\\_dasar/cetak/314-jumlah-pemeluk-agama](http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar/cetak/314-jumlah-pemeluk-agama) diakses pada tanggal 12 Februari 2023 pukul 15.24 WIB.
- Armstrong, Michael, *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*, (Jakarta: Gramedia, 1994).
- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012).
- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa, dan Abdul Rohmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017).
- Arunde, Intan Fransiska, Jullie J. Sondakh, dan Anneke Wangkar, “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Sulutgo”, *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol 7: 3, 2019.
- Burhanudin, “*Human Capital Theory* Sebagai Landasan Teoritis dalam *Human Resource Development*”, *Jurnal STIE Semarang*, vol 13: 1, 2021.
- Devy Ariefyanti Kusumaningrum, *Buku Panduan Penyusunan Peta Jabatan Kecamatan Cepu Tahun 2022*, (Blora: Erlangga, 2022).
- Dokumen Aplikasi CAKAP Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Dokumentasi Kegiatan HRD Center Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

- Dokumen Pembangunan Sistem Informasi Input Kinerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Hamdan, “Industri 4.0: Pengaruh Revolusi Industri pada Kewirausahaan demi Kemandirian Ekonomi” *Jurnal Nusamba*, vol. 3: 2, 2018.
- Hamka, Andi Asrul et al., “Peran *Human Resources Development* (HRD) dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* Karyawan pada BTN Syariah KCPS Parepare”, *Jurnal Banco*, vol 4:1, (Mei, 2022).
- Hasanah, Hasyim, “Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial)”, *Jurnal At-Taqaddum*, vol 8: 1, 2016.
- Inci Abdul Yatim et al., “Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan”, *Jurnal Wacana*, vol 17: 1, 2014.
- Irmawati, Aida, “Peran *Human Resources Development* (HRD) dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT. Yanasurya Bhaktipersada”, *Jurnal Aplikasi Administrasi*, vol 18:2, (Desember, 2015).
- Itani, Talal, *Quran English Translalion: Clear, Pure, Easy to Read Modern English*, (Dallas dan Beirut: Clear Quran, 2014).
- Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY, “Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama”, <https://diy.kemenag.go.id/page-13-5-nilai-budaya-kerja.html> diakses pada tanggal 1 Maret 2023 pukul 13.58 WIB.
- Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY: “Kedudukan, Tugas, dan Fungsi”, <https://diy.kemenag.go.id/page-10-tugas-dan-fungsi.html> diakses tanggal 16 Desember 2022 pukul 23.27 WIB.
- Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY: “Sekilas Tentang Kanwil Kemenag DIY”, <https://diy.kemenag.go.id/> diakses tanggal 16 Desember 2022 pukul 23.57 WIB.
- Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY, “Struktur Organisasi Kanwil Kemenag Daerah Istimewa Yogyakarta”, <https://diy.kemenag.go.id/page-11-struktur-organisasi.html> diakses tanggal 27 Februari 2023 pukul 15.00 WIB.
- Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY, “Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY”, <https://diy.kemenag.go.id/page-9-visi-dan-misi.html> diakses tanggal 27 Februari 2023 pukul 10.48 WIB.



- Kaswan, dan Sadikin, Ade Akhyadi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: dari Konsepsi, Paradigma dan Fungsi sampai Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid Syamil Qur'an Yasmina Terjemah dan Tajwid*, Cet.1 (Bandung: Sygma Creative Media Corp, 2014).
- Kementerian Agama Republik Indonesia Kantor Wilayah DIY, "Sejarah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta", <https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/data/2.2> diakses tanggal 24 Februari 2023 pukul 22.29 WIB.
- Kinanthi, Shara Asma et al., "Strategi Komunikasi *Human Resource Development* dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan *Outsourcing* PT. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol 8: 2, (2020).
- Laporan *Focussed Group Discussions* Bagian Kepegawain Evaluasi Kinerja 2022 & Penyusunan Langkah Kerja Tahun 2023 di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Lubis, Anggia Sari dan Arief, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Medan", *Jurnal Penelitian Sosial Humaniora*, vol 2: 2, 2017.
- Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*, (Magelang: Rajawali Press, 2021).
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode Metode Baru*, (Yogyakarta: UI Press, 1992).
- Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, cet. 36, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017).
- Maulyan, Feti Fatimah, "Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier: *Theoretical Review*", *Jurnal Sain Manajemen*, vol 1:1, 2019.
- Mudzhar, Mohamad Atho, "Instrumen Internasional dan Peraturan Perundangan Indonesia tentang Kebebasan dan Perlindungan Beragama", *Jurnal Dialog*, vol 32: 2, 2009.
- Mulyana, Mumuh, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ritel dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Jurnal Ilmiah Ranggagading*, vol 10: 2, 2010.

- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 203 dan 204.
- Piscayanti, Kadek Sonia, “Studi Dokumentasi dalam Proses Produksi Pementasan Drama Bahasa Inggris”, *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, vol 47:2-3.
- Pranata, Handy, “Pengaruh Pendidikan, Upah, Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktifitas Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Unit Industri Rokok Cerutu Bobbin Kabupaten Jember)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, vol. 6:2, 2018.
- Prasetyo, Hoedi dan Wahyudi Sutopo, “Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset”, *Jurnal Teknik Industri*, vol. 13: 1, 2018.
- Raco, J. R, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, cet. 1, (Jakarta: Grasindo, 2010).
- Ruky, Achmad, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003).
- Sari, Vidya Renatha, “Peran *Human Resources Department* (HRD) dalam Membangun Loyalitas Kerja di Hyatt Regency Yogyakarta tahun 2019”, *Jurnal e-Proceeding of Applied Science*, vol 5: 2, (Agustus, 2019).
- Sitohang, Sonang, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat”, *Jurnal Ekuitas*, vol 14:1, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Cet. 23 (Bandung: Alfabeta, 2016).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2013).
- Susan, Eri, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol 9:2, 2019.

Toto dan Endang, Rustendi, Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan dan Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, *Jurnal Edukasi*, vol 9:1, (2021).

Undang Undang Dasar 1945 Pasal 29 Ayat 1 dan 2.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 21 dan 22.

Unit Profil Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kanwil Kemenag DIY.

Waldi, Ari Desri, *Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia di Balai Penelitian dan Pengembangan Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an (LPTQ) Nasional Team Tadarus Angkatan Muda Masjid dan Musholla (AMM) YogyakartaI*, Skripsi (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018).

Wati, Viva Ismira, *Fungsi Human Resource Departement dalam Pelaksanaan Program Internal Karyawan Grand Kangen Hotel Urip Sumoharjo Yogyakarta pada Masa Pandemi Covid-19*, Tugas Akhir (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2021).

Wulansari, Puspita, Damanik, Andre Harjana dan Arif Partono Prasetio, "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten", *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol 14:2, 2014.

Yahya, Muhammad, *Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia*, Tesis (Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2018).