

**STRATEGI REFORMASI BIROKRASI  
BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO**

*BUREAUCRATIC REFORM STRATEGY OF CIVIL SERVICE EDUCATION  
AND TRAINING AGENCY IN APPARATUS HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT AT THE GOVERNMENT OF KULON PROGO REGENCY*

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2



**TRI OMI HANDAYANI  
20081020037**

**Kepada:  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2017**

**TESIS**  
**STRATEGI REFORMASI BIROKRASI BADAN**  
**KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**APARATUR PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON**  
**PROGO**

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2  
Program Studi Magister Manajemen

Diajukan Oleh :  
TRI OMI HANDAYANI  
20081020037

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Tanggal.....

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN**

**TESIS  
STRATEGI REFORMASI BIROKRASI BADAN  
KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON  
PROGO**

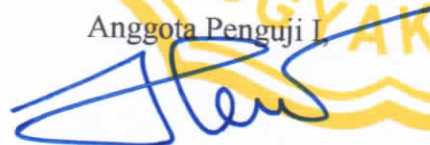
Diajukan Oleh :  
TRI OMI HANDAYANI  
20081020037

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal, Agustus 2017

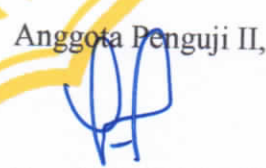
Yang terdiri dari:  
Ketua Penguji,

  
Dr. SUSANTO, M.S

Anggota Penguji I,

  
Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Anggota Penguji II,

  
Fauziah, SE, M.Si

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

  
Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya saya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, September 2017  
Yang membuat pernyataan,



**TRI OMI HANDAYANI**  
**20081020037**

## **MOTTO**

“Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan member kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al Mujadalah, 58:11)

## **PERSEMBAHAN**

Penulisan tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Suamiku Marwoto, S.E.
2. Putraku Keenan Adelio Ommar
3. Putraku Keanu Adhyasta Noe Ommar

*\*Kalian anugerah yang terindah dalam hidup\**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Strategi Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo”

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Strata 2 Program Studi Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penulis menyadari banyaknya kekurangan dalam penulisan tesis ini karena keterbatasan penulis. Keberhasilan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menghaturkan terima kasih atas dukungan, bimbingan dan masukan, yaitu kepada Yth :

1. Bapak Profesor. Dr. Heru Kurnianto Tjahtjono, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sekaligus selaku dosen pembimbing.
2. Ibu Fauziah, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sekaligus selaku dosen klinik.
3. Bapak Dr. Susanto, M.S. selaku dosen penguji.
4. Seluruh dosen dan staf pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
5. Ibu Dra. Yuriyanti, M.M. selaku Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Bapak Triyanto Raharjo, M.Si. dan Bapak Sri Agung Pangarso, S.STP. selaku atasan langsung yang memberikan banyak kelonggaran bagi penulis untuk meninggalkan tugas di kantor dan menyelesaikan penulisan tesis ini.

6. Rekan-rekan tersayang di Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan, dan rekan-rekan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan atas doa dan dukungan kepada penulis.
7. Nenek Sukinem Hadi Sumarto, Om Bambang R Hadhy untuk dorongan yang besar berikut modal MP528nya, serta keluarga besar Hadi Sumarto.
8. Kakak tersayang Yohanes Posto dan Jonathan Frederico untuk motivasinya.
9. Yang terakhir namun yang paling penting dalam hidup saya adalah kepada suami tercinta, Daddy Marwoto, buah hati Keenan Adelio Ommar dan Keanu Adhyasta Noe Ommar atas cinta yang indah, pengertian, dorongan semangat, tenaga, yang luar biasa besar untuk penulis menyelesaikan tesis ini, I love you guys.

Selanjutnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, September 2017

Penulis

**TRI OMI HANDAYANI**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
ABSTRAK.....	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
A. Pengertian Strategi .....	5
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
C. Reformasi Birokrasi .....	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
A. Pendekatan Penelitian .....	30
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Obyek dan Subyek Penelitian.....	30
D. Jenis Data Sumber Data dan Pengambilan Data.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	30
F. Teknik (Metode) Analisis Data.....	34
G. Pengecekan Validitas Temuan .....	35

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	37
A.	Gambaran Umum BKPP .....	37
	1. Fungsi BKPP.....	37
	2. Tugas BKPP .....	38
	3. Struktur Organisasi BKPP .....	39
	4. Visi BKPP .....	40
	5. Misi BKPP.....	41
	6. Profil PNS .....	44
B.	Pembahasan .....	52
	1. Evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi .....	52
	2. Strategi dalam manajemen SDM Aparatur .....	53
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	66
	DAFTAR PUSTAKA .....	69
	LAMPIRAN	

## Abstrak

Reformasi birokrasi merupakan program pemerintah dengan konsekuensi bagi arah perbaikan sistem kepegawaian negara yang harus diikuti, khususnya masalah kinerja aparatur birokrasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sampai saat ini masih dianggap belum sesuai harapan. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan berdasarkan tujuan, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur dan strategi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan dalam manajemen SDM Aparatur pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

Agenda reformasi birokrasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo telah dimulai dilaksanakan meskipun dalam implementasinya belum semua agenda dalam reformasi birokrasi terlaksana. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu kurangnya kemauan dan political will dari pengambil kebijakan untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi, belum adanya persamaan persepsi dan tujuan, kurangnya konsistensi dan keberlanjutan program, ketersediaan anggaran serta belum kuatnya pengawasan dan pengendalian terhadap program reformasi birokrasi

Berkaitan dengan program-program reformasi birokrasi terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur diperlukan strategi-strategi yang dituangkan dalam berbagai kegiatan seperti Penyusunan Analisis Jabatan, Evaluasi Jabatan, dan Sistem Remunerasi, Penyusunan Analisis Beban Kerja, Penyusunan Formasi dan Analisis Kebutuhan Pegawai, Pengembangan sistem pengadaan dan seleksi, Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dan Standar Kompetensi Teknis, Asesmen kompetensi individu bagi pegawai/tenaga ahli dan sebagainya.

Dengan strategi diatas diharapkan program pengembangan SDM Aparatur pada pemerintah dapat terus dilakukan secara berkelanjutan dan sesuai dengan agenda reformasi birokrasi.

**Kata Kunci: Reformasi, Birokrasi, Strategi, Kompetensi.**

## ***Abstract***

*Bureaucracy reform is a government program with consequences for the direction of improving the state personnel system to be followed, especially the performance problems of the civil servant bureaucracy (PNS) which is still considered not as expected. Researchers use a qualitative approach. While based on the purpose, this study aims to describe how the implementation of bureaucratic reform in the field of Apparatus Human Resource and strategy of Civil Service Education and Training Agency in Apparatus Human Resource Management at The Government of Kulon Progo Regency.*

*The agenda of bureaucratic reform in the field of Apparatus Human Resource Management at The Government of Kulon Progo Regency has begun to be implemented although in its implementation not all agenda in bureaucratic reform has been implemented. This is due to the lack of willingness and political will of the policy makers to implement the bureaucracy reform agenda, the lack of a common perception and objectives, the lack of consistency and sustainability of the program, the availability of budget and the lack of supervision and control over the bureaucracy reform program.*

*In relation to bureaucratic reform programs on Apparatus Human Resource Development needs strategies that are poured in various activities such as Preparation of Position Analysis, Job Evaluation, and Remuneration System, Preparation of Workload Analysis, Formulation and Analysis of Employee Needs, Development of procurement and selection system, Preparation of Managerial Competency Standards and Technical Competency Standards, Assessment of individual competencies for staff / experts and so on.*

*With the above strategy is expected to Apparatus Human Resource Ddevelopment Program on the government can continue to be done in a sustainable and in accordance with the bureaucratic reform agenda.*

***Keywords: Reform, Bureaucracy, Strategy, Competence.***