

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN PROFESIONALISME PADA SUBBAGIAN  
ORGANISASI TATA LAKSANA DAN KERUKUNAN UMAT  
BERAGAMA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

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

**Oleh :**

**Rima Wiji Asmara**

**NIM 19102040048**

**Pembimbing :**

**Munif Solihan, MPA**

**NIP 19851209 201903 1002**

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

**2023**

## HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR



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-885/Un.02/DD/PP.00.9/06/2023

Tugas Akhir dengan judul : ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME PADA SUBBAGIAN ORGANISASI TATA LAKSANA DAN KERUKUNAN UMAT BERAGAMA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA.

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RIMA WIJI ASMARA  
Nomor Induk Mahasiswa : 19102040048  
Telah diujikan pada : Kamis, 25 Mei 2023  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

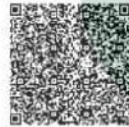
dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

#### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



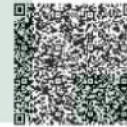
Ketua Sidang  
Munif Solihan, MPA  
SIGNED

Valid ID: 6476976d1c52



Penguji I  
Early Maghfiroh Innayati, S.Ag. M.Si  
SIGNED

Valid ID: 64764060bc5b9



Penguji II  
Muhammad Irfai Muslim, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 6477b30c1ea1f



Yogyakarta, 25 Mei 2023  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Prof. Dr. Hj. Marbumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 647ead1a6c489



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Alamat: Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274) 552230,  
Email: fku.uin-suka.ac.id, 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 : Rima Wiji Asmara  
NIM : 19102040048  
Judul Skripsi : Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme pada Subbagian Organisasi, Tata Laksana, dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY

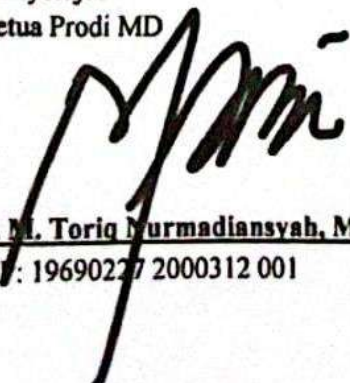
Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Starata satu Program Studi Manajemen Dakwah.

Dengan demikian kami mengharapkan agar skripsi/tugas akhir tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.


*Wassalamua'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 20 Mei 2023

Menyetujui  
Ketua Prodi MD

  
H. M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si  
NIP: 19690227 2000312 001

Dosen Pembimbing

  
Munif Solihan, MPA  
NIP: 19851209 201903 1002

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rima Wiji Asmara  
NIM : 19102040048  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul:

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN PROFESIONALISME PADA SUBBAGIAN  
ORGANISASI TATA LAKSANA DAN KERUKUNAN UMAT BERAGAMA  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

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, 20 Mei 2023

Yang menyatakan,



Rima Wiji Asmara  
NIM 19102040048

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Almamater tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



## MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ  
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

### Terjemah

“Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk”.

(Q.S. An- Nahl : 125)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat yang telah diberikan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Penyusunan skripsi ini sebagai tugas akhir yang ditujukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi dan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana sosial (S.Sos) di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Skripsi ini berjudul “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pada Sub Bagian Organisasi Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari pihak pembimbing, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

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

5. Hj. Early Maghfiroh Innayati, S.Ag. M.Si selaku pembimbing akademik yang telah memberikan arahan dan motivasi selama perkuliahan.
6. Munif Solihan, MPA, selaku pembimbing skripsi yang telah sabar dalam memberikan arahan selama pelaksanaan skripsi dari awal hingga akhir sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan lancar.
7. Segenap dosen Manajemen Dakwah yang telah membagi ilmunya terhadap peneliti selama belajar di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Keluarga tersayang yaitu Ibu Maslamah S.Pd.I dan Bapak Atok Ansorit S.Pd. yang telah merawat, mendidik, serta senantiasa memberikan do'a dan dukungan, baik secara moral maupun materil.
9. Adik-adikku tercinta yaitu Muhibbuddin Bidzikril Hakim, Minhalina Ahsanu Amala, dan Hibatullah Ibadish Sholihin yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman saya yaitu Dinda, Riya, Deby, Anggrita, Faradillah, Matul, Teni dan segenap keluarga KKN 108 Muneng.
11. Teman-teman Manajemen Dakwah angkatan 2019 yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan akademik dengan baik.
12. Kepada seluruh pihak KANWIL Kemenag DIY yang telah memberikan informasi sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini.
13. Kepada seluruh pihak-pihak lainnya yang ikut berperan dan berpartisipasi dalam penyelesaian skripsi ini.



## ABSTRAK

Rima Wiji Asmara (19102040048) Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme pada Subbagian Organisasi, Tata Laksana, dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2023.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan SDM pada instansi Kementerian Agama, bahwa keterkaitan antara pengembangan SDM dengan profesionalisme dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan baik. Jika kinerja pegawai meningkat, maka akan membentuk sikap professional terutama dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan, fenomena yang terjadi bahwa masih ditemukan adanya pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal, sehingga menjadikan tumpang tindih dan pengalihan pekerjaan kepada pegawai lain. Hal ini mungkin saja terjadi karena kurangnya penyesuaian terhadap kemajuan yang terjadi, terutama terkait kemajuan digital ter *update* sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang memahami tugas, pokok dan fungsi dalam pekerjaannya terutama sebagai seorang ASN yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga hal tersebut mempengaruhi kualitas dan kinerjanya. Oleh karena itu, dalam merespon hal tersebut organisasi perlu mengatasinya melalui pengembangan SDM. Hal ini karena pengembangan SDM memiliki fungsi untuk membina pegawai agar lebih baik dan produktif dalam bekerja.

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi teknik.

Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbag Ortala dan KUB dilakukan melalui beberapa program, yaitu melalui mutasi, promosi jabatan, motivasi dan pelatihan. Dalam hal ini pelatihan menjadi cara yang paling ampuh dalam rangka meningkatkan profesionalisme karena membawa banyak dampak positif bagi pegawai sekaligus menunjang peningkatan wawasan, sikap, keterampilan, dan kompetensi yang dapat mempengaruhi penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

**Kata Kunci:** Pengembangan Sumber Daya Manusia, Profesionalisme

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Kajian Pustaka.....	8
F. Kerangka Teori.....	12
G. Metode Penelitian.....	26
H. Sistematika Pembahasan .....	33
<b>BAB II GAMBARAN UMUM LEMBAGA .....</b>	<b>35</b>
A. Profil Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.....	35
B. Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY .....	36
C. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY .....	37
D. Struktur Organisasi Subbagian Organisasi, Tata Laksana, dan Kerukunan Umat Beragama Kanwil Kemenag DIY.....	39
<b>BAB III PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Subbagian Ortala dan KUB .....	42
B. Profesionalisme ASN Subbagian Ortala dan KUB.....	63
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>74</b>
A. Kesimpulan .....	74

B. Saran.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>80</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Data Pegawai Pada Subbagian Ortala dan KUB.....	39
Tabel 3.1 Riwayat Mutasi Pegawai Subbagian Ortala dan KUB.....	50
Tabel 3.2 Data Riwayat Pelatihan Pegawai Sub Bag Ortala dan KUB .....	61



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tahapan analisis data .....	31
Gambar 1.2 Triangulasi Sumber Data.....	32
Gambar 1.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	33
Gambar 2.1 Struktur Organisasi Kanwil Kemenag DIY .....	37
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Subbag ORTALA dan KUB .....	39



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pengembangan SDM merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam jabatan yang menjadi kedudukannya. Pengembangan sumber daya manusia terfokus pada kebutuhan jangka panjang yang hasilnya dapat diukur dalam waktu jangka panjang.<sup>1</sup> Sehingga pengembangan sumber daya manusia lebih menekankan pada peningkatan pada aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Konsep pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara yang dilakukan dengan maksud untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengalaman praktik bahwa pengembangan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, moral, dan potensi-potensi yang ada dalam lembaga. Sehingga pengembangan sumber daya manusia bukan hanya terkait dengan jabatan atau pekerjaan, melainkan juga peningkatan wawasan, cara berpikir, kemampuan bekerja sama serta sikap menghadapi perubahan lingkungan<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Indha Enggal Rahayu, *Analisis Pengembangan SDM dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan*, Skripsi, Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Ponorogo, 2021.

<sup>2</sup> Tita Meirina Djuwita, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Pegawai", *MANAJERIAL*, Vol. 10 : 19 (Juli 2011), hlm. 15.



Tiap manusia tentu memiliki kapasitas, kemahiran, dan keterampilan yang berbeda. Kapasitas, kemahiran, dan keterampilan tidak dapat bekerja dengan maksimal apabila tidak diasah melalui pengembangan. Sehingga pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik untuk menunjang kualitas dan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dalam setiap organisasi / lembaga kegiatan pengembangan SDM menjadi hal terpenting dimana terdapat proses kerjasama antar karyawan dengan organisasi guna mempertahankan eksistensinya.<sup>3</sup>

Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Profesionalisme merupakan salah satu sisi yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia. Profesionalisme belakangan ini sering menjadi permasalahan yang *urgent* terutama bagi level birokrasi dan instansi. Pada hakikatnya profesionalisme itu mudah difahami, namun penerapannya masih banyak yang kurang optimal. Menurut Dedi Supriadi, bahwa profesional menunjuk pada dua hal, yakni orangnya dan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Profesionalisme lebih menunjuk kepada derajat atau tingkat kinerja seseorang sebagai seorang profesional dalam melaksanakan profesi

---

<sup>3</sup> Indah Nur Faizah, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Budaya Kerja Produktif di Seksi Penmad Kantor Kemenag Kabupaten Gresik", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021, hlm. 16.

yang mulia.<sup>4</sup> Sementara profesionalitas adalah tingkatan kualitas atau kemampuan yang dimiliki SDM dalam melaksanakan profesinya.<sup>5</sup> SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pengembangan sdm.

Profesionalisme sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan menurut bidang tugas dan tingkatannya masing-masing. Sehingga hasil dari pekerjaan itu lebih ditinjau dari segala segi sesuai porsi, objek serta bersifat terus menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta jangka waktu yang penyelesaian pekerjaannya relatif singkat.<sup>6</sup> Profesionalisme kerja pegawai akan tercermin dalam perilaku sehari-hari. Hal tersebut mengacu kepada potensi pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas yang diembannya. Sementara kelancaran tugas organisasi itu sangat tergantung pada kesempurnaan pegawai yang berada di dalamnya yang mampu bekerja secara profesional, efektif dan efisien guna meningkatkan roda kehidupan organisasi.

Kaitannya antara pengembangan SDM dengan profesionalitas, bahwa melalui pengembangan SDM akan meningkatkan produktifitas dan kinerja sumber daya manusia. Ketika pegawai menjadi lebih produktif dan

---

<sup>4</sup> Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Bandung: Pustaka Ilmu, 2002), hlm. 170.

<sup>5</sup> Epon Ningrum, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan", *Jurnal Geografi GEAI*, Vol 9: 01, 2009, hlm. 5.

<sup>6</sup> Gapuri Ramadhan, "Analisis Hubungan Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada antor DISDUKCAPIL Kota Banjarmasin", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 : 15, (Agustus, 2018), hlm. 2.

kinerjanya meningkat maka tentu akan membentuk sikap profesional pada diri pegawai tersebut, terlebih dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dalam hal pengembangan sumber daya manusia dan profesionalisme kerja aparatur menjadi suatu hal yang amat penting. Hal ini karena pengembangan SDM akan mempengaruhi kualitas dan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan setiap tahunnya. Pengembangan SDM harus disesuaikan dengan perubahan dan kebutuhan organisasi, terutama terkait hal-hal yang berkaitan dengan perwujudan tujuan dan program kerja organisasi. Sementara profesionalisme kerja harusnya menjadi suatu hal yang penting bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) kementerian agama jika melihat bahwa profesionalisme menjadi salah satu bagian dari lima nilai budaya kerja kementerian agama.

Menurut Peraturan Menteri Agama No 19 tahun 2019 pasal 175, bahwa Subbagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama (Ortala dan KUB) memiliki berbagai tugas seperti melakukan penyiapan bahan koordinasi penyusunan analisis organisasi, analisis jabatan dan beban kerja, sistem, standar dan prosedur kerja, laporan kinerja, tindak lanjut hasil pengawasan, evaluasi pelayanan publik, fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi dan zona integritas, pembinaan kerukunan umat beragama dan lembaga keagamaan serta harmonisasi umat beragama.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian , pasal 175.

Berdasarkan regulasi tersebut, Subbagian Ortala dan KUB sebagai salah satu unit kerja dibawah naungan tata usaha memiliki tugas untuk menyiapkan laporan kinerja. Sebagai unit kerja yang memiliki wewenang dalam pengaturan dan penyiapan hal-hal terkait standarisasi organisasi dan kinerjanya, maka tentu saja yang berada dalam jabatan tersebut adalah orang-orang pilihan yang telah melalui proses seleksi sesuai regulasi yang berlaku. Jika diibaratkan dengan sebuah pohon, maka ortala dan KUB layaknya batang yang menjadi sumber penyimpanan energi (kekuatan) dan menopang pohon tersebut agar tetap berdiri tegak. Maksudnya disini, bahwa Subbagian Ortala dan KUB berperan penting, terutama dalam menyokong jalannya organisasi, sehingga membutuhkan pegawai-pegawai yang profesional dan berkualitas.

Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, fenomena yang terjadi bahwa masih ditemukan adanya pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal, sehingga menjadikan tumpang tindih dan pengalihan pekerjaan kepada pegawai lain.<sup>8</sup> Hal ini mungkin saja terjadi karena kurangnya penyesuaian terhadap kemajuan yang terjadi, terutama terkait kemajuan digital ter *update* sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang memahami tugas, pokok dan fungsi dalam pekerjaannya terutama sebagai seorang ASN yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga hal tersebut mempengaruhi

---

<sup>8</sup> Observasi dan wawancara dengan Dini Meiyanti, Analis Kebijakan Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY. 27 Desember 2022. Pukul 14.30 WIB.

kualitas dan kinerjanya. Padahal seiring tuntutan saat ini, bahwa kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kemampuan dan keterampilan yang handal di bidangnya. Selain itu, masih ditemukan ruangan kerja yang kosong ditinggal oleh para pegawainya terlebih setelah istirahat siang. Dalam hal ini profesionalisme kerja birokrasi terlihat dari sikap dan perilaku pegawai saat bekerja. Dari berbagai pemaparan tersebut, peneliti merasa terdapat kesenjangan, terkait kekurangan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang bisa berdampak pada sikap dan profesionalisme mereka dalam bekerja, padahal seharusnya sebagai ASN Kementerian Agama yang sudah terikat dengan kode etik yang berlaku dalam profesinya harus melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggungjawab dan profesional seperti halnya yang disebutkan dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Sehingga dalam merespon hal tersebut organisasi bisa mengatasinya dengan pengembangan SDM. Hal ini karena pengembangan SDM memiliki fungsi untuk membina pegawai agar lebih baik dan produktif dalam bekerja.<sup>9</sup> Sehingga berdasarkan fenomena tersebut, terdapat ketertarikan untuk meneliti terkait **“Analisis Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme pada Subbagian Organisasi Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”**.

---

<sup>9</sup> Ali Imron, dkk. *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 79.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta ?
2. Bagaimana profesionalisme ASN Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi berharga bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta terutama dalam menjalankan pengembangan sumber daya manusia yang dapat menunjang kinerja dan profesionalisme aparatur sipil negara yang lebih baik.

### **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).



## **E. Kajian Pustaka**

Berkaitan dengan penelitian tentang “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta”, dibawah ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang membahas masalah tersebut dan memiliki kemiripan dengan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Budaya Kerja Produktif di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik”, yang ditulis oleh Indah Nur Faizah, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu dengan menggambarkan fenomena sebenarnya dari kejadian yang ada di lapangan. Lokasi penelitian ini bertempat di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan SDM di Seksi Penmad dilakukan cukup baik dan efektif, yang mana dalam pelaksanaannya terdapat banyak metode yang dipilih untuk melakukan kegiatan pengembangan, yakni melalui metode pelatihan, mutasi jabatan, bimtek pertemuan khusus dan pemberian motivasi. Melalui metode tersebut percepatan penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien serta mampu menghadapi kemajuan teknologi di masa yang akan datang. Pengembangan SDM memberikan dampak terwujudnya

budaya kerja produktif di seksi Penmad.<sup>10</sup> Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa penelitian tersebut berfokus pada Pengembangan SDM dan Budaya Kerja Produktif, sementara penelitian ini berfokus pada Pengembangan SDM dan Profesionalisme, terdapat perbedaan pada variabel Y, sehingga terdapat perbedaan pula dari segi objek, subjek, maupun lokasi penelitian antara penelitian ini dengan penelitian pada literature terdahulu.

Jurnal dengan judul “Profesionalisme Kerja Perangkat Kelurahan Dalam Pelayanan Administrasi Pada Masyarakat di antor Kelurahan Talikuran Barat Kecamatan Kawangkoan Utara”. Ditulis oleh Reza Runkat, Salmin Dengo, Deisy Tampongangoy. Jurnal Administrasi Publi (JAP), Vol: VII, No. 106, 2021. Merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam mengukur profesionalisme menggunakan teori Mertin Jr dimana terdapat 5 indikator yaitu kemahiran dalam mempergunakan peralatan, kesiapan dalam memberikan pelayanan, tanggung jawab, disiplin, dan sikap pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemahiran dalam mempergunakan peralatan tergolong rendah karena tingkat pendidikan pegawai yang rendah. Sementara dari segi kesiapan, tanggung jawab, disiplin, dan sikap pegawai sudah terlihat baik dibuktikan dengan pelayanan administrasi yang mereka berikan.<sup>11</sup> Persamaan jurnal tersebut dengan

---

<sup>10</sup> Indah Nur Faizah, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Budaya Kerja Produktif di Seksi Penmad Kantor Kemenag Kabupaten Gresik, Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021, hlm. 114.

<sup>11</sup> Reza Runkat, dkk., “Profesionalisme Kerja Perangkat Kelurahan Dalam Pelayanan Administrasi Pada Masyarakat di Kantor Kelurahan Talikuran Barat Kecamatan Kawangkoan Utara”, *JAP*, Vol. VII No. 106, (2021), hlm. 16.

penelitian pada skripsi ini terdapat pada teori untuk mengukur profesionalisme ASN, keduanya sama-sama menggunakan teori profesionalisme menurut Mertin Jr dimana pada jurnal tersebut profesionalisme difokuskan hanya pada pelayanan administrasi yang kaitannya dengan dokumen berupa sertifikat, surat ijin, surat pengantar, surat keterangan, dll. Sementara dalam skripsi ini profesionalisme ASN Subbagian Ortala dan KUB digambarkan lebih luas baik dalam bekerja ataupun melayani stakeholder. Sehingga hal ini menjadikan perbedaan pada objek dan subjek penelitian.

Skripsi dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hulu Dalam Melayani Jamaah Haji” , karya Ardi Pranata, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2019. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggambarkan fenomena sebenarnya dari kejadian yang ada di lapangan. Lokasi penelitian ini bertempat di Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hulu. Teori yang digunakan pada penelitian ini ialah teori Kadarisman mengenai pengembangan sumber daya manusia dan metode pengembangan SDM meliputi mutasi, promosi, motivasi, pengembangan karir dan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM pada Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hulu telah dilakukan dengan cukup baik. Adapun program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan adalah pengembangan SDM melalui mutasi, pengembangan SDM melalui

motivasi kerja, pengembangan SDM melalui pelatihan.<sup>12</sup> Perbedaan terdapat pada teori pengembangan SDM yang digunakan, dimana pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori pengembangan SDM yang dikemukakan oleh Goujali dan metode pengembangan SDM yang dikemukakan oleh Eko Sudarmanto yaitu pengembangan SDM melalui mutasi, promosi jabatan, motivasi dan pelatihan.

Jurnal dengan judul “Analisis Manajemen Pengembangan SDM Yang Handal dan Profesional (Studi Kasus : IAI An-Nur Lampung)”, ditulis oleh Nurul Hidayati Murtafiah, Jurnal Pendidikan Islam, Vol: 10 No. 02, Agustus 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesa mengenai Pengembangan SDM tenaga pendidik di Institut Agama Islam AN Nur Lampung, dan Pengembangan SDM tenaga kependidikan di IAI An Nur. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis-naturalistik. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan 3 teknik yaitu wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Hasil yang didapat bahwa di IAI An-Nur Lampung pengembangan sumber daya pendidik telah dilakukan melalui analisis kebutuhan tenaga dosen bidang studi yang sesuai, pendataan terhadap kompetensi dosen, mengevaluasi inerja dosen, kemudian menyusun perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dosen dan sebagainya. Sedangkan pada perencanaan pengembangan sumber

---

<sup>12</sup>Ardi Pranata, "Pengembangan SDM Kemenag Kabupaten Indragiri Hulu dalam Melayani Jamaah Haji", *Skripsi*, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2019, hlm. 62.

daya tenaga kependidikan, perencanaan yang dilakukan oleh IAI An-Nur Lampung adalah penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia dalam organisasi.<sup>13</sup>

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, perbedaan penelitian terdahulu dengan skripsi ini terletak pada objek, subjek dan lokasi penelitian. Dimana pada literature terdahulu belum ditemukan adanya penelitian yang membahas mengenai pengembangan SDM dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Tinjauan Tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Goujali dalam Buku Ajar Pemahaman Praktis Pengembangan SDM, pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>14</sup> Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia yaitu suatu proses dalam menyiapkan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi melalui aktivitas-aktivitas yang dapat

---

<sup>13</sup> Nurul Hidayati Murtafiah, “Analisis Manajemen Pengembangan SDM Yang Handal dan Profesional (Studi Kasus : IAI An-Nur Lampung)”, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 10 No. 02, 2021.

<sup>14</sup> Samuel Souhoka, Muhammad Amin. *Buku Ajar Pemahaman Praktis Pengembangan SDM*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021), hlm. 39.

meningkatkan keterampilan, kompetensi dan kualitas sumber daya manusia.

#### **b. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Sondang, ada beberapa manfaat bagi organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia<sup>15</sup>, meliputi :

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

#### **c. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia**

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, hlm. 39.



Menurut Eko Sudarmanto dalam Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui :<sup>16</sup>

1) Pengembangan SDM Melalui Mutasi

Menurut Simamora, mutasi merupakan istilah transfer. Transfer yang dimaksud adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya sama. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Eko Sudarmanto dalam Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dijelaskan bahwa mutasi merupakan kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat/sejajar. Mutasi merupakan aspek penting untuk menghilangkan rasa jemu/bosan menghadapi pekerjaan pada diri pegawai.<sup>17</sup>

Menurut Sastrohadiwiryono, mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Eko Sudarmanto, dkk., Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), hlm. 80.

<sup>17</sup> Ibid., hlm. 80.

<sup>18</sup> Ahmad Jefri, "Pelaksanaan Mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dari Kabupaten Kutai Barat ke Kabupaten Mahakam Ulu", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 2:3, 2014, hlm. 3080.

Mutasi atau pemindahan menjadi kegiatan rutin dalam organisasi, terutama dalam melaksanakan prinsip *“the right man in the right place”*, dimana orang yang tepat akan lebih sesuai bila berada pada tempat yang tepat pula. Maksudnya yaitu memutasikan pegawai pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi bisa menjadi salah satu cara untuk mengembangkan SDM dalam organisasi.

Dalam pengembangan SDM melalui mutasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu mutasi atas keinginan pegawai dan mutasi atas kebijakan manajemen. Mutasi atas keinginan pegawai terjadi jika pegawai secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke unit kerja lain yang ada di lingkungan organisasi. Sementara mutasi atas kebijakan manajemen biasanya berasal dari program manajemen SDM, kebijakan ini baik untuk sasaran jangka panjang ataupun jangka pendek. Dalam jangka pendek misalnya diperuntukan karena tuntutan yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang biasanya dalam rangka menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas organisasi secara makro.

Pelaksanaan pengembangan SDM melalui mutasi dilandaskan pada beberapa dasar atau landasan. Menurut

Hasibuan, ada tiga dasar/landasan dalam pelaksanaan mutasi pegawai, yaitu<sup>19</sup> :

a) *Merit system*

*Merit system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena output dan produktivitas kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun dan disiplin karyawan semakin baik, serta jumlah kecelakaan menurun.

b) *Seniority system*

*Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu setiap orang mampu memangku jabatan baru.

c) *Spoiled system*

*Spoiled system* adalah mutase yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutase seperti ini kurang baik arena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Bunga Ika Pratiwi, "Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Kota Batu (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 2:5, hlm. 772.

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm. 772.

## 2) Pengembangan SDM Melalui Promosi

Menurut Andrew F. Sikula secara teknis promosi adalah suatu perpindahan di dalam organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.<sup>21</sup> Menurut Siagian bahwa yang dimaksud promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya jauh lebih besar pula. Maka setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan atau jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.<sup>22</sup>

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dalam organisasi dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi dan disertai dengan peningkatan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan fasilitas lainnya. Sehingga promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Oleh karena itu,

---

<sup>21</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen SDM*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 108.

<sup>22</sup> Michael, "Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural PNS di Kabupaten Kutai Barat", *Jurnal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3:1, 2015, hlm. 212.

promosi jabatan menjadi salah satu pengembangan SDM yang didambakan oleh pegawai. Namun, pelaksanaan promosi jabatan tidak bisa dilakukan dengan seenaknya sendiri. Promosi harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut<sup>23</sup> :

- a) Ke arah mana suatu jabatan akan menuju
- b) Sampai dimanakah jenjang suatu jabatan yang akan dicapai
- c) Kriteria apa, atau persyaratan apa saja yang diperlukan untuk melaksanakan promosi jabatan tersebut.

### 3) Pengembangan SDM Melalui Motivasi Kerja

Pengembangan SDM melalui motivasi kerja menjadi suatu hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin agar semangat kerja para karyawan tetap terjaga. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.<sup>24</sup>

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest J. McCormick berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku kerja yang berhubungan

---

<sup>23</sup> Ardi Pranata, "Pengembangan SDM Kemenag Kabupaten Indragiri Hulu dalam Melayani Jamaah Haji", *Skripsi*, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2019, hlm. 14.

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 222.

dengan lingkungan kerja.<sup>25</sup> Motivasi adalah suatu perangsang dan dorongan bagi karyawan agar bekerja lebih giat dan produktif. Motivasi dapat berupa inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan organisasi atau perusahaan.<sup>26</sup>

Pemberian motivasi bisa dilakukan melalui dua cara, yaitu dengan pemberian insentif semimaterial dan pemberian insentif material.

a) Pemberian insentif semimaterial

Pemberian motivasi ini berupa pemberian insentif yang bentuknya bukan berupa uang, misalnya memberikan latihan pendidikan/kursus untuk karyawan, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, menempatkan karyawan di tempat yang tepat.

b) Pemberian insentif material

Pemberian insentif material merupakan pemberian motivasi dengan memberikan upah/gaji/bonus yang memadai dan cukup untuk keperluan hidup karyawan tersebut.

---

<sup>25</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Psikologi Perusahaan*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993), hlm. 47.

<sup>26</sup> Eko Sudarmanto., dkk, *Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021) , hlm. 81.



Dengan pemberian insentif, maka akan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>27</sup>

#### 4) Pengembangan SDM Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu program pengembangan SDM yang familiar dikalangan kita. Kaswan mendefinisikan pelatihan sebagai proses meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Pelatihan merupakan suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, sehingga pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan merupakan usaha menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Akhyar Abdullah, Muhammad Amir, dkk. *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*, (Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021), hlm. 70.

<sup>28</sup> Ardi Pranata, "Pengembangan SDM Kemenag Kabupaten Indragiri Hulu dalam Melayani Jamaah Haji", *Skripsi*, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2019, hlm. 21.

Menurut Pasal 1 ayat 9 UU No. 13 Tahun 2003, bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan memiliki fokus yang lebih sempit, karena pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara lebih baik dan diharapkan memberikan keahlian-keahlian yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan.<sup>29</sup>

Pengembangan SDM melalui pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan. Pengembangan SDM melalui pelatihan dianggap sebagai suatu hal yang penting dan strategis karena dengan adanya berbagai kemajuan, banyak terjadi kesenjangan antara keterampilan para pekerja dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi-posisi tertentu.

## **2. Tinjauan Tentang Profesionalisme**

### **a. Pengertian Profesionalisme**

---

<sup>29</sup> Feldy Ch. Woeotitjan, "Tingkatan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada BPBD Provinsi Sulawesi Utara)", *Jurnal Berkala Ilmiah*, Vol 16:4, (2016), hlm. 443.

Profesionalisme berasal dari Bahasa Anglosaxon yang mengandung pengertian kecakapan, keahlian dan disiplin. Profesionalisme mengandung makna menjalankan suatu profaesi untuk keuntungan atau sumber kehidupan.<sup>30</sup>

Pendapat lain mengatakan profesionalisme berasal dari istilah *professional* dasar katanya ialah *profession* (profesi). Dalam bahasa Inggris, *professionalism* secara leksikal berarti sifat profesional. Profesionalisme merupakan suatu tingkah laku, suatu tujuan atau rangkaian kualitas yang menandai suatu profesi.<sup>31</sup>

Profesionalisme kerja dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan (*fitness*), antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*), sehingga terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Heni Widyarningsih, "Upaya Peningkatan Profesionalisme Karyawan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan Abadi Hotel Jogja", *Jurnal Khasanah Ilmu*, Vol. 9 No. 1, (Maret, 2018), hlm. 49.

<sup>31</sup> Jamil Suprihartiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 51.

<sup>32</sup> Gapuri Ramadhan, "Analisis Hubungan Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DISDUKCAPIL Kota Banjarmasin", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1:15, (Agustus, 2018), hlm. 3.

Menurut Siagian, profesionalisme adalah keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan.<sup>33</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, bahwa profesionalisme merupakan tingkah laku, suatu tujuan, atau rangkaian kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu profesi. Profesionalisme mengacu pada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesinya. Penjelasan dan makna profesionalisme sejatinya tidak bisa lepas dari tiga aspek, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap mental (*attitude*). Ketiga aspek tersebut dianggap penting dan menjadi fondasi dalam membangun kualitas-kualitas profesionalisme agar nantinya dapat dikembangkan terus menerus.<sup>34</sup>

Ciri-ciri profesionalisme menurut Anoraga yaitu, sebagai

berikut<sup>35</sup> :

- 1) Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil sehingga dituntut untuk selalu mencari peningkatan mutu.

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm. 3.

<sup>34</sup>Rudi Ahmad, dkk. "Faktor Manajemen Profesional: Perencanaan, Pengorganisasian, Dan Pengendalian (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen SDM)", *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol 2, Issue 5, (Mei, 2021), hlm. 702

<sup>35</sup> Heni Widyaningsih, "Upaya Peningkatan Profesionalisme Karyawan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan Abadi Hotel Jogja", *Jurnal Khasanah Ilmu*, Vol. 9 No. 1, (Maret, 2018), hlm. 49.

- 2) Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
- 3) Profesionalisme menuntut ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil tercapai.
- 4) Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan fikiran dan perbuatan, sehingga terjaga efektivitas kerja yang tinggi.

**b. Profesionalisme SDM aparatur**

Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang masing-masing. Sehingga profesionalisme kerja menjadi suatu hal yang dibutuhkan dalam organisasi, terutama pada birokrasi pemerintah. Hal ini karena dengan sumber daya manusia yang profesional akan menciptakan komitmen tinggi dari SDM yang bekerja di dalamnya sekaligus dapat membina citra organisasi menjadi lebih baik. Siagian mengemukakan bahwa profesionalisme diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu kepada prosedur yang telah disederhanakan.<sup>36</sup>

Profesionalisme menunjuk pada derajat penampilan seseorang sebagai seorang profesional. Orang yang profesional memiliki sifat-sifat yang berbeda dengan orang yang tidak

---

<sup>36</sup> Agus Hipnuludin, *Etika Administrasi Negara* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2021), hlm.80.

professional meskipun dalam pekerjaan yang sama atau katakanlah dalam satu ruang kerja yang sama. Menurut Mertin Jr karakteristik profesionalisme aparatur yang menjadi indikator profesionalisme kerja pegawai, adalah<sup>37</sup> :

1) Kemahiran dalam mempergunakan peralatan

Kemahiran merupakan salah satu unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan serta pengalaman. Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan atau kemahiran pegawai yang tercermin dalam perilaku sehari-hari. Istilah tersebut mengacu pada potensi pegawai terutama dalam mengerjakan tugas dan bagiannya.

2) Kesiapan

Kesiapan para pegawai untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan publik. Adanya kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas dan ramah.

3) Tanggung Jawab dalam Pelayanan

Tuntutan pertanggungjawaban atas setiap tugas atau kegiatan yang dilakukan untuk kepentingan publik.

---

<sup>37</sup> Reza Runkat, dkk., "Profesionalisme Kerja Perangkat Kelurahan Dalam Pelayanan Administrasi Pada Masyarakat di Kantor Kelurahan Talikuran Barat Kecamatan Kawangkoan Utara", *JAP*, Vol. VII No. 106, (2021), hlm. 16.



#### 4) Disiplin

Secara teoritis, loyalitas berhubungan dengan tingkat kedisiplinan, terutama dalam hal ketaatan terhadap peraturan yang berlaku. Kedisiplinan akan terwujud dengan baik jika pegawai mampu menaati peraturan-peraturan yang ada.

#### 5) Sikap pegawai

Setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan, sikap dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan tertentu. Sikap sopan santun, respek, perhatian, keramahan serta komunikasi yang baik dalam artian dapat memberikan informasi kepada publik dengan penjelasan yang dapat mereka pahami, serta mendengarkan saran dan keluhan publik.

### **G. Metode Penelitian**

#### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deksriptif yang memperoleh dan mendeskripsikan data bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan sebagaimana mestinya atau fakta yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan/ sumber data.<sup>38</sup>

#### 2. Objek dan Subjek Penelitian

---

<sup>38</sup>Albi Anggito, Johan Setiawan., *Metode Penelitian Kulitatif*, (Sukabumi : CV. Jejak, 2018), hlm. 25.

Penelitian ini menggunakan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM), sehingga objek penelitian berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala Subbag Ortala dan KUB, Pegawai Subbagian Ortala dan KUB, Analis Kepegawaian (stakeholder internal) dan Pengurus MAKIN DIY (stakeholder eksternal) Subbag Ortala dan KUB.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan berbagai cara, dimaksud agar segala jenis informasi dapat diperoleh secara maksimal, yaitu :

#### a. Observasi

Sebagai teknik pengumpulan data, observasi dilakukan dengan memperhatikan dan melakukan pengamatan terkait pengembangan sumber daya manusia pada pegawai Subbag Ortala dan KUB, serta hal-hal yang berkaitan dengan profesionalisme kerja.

#### b. Wawancara

Sebagai teknik pengumpulan data, wawancara digunakan untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme pada subbagian Ortala dan

KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY dengan bentuk pertanyaan dalam wawancara bersifat terbuka. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak, seperti : Kepala Subbagian Ortala dan KUB (1 orang), Pegawai Subbagian Ortala dan KUB (2 orang), Stakeholder internal dalam hal ini Analisis Kepegawaian (1 orang) dan stakeholder eksternal yaitu pengurus MAKIN DIY (1 orang).

c. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumentasi untuk mendapatkan data tentang objek penelitian.

4. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data Miles dan Hubberman dengan model interaktif. Proses tahapan analisis data terdiri dari tiga alur yang terjadi secara bersamaan, yakni tahap reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

a. Reduksi data (*Data reduction*)

Setelah melakukan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya ialah reduksi data. Reduksi data dapat diartikan sebagai proses mengelompokkan, mengarahkan dan menghapus yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data yang diperoleh dari

lapangan.<sup>39</sup> Pengambilan data pada saat proses reduksi harus relevan dan sesuai dengan judul atau masalah penelitian, sehingga data yang sifatnya tidak sesuai dengan topik permasalahan akan dihapus.

Proses reduksi data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta akan disederhanakan dan dihubungkan dengan fakta dan data yang ada dalam bentuk naratif fenomenologi.

b. Penyajian data (*Data display*)

Tahapan selanjutnya adalah penyajian data. Apabila seluruh data telah di format sesuai dengan instrument pengumpulan datanya, maka langkah selanjutnya adalah mengelola dan setengah jadi dan seragam dalam bentuk narasi serta telah mempunyai alur topik yang jelas.<sup>40</sup>

Dalam hal ini penyajian data bertujuan untuk mempermudah memahami hasil penelitian. Penyajian data dalam pelaksanaan penelitian pada Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan hal serupa dengan menyiapkan tabel sebagai pelengkap pada saat menyajikan data.

---

<sup>39</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 337.

<sup>40</sup> Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta Selatan: Salemba Humaika, 2011), hlm. 176.

c. Penarikan kesimpulan (*Conclussion drawing / Verification*)

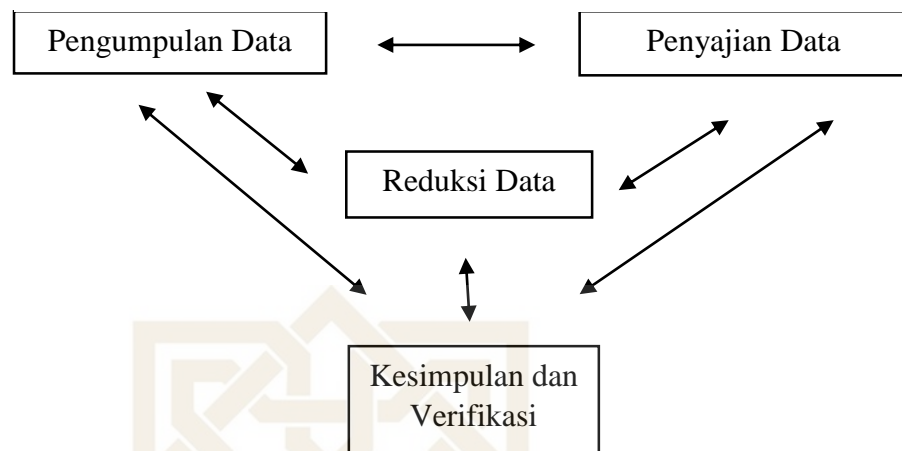
Dalam menganalisis data kualitatif, langkah terakhir yang digunakan ialah menarik kesimpulan atau verifikasi. Penarikan kesimpulan adalah jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya dan mengungkapkan apa dan bagaimana dari hasil temuan baru dalam meneliti yang sebelumnya tidak ada.<sup>41</sup>



---

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 178.

**Gambar 1.1 Tahapan analisis data**



#### 5. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi.<sup>42</sup> Teknik pengecekan keabsahan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.<sup>43</sup>

Dalam penelitian ini pengecekan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik, dengan tujuan untuk memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 362.

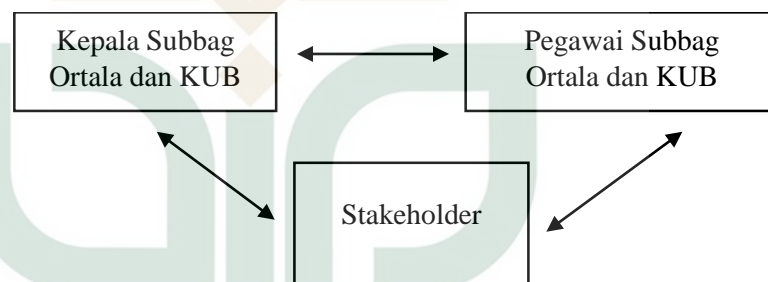
<sup>43</sup> Djaman Satori dan Aan Komarian, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 202.



a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sumber data dari penelitian ini adalah Kepala Subbag Ortala dan KUB, Pegawai Subbag Ortala dan KUB dan Stakeholder (analisis kepegawaian, dan Pengurus MAKIN DIY). Data dari ketiga sumber tersebut dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana yang spesifik dari tiga sumber informan tersebut.

**Gambar 1.2 Triangulasi Sumber Data**

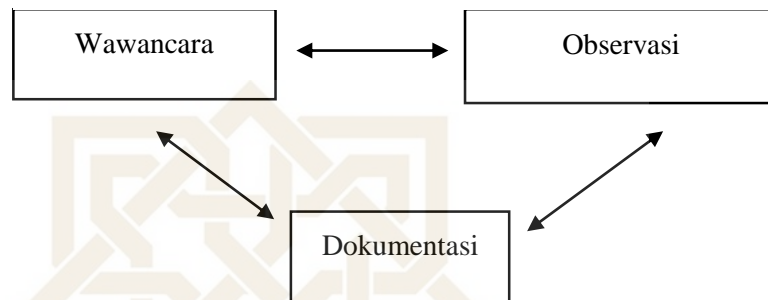


b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber data yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang didapat dari hasil wawancara di uji kebenarannya menggunakan observasi dan dokumentasi, begitu pula sebaliknya. Jika terdapat data yang berbeda, maka penyusun melakukan diskusi lebih lanjut dengan

sumber data untuk mendapatkan data yang dianggap benar dari sudut pandang yang berbeda-beda.

**Gambar 1.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data**



Sumber: Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran mengenai isi bahasan proposal skripsi ini, maka penulis akan menguraikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka sebagai pembanding antara penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian ataupun karya tulis yang pernah dibuat sebelumnya. Selain itu juga bab pertama juga berisi kerangka teori dan metode penelitian.

BAB II gambaran umum mengenai Subbagian Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, yang berisi tentang letak geografis, visi, misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan.

BAB III berisi tentang pokok dan inti penelitian yaitu pengembangan SDM dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbag Ortala dan KUB Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB IV penutup yang berisi tentang kesimpulan, saran, daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terkait pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme pada Subbagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY, maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Subbagian Ortala dan KUB telah dilaksanakan dengan baik dan memiliki kesesuaian dengan teori metode pengembangan SDM Eko Sudarmanto . Adapun program atau metode pengembangan SDM yang telah dilaksanakan yaitu melalui mutasi, promosi, pemberian motivasi dan pelatihan. Melalui mutasi dan promosi jabatan, dimana keduanya sebagai ajang untuk merubah posisi/ jabatan pegawai sehingga terdorong motivasi dan semangat untuk lebih profesional dalam bekerja. Melalui pemberian motivasi dengan support secara lisan disertai pemberian insentif atau tunjangan kinerja yang sesuai. Melalui pelatihan, dengan mengikutsertakan pegawai pada berbagai pelatihan, workshop dan bimtek.

Sedangkan profesionalisme pegawai pada Subbagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama juga sudah berjalan dengan baik, dan memiliki kesesuaian dengan teori profesionalisme menurut Mertin

Jr yang meliputi kemahiran dalam mempergunakan peralatan, kesiapan, tanggung jawab dalam pelayanan, disiplin, dan sikap pegawai.

Dari semua program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan, pelatihan dinilai menjadi cara yang ampuh karena dengan mengikuti berbagai pelatihan, pegawai dapat memperoleh impact positif sekaligus pengembangan kompetensi, keterampilan, wawasan dan sikap yang dapat menunjang terselesaikannya pekerjaan secara lebih cepat dan tepat. Dengan serangkaian proses pengembangan SDM tersebut pegawai menjadi lebih profesional dibuktikan dengan output berupa peningkatan sikap dalam penyelesaian tugas dan pelayanan prima. Sehingga pegawai menjadi lebih efektif, efisien, semangat, terpercaya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pelayan publik terutama pada bidang keagamaan, organisasi dan moderasi beragama.

## **B. Saran**

1. Bagi instansi, utamanya Subbagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerukunan Umat Beragama Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY hendaknya terus menerus melakukan koordinasi, terutama terkait kesulitan yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pengembangan SDM dapat dijadikan opsi ataupun solusi untuk mengatasi hal tersebut. Selanjutnya dilakukan koordinasi agar program pengembangan SDM dilaksanakan secara kontinu atau berkelanjutan sesuai kebutuhan.

2. Bagi pegawai, hendaknya selalu meningkatkan kualitas diri dengan kompetensi dan kelebihan individu. Sehingga bisa mengikuti perkembangan zaman dan berdaya saing tinggi.
3. Bagi pegawai yang mengikuti berbagai program pengembangan SDM, terutama pelatihan, hendaknya program tersebut diikuti secara sungguh-sungguh agar nantinya dapat mengaplikasikan pengetahuan dan praktik yang didapat dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Dalam penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan dalam hal pengetahuan dan kemampuan. Sehingga diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar dapat meneliti serta mengelaborasi lebih lanjut terkait pengembangan SDM dan profesionalisme dengan menggunakan teori lain sebagai pengukuran.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afin Okydiansyah Vidiyanto, "Analisis Profesionalisme Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perkebunan Kabupaten Kuantan Singgi", *skripsi*, Riau: Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, 2013.
- Ahmad Jefri, *Pelaksanaan Mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dari Kabupaten Kutai Barat ke Kabupaten Mahakam Ulu*, Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol. 2(3), 2014.
- Albi Anggito, Johan Setiawan., *Metode Penelitian Kualitatif*, Sukabumi : CV. Jejak, 2018.
- Aljabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2020.
- Ardi Pranata, "Pengembangan SDM Kemenag Kabupaten Indragiri Hulu dalam Melayani Jamaah Haji" , *Skripsi*, Riau: UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2019.
- A. S Mundar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Ranga Pembangunan Nasional*, Jakarta: Djaya Pirusa, 1981.
- Bunga Ika Pratiwi, *Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Kota Batu (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu*, Jurnal Administrasi Publik, Vol 2(5).
- Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: 2002.
- Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Bandung: Pustaka Ilmu, 2002.
- Dera Izar Hasanah, *Pengembangan Profesionalisme dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil : Sebuah Tinjauan Teoritis*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bale Bandung, Vol. 3(2), 2019.
- Djaman Satori dan Aan Komarian, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Djuwita, Tita Meirina., *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Pegawai*, MANAJERIAL, Vol. 10(19). 2011.
- Eko Sudarmanto., dkk, *Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal Geografi GEAI, Vol 9(01), 2009.
- Fanila Kasmita Kusuma., *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Era Digital*, Open Journal System, Vol. 15(10). 2021.

- Feldy Ch. Woetitjan, *Tingkatan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada BPBD Provinsi Sulawesi Utara)*, Jurnal Berkala Ilmiah, Vol 16(4), 2016.
- Gapuri Ramadhan, *Analisis Hubungan Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada antor DISDUKCAPIL Kota Banjarmasin*, Jurnal Administrasi Publik, Vol. 1(15), 2018.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Hasibuan, Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Heni Widyaningsih, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Karyawan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan Abadi Hotel Jogja*, Jurnal Khasanah Ilmu, Vol. 9(1), 2018.
- Indah Nur Faizah, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Budaya Kerja Produktif di Seksi Penmad Kantor Kemenag Kabupaten Gresik”, *Skripsi*, Surabaya: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel, 2021.
- Indha Enggal Rahayu, “Analisis Pengembangan SDM dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan”, *Skripsi*, Ponorogo: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Ponorogo, 2021.
- Indarwansyah, Risma Niswaty, dkk. *Efektivitas Pengembangan SDM pada Sekretariat DPRD Kabupate Gowa*, Journal of Public Administration and Government, 2019.
- I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Jamil Suprihartiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Psikologi Perusahaan*, Bandung: Trigenda Karya, 1993.
- Michael, *Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural PNS di Kabupaten Kutai Barat*, Jurnal Pemerintahan Integratif, Vol. 3(1), 2015.
- Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-kuantitatif* , Malang: UIN-Maliki Press, 2008.
- Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Aswaja Pressindo, 2013.
- Rahmat, Sidiq. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru di SMP Muhammadiyah 1 Bambanglipuro”, *Tesis*,

Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018.

Renaldy Massie, *Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap inerja Pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiens, Vol. 5(6), 2015.

Reza Runkat, dkk., *Profesionalisme Kerja Perangkat Kelurahan Dalam Pelayanan Administrasi Pada Masyarakat di Kantor Kelurahan Talikuran Barat Kecamatan Kawangkoan Utara*, JAP, Vol. VII (106), 2021.

Rudi Ahmad, dkk. *Faktor Manajemen Profesional: Perencanaan, Pengorganisasian, Dan Pengendalian (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen SDM*, Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Vol 2, Issue 5, 2021.

Samuel Souhoka, Muhammad Amin,. *Buku Ajar Praktis Pengembangan SDM*, Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021.

Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2017.

Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, Bandung: Alfabeta, 2015.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish, 2010.

Sutrisno, Edy., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: KENCANA, 2017.