

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN INTERNAL DOSEN
Progam Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MEWUJUDKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KORWIL
BIDANG PENDIDIKAN

Tim Peneliti:

Dra. Sri Kasiami, M.Si
Septi Wulandari, S.Sos., M.A.P
Masrukin
Jeuvani Putri Rahendra

Nomor Kontrak:

021 / LPPM-LIT / UB / XI / 2025

Dibiayai oleh:

Universitas Bojonegoro

Periode 1 Tahun Anggaran 2025/2026

UNIVERSITAS BOJONEGORO

2026

HALAMAN PENGESAHAN

LAPORAN AKHIR PENELITIAN PENDANAAN PERGURUAN TINGGI

1.	Judul Penelitian	:	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia untuk Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Korwil Bidang Pendidikan
2.	Ketua Peneliti		
	a. Nama Peneliti	:	Dra. Sri Kasiami, M.Si
	b. NIDN	:	0718056802
	c. Program Studi	:	Administrasi Publik
	d. E-mail	:	sri.kasiami@gmail.com
	e. Bidang Keilmuan	:	Administrasi Publik
3.	Anggota Peneliti 1		
	a. Nama Dosen	:	Septi Wulandari, S.Sos., M.A.P
	b. NIDN	:	0709099901
	c. Program Studi	:	Administrasi Publik
	d. E-mail	:	septiwuland09@gmail.com
	e. Bidang Keilmuan	:	Administrasi Publik
	Anggota Peneliti 2		
	a. Nama Mahasiswa	:	Masrukin
	b. NIM	:	21632011201
	c. Program Studi	:	Administrasi Publik
	d. E-mail	:	-
	e. Bidang Keilmuan	:	Administrasi Publik
	Anggota Peneliti 3	:	
	a. Nama Mahasiswa	:	Jeuvani Putri Rahendra
	b. NIM	:	23632011062
	c. Program Studi	:	Administrasi Publik
	d. E-mail	:	jjvany17@gmail.com
	e. Bidang Keilmuan	:	Administrasi Publik
4.	Jangka Waktu Penelitian	:	6 Bulan
6.	Lokasi Penelitian	:	Korwil Bidang Pendidikan, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora
7.	Dana Diusulkan	:	Rp. 3.000.000,00
Mengetahui,			Bojonegoro, 24 Februari 2026
Ketua LPPM Universitas Bojonegoro			Pengusul,
<u>Dr. Laily Agustina Rahmawati, S.Si., M.Sc.</u> NIDN 07 2108 8601			<u>Dra. Sri Kasiami, M.Si</u> NIDN. 07 18056802

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan laporan akhir penelitian internal dosen yang berjudul “Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia untuk Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Korwil Bidang Pendidikan”. Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berperan besar untuk membantu dalam penyusunan laporan akhir penelitian internal ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan rujukan dan masukan bagi pembaca. Terima kasih kepada LPPM Universitas Bojonegoro yang telah memberikan fasilitas dan pendampingan sehingga penulis dapat menyelesaikan dan mengajukan laporan akhir penelitian ini sesuai alur yang telah ditetapkan.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
RINGKASAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori.....	6
2.2 Penelitian Terdahulu	8
2.3 Kerangka Konsep Penelitian.....	9
BAB III METODE PENELITIAN	10
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	10
3.2 Lokasi Penelitian.....	10
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	11
3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	11
3.5 Analisis Data.....	12
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	14
4.1 Hasil dan Pembahasan	14
BAB V PENUTUP	28
5.1 Kesimpulan	28
5.2 Saran	29
DAFTAR PUSTAKA	30
LAMPIRAN	31

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2. Daftar Riwayat Pekerjaan dan Pendidikan Koordinator Pendidikan Daerah di Kabupaten Cepu.....	15
Tabel 3. Riwayat Pekerjaan Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu	21

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian	9
Gambar 2. Intensitas Kesempatan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Posisi.	17

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Kepada Rektor	31
Lampiran 2. Bukti Submit Jurnal	32

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di Kantor Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu melalui strategi promosi dan rotasi jabatan, pembinaan mental dan disiplin kerja, serta evaluasi dan penilaian kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi dan rotasi jabatan telah dilaksanakan untuk menjaga pemerataan kualitas layanan dan mendorong transfer pengetahuan antarpegawai, meskipun masih dipengaruhi oleh faktor motivasi, usia, dan kualifikasi pendidikan. Pembinaan mental dan disiplin kerja dilakukan secara berkelanjutan melalui forum formal dan informal, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja, namun belum sepenuhnya optimal dalam meminimalkan kelalaian administrasi. Evaluasi dan penilaian kinerja dilakukan secara rutin melalui rapat kerja bulanan dan sistem e-performance, yang berkontribusi terhadap peningkatan kesadaran, tanggung jawab, dan kualitas layanan. Secara keseluruhan, peningkatan kapasitas SDM telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan pada aspek pendidikan berkelanjutan, konsistensi pembinaan disiplin, dan optimalisasi sistem evaluasi agar selaras dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Kata Kunci: kapasitas, sumber daya manusia, pelayanan publik, manajemen

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan bentuk tanggung jawab negara dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, kualitas pelayanan publik mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, serta responsivitas birokrasi terhadap kebutuhan warga negara (Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah, baik pusat maupun daerah, menempatkan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai salah satu prioritas utama. Salah satu strategi penting untuk mewujudkan pelayanan berkualitas adalah dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur, terutama mereka yang berinteraksi langsung dengan masyarakat (Hardiansyah, 2018).

Di Koordinator Wilayah Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu Kabupaten Blora, kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kapasitas SDM yang menjalankan fungsi pengawasan, pembinaan, dan fasilitasi satuan pendidikan. Tugas tersebut menuntut kompetensi tinggi, profesionalisme, serta orientasi pelayanan prima dari tenaga pengawas maupun tenaga administrasi (Mustari, 2015). Pada saat yang sama, isu kesehatan dan kualitas SDM masyarakat, seperti stunting, juga menjadi perhatian penting dalam sektor pendidikan. Stunting merupakan kondisi pertumbuhan anak yang terhambat akibat kekurangan gizi kronis pada 1.000 hari pertama kehidupan, yang berdampak serius pada perkembangan otak, kecerdasan, dan kemampuan belajar anak (Rahmadhita, 2020).

Namun kondisi di lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM belum berjalan optimal. Di Korwil Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu, sebagian besar tenaga pengawas telah memenuhi syarat pendidikan minimal sarjana, tetapi tenaga administrasi masih sangat membutuhkan peningkatan pendidikan. Meskipun ijazah SMA sederajat memenuhi syarat jabatan administrasi, variasi pendidikan yang jauh berbeda menyebabkan kesenjangan kompetensi antarpegawai (Hasibuan, 2016). Di samping itu, kurangnya pelatihan

dan tidak optimalnya transfer ilmu dari pegawai senior menyebabkan keterbatasan dalam penguasaan teknologi, keterampilan administratif, dan kemampuan komunikasi yang efektif—kompetensi yang sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik modern (Mathis & Jackson, 2016).

Masalah lain yang ditemui adalah masih lemahnya budaya disiplin dan profesionalisme. Beberapa pegawai belum menunjukkan kedisiplinan dalam hal waktu dan tanggung jawab kerja, serta belum maksimal dalam memanfaatkan teknologi informasi sebagai penunjang pelayanan. Minimnya pelatihan berkelanjutan membuat pegawai kesulitan menyesuaikan diri dengan dinamika kebijakan dan kebutuhan pelayanan (Wibowo, 2016). Bahkan, sebagian pegawai cenderung bergantung pada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, menunjukkan rendahnya inisiatif dan kemandirian.

Selain itu, penataan kepegawaian belum mendukung proses transfer pengetahuan internal. Pegawai dengan kompetensi tinggi belum diberdayakan sebagai mentor atau pembimbing bagi pegawai lain, padahal organisasi yang memanfaatkan pola mentoring terbukti mampu meningkatkan kualitas SDM lebih cepat (Armstrong, 2017). Tantangan lain adalah munculnya pegawai yang memasuki usia pensiun tanpa diimbangi proses kaderisasi atau perekrutan tenaga muda. Kekosongan tenaga berpotensi menghambat kelancaran pelayanan publik (Dessler, 2020).

Tidak hanya itu, faktor ekonomi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagian pegawai harus mencari pekerjaan tambahan karena gaji mereka habis untuk membayar angsuran bank, sehingga energi dan fokus kerja menurun (Sutrisno, 2016). Kondisi ini tentu berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan.

Secara keseluruhan, berbagai permasalahan tersebut menunjukkan perlunya peningkatan pendidikan, penguasaan teknologi, pelatihan kompetensi, penataan pegawai yang lebih strategis, regenerasi SDM, dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Hal ini selaras dengan pendapat Akhyadi & Ariansyah (2023) yang menyatakan bahwa kualitas SDM merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi. Pendapat tersebut ditegaskan kembali oleh Wirawan

dalam Puryana & Okta L. (2021) bahwa kualitas SDM mencakup kemampuan fisik dan non-fisik seperti keterampilan, kemampuan berpikir, dan mental kerja yang menentukan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan teori peningkatan kapasitas SDM yang dikemukakan Hasibuan, pengembangan pegawai harus diarahkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan berkelanjutan, serta didukung pemenuhan aspek kesejahteraan. Namun kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pegawai masih memiliki keterbatasan dalam penguasaan teknologi, akses pendidikan, serta minimnya pelatihan administrasi. Selain itu, tidak adanya kaderisasi dan kurangnya pemanfaatan pegawai berkompeten sebagai mentor menyebabkan peningkatan kapasitas SDM berlangsung lambat. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu seperti Siswanto (2020), Rahayu & Pratama (2021), serta Putra & Lestari (2022), yang menegaskan bahwa rendahnya pelatihan, lemahnya pengembangan, dan minimnya regenerasi pegawai berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia untuk Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Korwil Bidang Pendidikan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peningkatan kapasitas sumber daya manusia untuk mewujudkan kualitas pelayanan publik di Korwil Bidang Pendidikan?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia untuk mewujudkan kualitas pelayanan publik di Korwil Bidang Pendidikan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan antara kapasitas SDM dan efektivitas pelayanan, serta memberikan penguatan terhadap teori-teori manajemen SDM kontemporer yang menekankan pentingnya pendidikan, pelatihan, kompetensi teknologi, dan budaya kerja dalam meningkatkan kualitas layanan birokrasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan wawasan, pemahaman, dan pengalaman empiris mengenai permasalahan peningkatan kapasitas SDM di lingkungan birokrasi pendidikan. Peneliti memperoleh gambaran nyata tentang tantangan kompetensi pegawai, budaya kerja, serta kebutuhan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di Korwil Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu.

b. Bagi Instansi (Korwil Bidang Pendidikan)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan, rekomendasi, dan dasar pertimbangan bagi instansi dalam merumuskan strategi peningkatan kapasitas SDM, seperti penyusunan program pelatihan, penguatan kompetensi teknologi informasi, perbaikan pola kerja, pengembangan sistem mentoring internal, serta optimalisasi proses kaderisasi pegawai. Penelitian ini juga dapat membantu instansi dalam mengidentifikasi kelemahan pelayanan dan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas serta profesionalisme aparatur.

c. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Blora

Penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam menyusun kebijakan pembinaan, pengembangan, dan pengawasan SDM aparatur pada

sektor pendidikan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengembangan model peningkatan kinerja, penyempurnaan kebijakan pelatihan, serta perencanaan kebutuhan pegawai (formasi) yang lebih adaptif terhadap tantangan pelayanan publik modern.

d. Bagi Universitas Bojonegoro

Penelitian ini dapat menjadi referensi akademik dan bahan pengayaan dalam proses pembelajaran, penelitian, maupun pengabdian masyarakat dalam bidang administrasi publik, manajemen SDM, dan pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai bukti kontribusi ilmiah universitas dalam mendukung peningkatan kapasitas aparatur daerah dan kualitas tata kelola pemerintahan, serta memperkuat kerja sama akademik dengan instansi pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu agar dapat bekerja lebih efektif dan profesional. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan melalui pendidikan, pelatihan, serta pemanfaatan teknologi dan supervisi yang berkelanjutan.

Hasibuan (2020), peningkatan kapasitas SDM merupakan proses peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral individu agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa cara peningkatan kapasitas SDM menurut Hasibuan:

1. Peningkatan pendidikan formal dan informal
2. Pelatihan kerja
3. Promosi dan rotasi jabatan
4. Pembinaan mental dan disiplin kerja
5. Evaluasi dan penilaian kinerja

Sondang P. Siagian (2009), peningkatan kapasitas SDM adalah proses sistematis untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kemampuan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007), pengembangan kapasitas SDM mencakup perbaikan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, pembinaan, dan pengalaman kerja, guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik berupa barang, jasa, maupun pelayanan

administratif. Pelayanan publik merupakan hak bagi seluruh warga negara dan penduduk.

Menurut Mukaron dan Laksana, (2016:41) mengatakan bahwa: “Pelayanan Publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan

Menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004: “pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan

Menurut Mahmudi (2007: 128) Mengatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya, pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan yang dimaksud disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti mengurus kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pelayanan lainnya yang berhubungan dengan fungsi dan tugas di Koordinator Wilayah Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu.

2.2 Penelitian Terdahulu

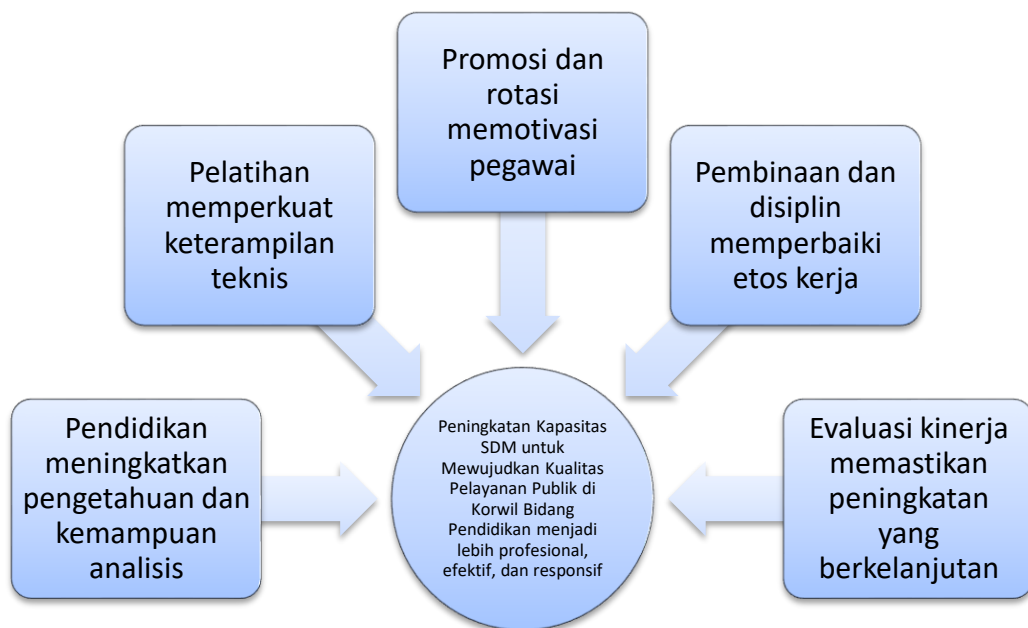
Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Variabel / Instrumen	Hasil Penelitian
1	(Suharto, 2021)	Kualitatif Deskriptif	Peningkatan kapasitas SDM, kompetensi aparatur, pelayanan publik	Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, supervisi, dan pembinaan terbukti meningkatkan kualitas pelayanan publik di instansi pemerintah. Kompetensi individu menjadi faktor paling dominan.
2	(Wahyudi & Rahayu, 2020)	Mixed Method	Kompetensi pegawai, profesionalitas guru, mutu layanan pendidikan	Kompetensi dan profesionalitas tenaga pendidikan sangat memengaruhi mutu layanan pendidikan. Peningkatan kapasitas SDM berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.
3	(Hidayat, 2019)	Kualitatif	Kapasitas birokrasi, kinerja pelayanan publik	Penelitian menunjukkan bahwa kapasitas birokrasi yang rendah menyebabkan pelayanan publik tidak efektif. Pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja meningkatkan kualitas layanan secara signifikan.
4	(Indrawati & Setiawan, 2022)	Kuantitatif	Pengembangan SDM, kompetensi pegawai, kepuasan pelayanan	Pengembangan SDM melalui diklat, workshop, dan coaching meningkatkan kompetensi pegawai yang berdampak pada meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.
5	(Mulyani, 2023)	Kualitatif Studi Kasus	Manajemen SDM pendidikan, kualitas layanan administrasi sekolah	Manajemen peningkatan SDM pendidikan, terutama pada tenaga kependidikan, berdampak pada peningkatan kualitas

				layanan administrasi sekolah dan efektivitas koordinasi antar-stakeholder.
--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

2.3 Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yang menurut Sugiyono (2013) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi suatu fenomena secara deskriptif, natural, dan sistematis tanpa menggunakan angka. Pendekatan kualitatif menekankan pemahaman mendalam terhadap suatu gejala sosial melalui pengumpulan data langsung dari sumbernya, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, metode kualitatif digunakan untuk menggambarkan secara rinci bagaimana peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan guna menghasilkan kualitas pelayanan publik di Koordinator Wilayah Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu Kabupaten Blora.

Menurut Moleong (2012), penelitian deskriptif kualitatif menghasilkan data berupa kata-kata, tindakan, dan dokumentasi visual, sehingga laporan penelitian biasanya disertai kutipan langsung dari data lapangan untuk memperkuat analisis. Sejalan dengan itu, Bogdan dan Taylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas, mendalam, dan komprehensif mengenai proses peningkatan kapasitas SDM dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas di lingkungan Korwil Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu Kabupaten Blora.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koordinator Wilayah (Korwil) Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu Kabupaten Blora. Lokasi ini dipilih karena Korwil merupakan unit strategis yang berperan langsung dalam pengawasan, pembinaan, dan peningkatan mutu layanan pendidikan di tingkat kecamatan. Selain itu, Korwil Bidang Pendidikan menjadi pusat koordinasi antara sekolah, pemerintah daerah, dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai program

peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang aktif dan relevan dengan tujuan penelitian.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan dan penerimaan layanan pendidikan di Koordinator Wilayah Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu, meliputi Koordinator Wilayah, pengawas sekolah, karyawan Korwil, serta guru dan tenaga kependidikan.

Sampel penelitian ditentukan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, kewenangan, dan pengalaman yang relevan dengan peningkatan kapasitas SDM dan kualitas pelayanan publik. Sampel terdiri dari:

1. Koordinator Wilayah Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu
2. Pengawas Sekolah
3. Karyawan Korwil
4. Guru dan Tenaga Kependidikan

3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi secara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan peningkatan kapasitas SDM di Korwil Bidang Pendidikan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, buku, arsip, tulisan angka, dan gambar yang berupa laporan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan sebagai bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan narasumber dengan memanfaatkan daftar pertanyaan untuk memperoleh informasi yang mendalam. Hal ini sejalan dengan Bungin (2012:108) yang menyatakan bahwa wawancara mendalam merupakan proses memperoleh keterangan penelitian melalui tanya jawab tatap muka dengan atau tanpa pedoman wawancara, dimana peneliti terlibat secara langsung dalam konteks sosial informan. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas dan fenomena di lokasi penelitian, sehingga peneliti dapat memahami secara akurat dan aktual upaya pengembangan kapasitas di Korwil

Bidang Pendidikan Kecamatan Cepu Kabupaten Blora. Selain itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari dokumen institusional seperti surat keputusan, laporan kegiatan, hasil rapat, serta foto-foto yang relevan. Metode ini membantu melengkapi informasi penelitian melalui bukti tertulis maupun visual yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam menghasilkan kualitas pelayanan publik di Korwil Bidang Kependidikan Kecamatan Cepu.

3.5 Analisis Data

Teknik analisis data kualitatif yang digunakan adalah analisis model interaktif dari (Miles et al., 2014; Sugiyono, 2021) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data adalah data yang dikumpulkan dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penulis memulai dengan mengumpulkan data sekunder dari berbagai lembaga yang berhubungan dengan pelayanan penerbitan surat keterangan tidak mampu di Kelurahan Banjarejo Kecamatan Bojonegoro. Dan membuat daftar pertanyaan yang relevan dengan topik.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah langkah selanjutnya dalam analisis data penelitian ini. Setelah pengumpulan data, penelitian melanjutkan untuk mempelajarinya. Setelah itu, proses pemilihan, pemutusan, penyederhanaan, dan transformasi dilakukan untuk mengubah data menjadi rangkuman, table, dan gambar. Proses transformasi ini disesuaikan dengan fokus penelitian.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Peneliti menggunakan data untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang penelitian secara keseluruhan atau bagian tertentu. Dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan setelah kita memahaminya.

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/ Verifying*)

Dalam penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan adalah verifikasi data yang dilakukan sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, yaitu mencari pola, tema hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis, dan beberapa hal lainnya. Kesimpulan ini dituangkan dalam kesimpulan sementara.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil dan Pembahasan

A. Peningkatan Pendidikan Formal dan Informal

Menurut Hasibuan (2017), peningkatan pendidikan formal dan informal merupakan salah satu indikator penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan menegaskan bahwa pendidikan bertujuan meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, dan teknis pegawai agar kinerja organisasi semakin efektif. Pendidikan formal berkaitan dengan peningkatan jenjang akademik, sedangkan pendidikan informal mencakup pelatihan, kursus, dan penguasaan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks Unit Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu, Kabupaten Blora, indikator ini menjadi krusial karena berhubungan langsung dengan kualitas layanan publik di bidang pendidikan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa peningkatan pendidikan dipandang sebagai strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Asisten Pengawas Unit Pendidikan Daerah 3 menyatakan:

“Upaya peningkatan pendidikan sangat tepat, karena akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Mengingat pegawai di Unit Koordinasi Pendidikan Daerah Cepu belum sepenuhnya memiliki gelar sarjana, diharapkan peningkatan pendidikan dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sehingga kualitas layanan publik juga dapat ditingkatkan. Namun, peningkatan pendidikan dengan mengikuti kuliah tatap muka, jika waktu tidak dikelola dengan baik, akan mengganggu dan bahkan mengurangi kualitas layanan publik. Oleh karena itu, waktu harus dikelola secara efektif agar peningkatan pendidikan (mengikuti kuliah) tidak mengganggu kualitas layanan publik.”

Dari sisi administrator kantor, terdapat keinginan untuk meningkatkan kapasitas, tetapi terkendala faktor biaya dan waktu. Salah satu administrator menyampaikan:

“Peningkatan kapasitas sumber daya manusia harus dilakukan, terutama dengan meningkatkan keterampilan dalam teknologi seperti internet dan komputer. Untuk mencapainya, jika kursus diperlukan, hal itu juga akan membebani keuangan kami. Kami berharap pemerintah akan menyediakan beasiswa atau pelatihan gratis bagi karyawan agar mereka dapat menguasai teknologi, terutama karena kami sudah tidak muda lagi.”

Tambahan pernyataan dari Kepala Koordinator Wilayah (Korwil) menunjukkan adanya dukungan pimpinan terhadap pengembangan pegawai. Ia menyampaikan bahwa pihaknya mendorong pegawai untuk melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan, terutama dalam menghadapi tuntutan administrasi berbasis digital, namun optimalisasinya masih sangat bergantung pada dukungan anggaran dan kebijakan dari pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan pendidikan formal dan informal telah diupayakan, tetapi belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan waktu, biaya, dan dukungan kebijakan. Jika dikaitkan dengan teori (Hasibuan, 2017), pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan sudah berjalan secara konseptual, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh dukungan organisasi dalam bentuk pembiayaan, regulasi, dan manajemen waktu agar peningkatan pendidikan benar-benar berdampak pada kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Tabel 2. Daftar Riwayat Pekerjaan dan Pendidikan Koordinator Pendidikan Daerah di Kabupaten Cepu

No.	Nama / Jabatan	Riwayat Pekerjaan	Pendidikan Formal	Pendidikan Non-Formal
1	Sri Rahayu Suswatiningsih, S.Pd	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 1986 2. Pengawas Sekolah, 2012	1. SPG (Sekolah Pendidikan Guru), 1984 2. Sarjana (S1), 2023	–
2	Aris Munandar, S.Pd, M.Pd	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 1993 2. Kepala Sekolah, 2012 3. Pengawas Sekolah, 2013	1. Diploma (D2), 1992 2. Sarjana (S1), 2002 3. Gelar Magister (S2), 2021	–
3	Eko Setyo Budi, S.Pd, SD	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 2009 2. Kepala Sekolah, 2023	1. Diploma (D2), 2024 2. Sarjana (S1), 2009	–

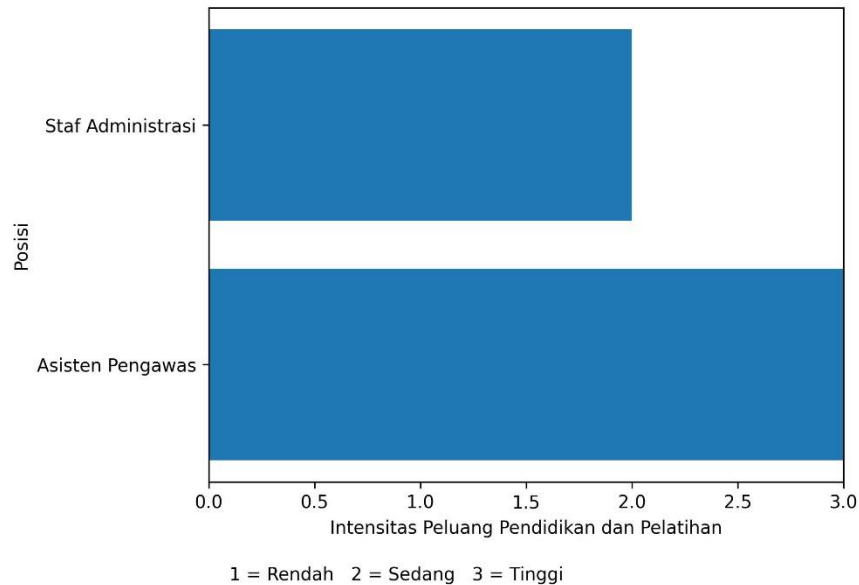
		3. Pengawas Sekolah, 2025		
4	Sartono, S.Pd	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 2009	1. Sarjana (S1), 2005	–
5	Karsono, S.Pd	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 2014 2. Staf Administrasi Kantor, 2021	1. Sarjana (S1), 2004	–
6	Sugeng Prasetyo, A.Ma	1. Guru Pegawai Negeri Sipil (CPNS), 2009 2. Staf Administrasi Kantor, 2024	1. Diploma (D2), 2005	–
7	Sinto	1. Staf Keamanan, 2009 2. Staf Administrasi Kantor, 2024	1. Sekolah Menengah Atas (SMA), 1997	–
8	Masrukin	1. Staf Keamanan, 2006 2. Staf Administrasi Kantor, 2021	1. Sekolah Dasar (SD), 1995 2. Sekolah Menengah Pertama (SMP), 1998 3. Sekolah Menengah Atas (SMA – Paket C), 2017	–
9	Sukiran	1. Staf Keamanan, 2007 2. Staf Administrasi Kantor, 2024	1. Sekolah Dasar (SD), 1983 2. Sekolah Menengah Pertama (SMP), 1989 3. Sekolah Menengah Atas (SMA – Paket C), 2005	–

Sumber: Dokumen Koordinator Regional Resmi (2025)

B. Pelatihan Kerja

Menurut Hasibuan (2017), pelatihan kerja merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan operasional, dan sikap profesional pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga menjadi strategi organisasi dalam menjaga kualitas kinerja serta kesiapan aparatur menghadapi dinamika dan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Oleh karena itu, distribusi dan intensitas kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan perlu diperhatikan

agar tidak terjadi kesenjangan antarjabatan yang dapat memengaruhi kualitas layanan.



Gambar 2. Intensitas Kesempatan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Posisi

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan Gambar 1 tentang Intensitas Kesempatan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Posisi, terlihat bahwa Asisten Pengawas berada pada kategori intensitas tinggi (skor 3), sedangkan Staf Administrasi berada pada kategori sedang (skor 2). Hal ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat akses dan frekuensi kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan antarposisi jabatan, di mana pengawas memperoleh peluang yang lebih besar dibandingkan staf administrasi. Temuan visual ini sejalan dengan hasil wawancara dan observasi yang menunjukkan bahwa distribusi pelatihan belum sepenuhnya merata.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Unit Koordinasi Pendidikan Distrik Cepu yang juga menjabat sebagai Asisten Pengawas Unit Pendidikan Regional 2, pelatihan dipandang sebagai kebutuhan sekaligus kewajiban bagi seluruh pegawai. Ia menyatakan:

“Untuk meningkatkan kompetensi pegawai di Unit Koordinasi Cepu, pelatihan, seminar, dan kegiatan serupa diperlukan. Ini wajib bagi semua pegawai. Namun, di Wilayah Koordinasi Pendidikan Distrik Cepu, ada yang

secara sadar bersedia meningkatkan kompetensi mereka. Namun, banyak juga yang enggan karena berbagai alasan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara kebijakan, pelatihan telah menjadi agenda organisasi, tetapi implementasinya masih dipengaruhi oleh tingkat motivasi individu pegawai. Tidak semua pegawai memiliki kesadaran yang sama untuk aktif meningkatkan kompetensi diri.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan seorang administrator kantor pada bagian keuangan yang mengungkapkan bahwa intensitas dan pemerataan pelatihan masih perlu ditingkatkan: *“Lebih baik ada pelatihan dan distribusi karyawan yang merata agar layanan optimal dapat tercapai, tetapi hingga saat ini masih ada kekurangan pelatihan bagi karyawan.”*

Di sisi lain, Asisten Pengawas Unit Pendidikan Regional 4 menilai bahwa dari segi distribusi, khususnya bagi para pengawas, kesempatan pelatihan sudah cukup baik dan berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi. Ia menyatakan:

“Distribusi yang merata dalam penyampaian pelatihan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam pelayanan mereka. Kesempatan distribusi pelatihan karyawan yang merata di Unit Koordinasi Pendidikan Regional Cepu cukup baik, sehingga pengetahuan yang diperoleh dapat diteruskan dan keterampilan yang dimiliki dapat dimanfaatkan sesuai dengan kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.”

Secara keseluruhan, interpretasi data visual dan hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan kerja di Unit Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya merata antarjabatan. Pengawas memiliki akses lebih tinggi dibandingkan staf administrasi, sebagaimana tercermin dalam perbedaan skor intensitas pada grafik. Jika dikaitkan dengan teori Hasibuan (2017), fungsi pelatihan sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia telah dijalankan secara normatif, namun efektivitasnya belum optimal karena belum didukung distribusi kesempatan yang setara dan penguatan motivasi seluruh pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan pelatihan yang lebih inklusif, perencanaan yang sistematis, serta strategi

peningkatan partisipasi agar pelatihan benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

C. Promosi dan Rotasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2017), promosi dan rotasi jabatan merupakan bagian dari fungsi pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja, memperluas pengalaman, serta mendorong semangat dan loyalitas pegawai. Promosi diartikan sebagai perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar, sedangkan rotasi merupakan pemindahan jabatan pada tingkat yang sama untuk memperluas wawasan dan keterampilan kerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kedua kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam menjaga keseimbangan beban kerja, pemerataan kompetensi, serta peningkatan kinerja pelayanan publik. Oleh karena itu, pelaksanaan promosi dan rotasi jabatan harus mempertimbangkan kapasitas, kompetensi, masa kerja, serta kualifikasi pendidikan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Di Kantor Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu, promosi dan rotasi jabatan telah diterapkan sebagai bagian dari upaya meningkatkan pemerataan dan kualitas layanan antarsubunit. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Unit Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu, kebijakan ini dilakukan untuk menghindari kesenjangan pelayanan serta memastikan konsistensi mutu layanan. Beliau menyampaikan:

“Promosi dan rotasi jabatan sangat penting untuk memastikan kualitas layanan konsisten di semua subunit, sehingga menghindari kesenjangan layanan di dalam subunit dan memastikan penyediaan layanan yang merata. Di Wilayah Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu, kami berusaha menempatkan beberapa pegawai yang memiliki kemampuan lebih dan bersedia berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka. Namun, terkadang ada juga pegawai yang memiliki kapasitas sumber daya manusia yang kurang, seperti kurangnya motivasi untuk belajar, yang menjadi masalah kecil dalam

penyampaian layanan. Meskipun demikian, karena konsultasi dan koordinasi selalu dilakukan dengan baik bersama atasan dan rekan kerja, dan mereka terus berusaha untuk belajar.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa rotasi jabatan dimanfaatkan sebagai sarana transfer pengetahuan dan pemerataan kompetensi antarpegawai. Penempatan pegawai yang lebih kompeten diharapkan mampu mendorong peningkatan kapasitas rekan kerja melalui proses pembelajaran dan kolaborasi.

Pandangan ini diperkuat oleh Asisten Pengawas Unit Pendidikan Wilayah 1 yang menegaskan pentingnya promosi dan rotasi berbasis kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian target kinerja. Beliau menyatakan: *“Promosi dan rotasi jabatan berdasarkan kapasitas sumber daya manusia sangat penting untuk pencapaian target kinerja. Unit Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu memiliki karyawan dengan kapasitas sumber daya manusia yang baik. Mereka memiliki keterampilan IT yang baik dan bekerja sama dengan baik satu sama lain. Namun, masih ada beberapa karyawan yang belum memaksimalkan kapasitas mereka dan masih membutuhkan motivasi dan dorongan dari lingkungan sekitar. Dengan rotasi karyawan, diharapkan karyawan yang kurang mampu dapat belajar dari yang lebih mampu.”*

Selain itu, dari perspektif administrator kantor, promosi jabatan merupakan kebutuhan dalam sistem kepegawaian, khususnya bagi pegawai negeri sipil. Namun, pelaksanaannya kerap menghadapi keterbatasan tertentu. Beliau mengungkapkan:

“Promosi jabatan dan rotasi perlu dilakukan di lingkungan pegawai negeri sipil, terutama promosi jabatan. Dengan masa kerja yang cukup dan pangkat/jabatan yang dibutuhkan, promosi jabatan tentu dapat dilakukan. Namun, untuk memaksimalkan promosi jabatan, kita terkadang dibatasi oleh usia yang sudah tidak muda lagi dan kualifikasi pendidikan yang belum mencapai tingkat sarjana. Jika semua persyaratan ini terpenuhi, tentu akan memudahkan promosi jabatan.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa selain

aspek kompetensi dan kinerja, faktor usia dan kualifikasi pendidikan formal turut memengaruhi peluang promosi jabatan.

Selain data hasil wawancara, praktik promosi dan rotasi jabatan di Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu juga dapat dilihat dari riwayat jabatan para pegawai yang saat ini menduduki posisi struktural maupun fungsional. Riwayat jabatan tersebut menunjukkan adanya pola pengembangan karier yang berlangsung secara bertahap melalui promosi maupun rotasi lintas fungsi. Adapun data riwayat jabatan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Riwayat Pekerjaan Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu

No.	Nama & Pangkat	Riwayat Jabatan	Catatan
1	Sri Rahayu S., S.Pd. Pembina Tingkat I, IV/b	1. Guru (1986) 2. Pengawas Sekolah (2012) 3. Koordinator Wilayah / Korwil (2024)	1. Koordinator Wilayah (Korwil) 2. Asisten Pengawas (Dabin)
2	Aris Munandar, S.Pd., M.Pd. Pembina Utama Muda (IV/c)	1. Guru (1993) 2. Kepala Sekolah (2012) 3. Pembina Sekolah (2013)	Asisten Pembina (Dabin) 3
3	Eko Setyo Budi, S.Pd.SD Pejabat Administrasi Senior (Penata Tk. I), III/d	1. Guru (2009) 2. Kepala Sekolah (2023) 3. Pengawas Sekolah (2025)	Asisten Pengawas (Dabin) 3
4	Sartono, S.Pd. Pejabat Administrasi Senior (Penata Tk. I), III/d	1. Guru (2009) 2. Pengawas Sekolah (2025)	Asisten Pengawas (Dabin) 3
5	Karsono, S.Pd. Administrator Muda (Penata Muda Tk. I), III/b	1. Guru (2014) 2. Staf Administrasi Pendidikan (2021) 3. Staf Administrasi Kantor (2025)	Keuangan
6	Sugeng Prasetyo, A.Ma. Administrator Muda (Penata Muda), III/a	1. Guru (2009) 2. Staf Administrasi Pendidikan (2023) 3. Staf Administrasi Kantor (2025)	Keuangan
7	Sinto Administrator Muda (Penata Muda), III/a	1. Staf Keamanan (2009) 2. Staf Administrasi Pendidikan (2013) 3. Staf Administrasi Kantor (2015)	Urusan Kepegawaian
8	Masrukin Asisten Administrator (Pengatur Muda Tk. I), II/b	1. Staf Keamanan (2006) 2. Staf Administrasi Pendidikan (2021) 3. Staf Administrasi Kantor (2025)	Urusan Kepegawaian

9	Sukiran, Asisten Administrator (Pengatur Muda), II/a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staf Keamanan (2007) 2. Staf Administrasi Pendidikan (2023) 3. Staf Administrasi Kantor (2025) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absensi 2. Laporan Bulanan 3. Pengelolaan Aset
---	--	---	---

Sumber: Dokumen resmi (2026)

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa sebagian besar pegawai mengalami pola pengembangan karier yang dimulai dari jabatan guru, kemudian meningkat menjadi kepala sekolah atau pengawas, hingga menduduki posisi koordinator wilayah maupun asisten pengawas. Pola ini menunjukkan adanya mekanisme promosi vertikal yang sejalan dengan peningkatan pangkat dan tanggung jawab. Selain promosi, terdapat pula rotasi jabatan yang bersifat horizontal, khususnya pada pegawai administrasi yang berpindah dari fungsi pengamanan atau administrasi pendidikan ke administrasi kantor dengan spesialisasi tertentu seperti keuangan dan kepegawaian. Hal ini mengindikasikan adanya upaya organisasi dalam memperluas pengalaman kerja pegawai sekaligus menyesuaikan kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, promosi dan rotasi jabatan di Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu telah dilaksanakan dan menunjukkan adanya pola pengembangan karier yang bertahap dan terstruktur. Kebijakan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menekankan bahwa promosi dan rotasi merupakan instrumen pengembangan pegawai untuk meningkatkan pengalaman, tanggung jawab, dan produktivitas kerja. Namun, efektivitas pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh motivasi individu untuk belajar, faktor usia, serta tingkat pendidikan formal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pembinaan, peningkatan kualifikasi pendidikan, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar promosi dan rotasi jabatan benar-benar mampu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

D. Pembinaan Mental dan Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017), pembinaan mental dan disiplin kerja merupakan bagian dari fungsi pemeliharaan (*maintenance*) dalam manajemen

sumber daya manusia yang bertujuan untuk menjaga sikap, loyalitas, tanggung jawab, serta kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi. Disiplin kerja, menurut Hasibuan, adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pembinaan mental dan disiplin bukan hanya sekadar pengawasan administratif, melainkan proses berkelanjutan untuk membentuk karakter kerja, etika profesional, serta komitmen pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, pembinaan mental dan disiplin kerja menjadi fondasi penting dalam peningkatan kinerja organisasi pelayanan publik.

Di Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu, pembinaan mental dan disiplin kerja dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pendekatan formal maupun informal. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Koordinator Pendidikan Regional Kabupaten Cepu, pembinaan dilakukan melalui pemantauan rutin, pemberian motivasi, serta bimbingan langsung kepada pegawai. Beliau menyampaikan: *“Kami selalu memantau dan memberikan bimbingan serta motivasi kepada karyawan terkait kinerja mereka guna meningkatkan sikap mental dan kinerja mereka. Karyawan yang dianggap memiliki kinerja buruk selalu dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat sejajar dengan rekan-rekan mereka yang dianggap memiliki kinerja dan disiplin yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dilakukan baik dalam rapat maupun saat pertemuan informal. Namun, terkadang motivasi ini tidak dimanfaatkan dengan baik, sehingga pada beberapa kesempatan mereka meminta bantuan dari rekan-rekan lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembinaan tidak hanya dilakukan melalui mekanisme formal seperti rapat, tetapi juga melalui pendekatan personal yang bersifat persuasif. Meskipun demikian, efektivitas motivasi yang diberikan belum sepenuhnya optimal, karena masih terdapat pegawai yang belum mampu mengelola tanggung jawabnya secara mandiri.

Dari sudut pandang karyawan, pengawasan dan perhatian atasan justru memberikan dampak positif terhadap peningkatan semangat dan kedisiplinan kerja. Salah satu pegawai menyampaikan:

“Pemantauan oleh atasan terhadap pekerjaan kami dapat meningkatkan semangat dan disiplin kerja kami dalam menyelesaikan tugas-tugas kami. Kami selalu berkonsultasi dengan mereka tentang segala hal yang kami lakukan dan terkadang menanyakan perkembangan pekerjaan kami. Setiap kali kami menghadapi kesulitan, rekan-rekan kami selalu bersedia membantu sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.”

Hal ini menunjukkan adanya budaya kerja kolaboratif serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Pengawasan yang dilakukan tidak semata-mata bersifat kontrol, tetapi juga sebagai bentuk dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun demikian, dari perspektif pengguna layanan, pembinaan disiplin kerja masih menghadapi beberapa kendala. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala SDN Gadon yang menyatakan: *“Penugasan tanggung jawab dan pelatihan mental serta disiplin karyawan dalam melaksanakan tugas mereka memerlukan perhatian. Terkadang surat atau berkas sering hilang meskipun sudah dikumpulkan.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun pembinaan telah dilakukan, masih terdapat kelemahan dalam aspek ketelitian dan tanggung jawab administratif yang berdampak pada kualitas pelayanan.

Secara keseluruhan, pembinaan mental dan disiplin kerja di Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu telah dilaksanakan secara berkesinambungan melalui pengawasan, motivasi, dan komunikasi intensif antara atasan dan bawahan. Praktik ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menekankan pentingnya disiplin sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Namun, efektivitas pembinaan tersebut masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam memperkuat kesadaran individu terhadap tanggung jawab dan ketelitian kerja. Dengan pembinaan yang lebih konsisten dan sistematis, diharapkan disiplin kerja tidak hanya terbentuk melalui pengawasan, tetapi

juga tumbuh sebagai kesadaran internal pegawai sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan.

E. Evaluasi dan Penilaian Kerja

Menurut Hasibuan (2017), penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai hasil kerja pegawai secara sistematis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan, kompensasi, dan pembinaan pegawai. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, evaluasi kinerja menjadi instrumen strategis untuk memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai target organisasi serta memiliki kesadaran akan tanggung jawab profesionalnya. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk menjaga kualitas pelayanan publik.

Di Kantor Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu, evaluasi dan penilaian kinerja dilaksanakan secara rutin melalui rapat kerja bulanan serta penggunaan sistem e-performance. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Kantor Koordinasi Pendidikan Kabupaten Cepu, evaluasi kinerja dilakukan untuk membangun kesadaran dan tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja mereka. Beliau menyampaikan:

“Evaluasi kinerja di Kantor Koordinasi Cepu dilakukan secara rutin, baik selama rapat kerja bulanan maupun selama penilaian kinerja elektronik. Hal ini bertujuan untuk membuat karyawan bertanggung jawab dan sadar akan kinerjanya. Pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan di Kantor Koordinasi Daerah telah berjalan cukup baik, meskipun sedikit lambat, tetapi dengan evaluasi, kinerja karyawan secara bertahap membaik.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berfungsi sebagai sarana refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat

kendala teknis seperti keterlambatan, evaluasi tetap memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai secara bertahap.

Pandangan ini diperkuat oleh salah satu administrator kantor yang menilai bahwa evaluasi membuat kinerja pegawai menjadi lebih terarah dan terukur. Ia menyatakan: *“Evaluasi membuat kinerja karyawan lebih terfokus dan terukur, yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di Kantor Koordinasi Regional Cepu. Di Kantor Pendidikan Daerah Cepu, pengembangan dan evaluasi karyawan dilakukan secara bulanan atau informal, yang memungkinkan kami menggunakan evaluasi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan kinerja kerja.”*

Dari pernyataan tersebut, terlihat bahwa evaluasi kinerja diposisikan sebagai bagian dari proses pengembangan pegawai. Evaluasi tidak hanya dilakukan secara formal melalui rapat, tetapi juga melalui pendekatan informal yang memungkinkan terjadinya komunikasi dan umpan balik secara langsung.

Selain dari internal organisasi, dampak evaluasi juga dirasakan oleh pengguna layanan. Salah satu guru sebagai pengguna layanan menyampaikan: *“Evaluasi sangat penting. Kami telah memberikan masukan tentang layanan di Kantor Koordinasi Regional Cepu beberapa kali, dan hal ini tentu akan berdampak positif pada layanan, baik kecil maupun besar. Salah satu hal positif yang kami rasakan adalah mudahnya mengakses informasi yang kami butuhkan dari Kantor Pendidikan Kabupaten Cepu.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berdampak pada perbaikan internal organisasi, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Adanya ruang untuk memberikan masukan mencerminkan penerapan prinsip akuntabilitas dan responsivitas dalam pelayanan publik.

Secara keseluruhan, evaluasi dan penilaian kinerja di Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu telah dilaksanakan secara rutin dan konsisten melalui mekanisme formal dan sistem elektronik. Praktik ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menegaskan bahwa penilaian kinerja merupakan alat penting untuk mengukur prestasi kerja, meningkatkan tanggung jawab,

serta menjadi dasar pembinaan dan pengembangan pegawai. Evaluasi yang dilakukan telah berkontribusi pada peningkatan kesadaran kerja, perbaikan kinerja secara bertahap, dan peningkatan kualitas layanan publik. Namun, agar lebih optimal, diperlukan peningkatan ketepatan waktu, konsistensi umpan balik, serta pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di Kantor Koordinator Pendidikan Kabupaten Cepu telah dilaksanakan melalui berbagai strategi, yaitu peningkatan pendidikan formal dan informal, pelatihan kerja, promosi dan rotasi jabatan, pembinaan mental dan disiplin kerja, serta evaluasi dan penilaian kinerja. Promosi dan rotasi jabatan telah berjalan secara bertahap dan terstruktur untuk menjaga pemerataan kompetensi serta kualitas layanan antarsubunit, meskipun masih dipengaruhi oleh faktor motivasi, usia, dan kualifikasi pendidikan pegawai. Pembinaan mental dan disiplin kerja dilakukan secara berkelanjutan melalui pengawasan, motivasi, dan komunikasi formal maupun informal, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja dan kolaborasi, namun belum sepenuhnya optimal dalam mengatasi kelalaian administratif. Evaluasi dan penilaian kinerja telah dilaksanakan secara rutin melalui rapat kerja bulanan dan sistem e-performance, serta berkontribusi terhadap peningkatan kesadaran, tanggung jawab, dan perbaikan kinerja secara bertahap. Secara keseluruhan, peningkatan kapasitas SDM telah menunjukkan arah yang positif dan sejalan dengan prinsip manajemen sumber daya manusia, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek pemerataan pelatihan, konsistensi pembinaan disiplin, dan optimalisasi sistem evaluasi agar kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara maksimal dan berkelanjutan.

5.2 Saran

1. Perlu penguatan program pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan untuk mendukung promosi dan rotasi jabatan. Program diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan agar sesuai dengan tuntutan kerja dan administrasi digital. Kesempatan pelatihan harus merata bagi seluruh jabatan, termasuk staf administrasi. Pemerintah daerah diharapkan memberikan dukungan anggaran, beasiswa, atau kerja sama dengan lembaga pendidikan guna membantu peningkatan kualifikasi formal pegawai.
2. Pimpinan perlu melakukan pembinaan motivasi dan disiplin secara konsisten dan terukur melalui coaching, monitoring berkala, serta penetapan indikator disiplin yang jelas (ketepatan waktu, ketelitian, dan penyelesaian tugas). Kegiatan internal seperti evaluasi rutin dan forum refleksi juga dapat memperkuat kesadaran profesional pegawai.
3. Pengawasan administrasi perlu diperkuat melalui penyusunan SOP yang rinci serta penerapan sistem pengarsipan digital untuk mengurangi risiko kehilangan dokumen. Pengawasan dilakukan secara preventif melalui pengecekan rutin dan audit internal agar kualitas pelayanan lebih terjamin.
4. Sistem evaluasi kinerja perlu dioptimalkan agar objektif dan berbasis indikator kinerja utama (IKU) yang terukur. Hasil evaluasi harus dimanfaatkan sebagai dasar pembinaan, promosi, dan pengembangan pegawai, serta disertai umpan balik yang konstruktif. Pemanfaatan e-performance perlu dimaksimalkan untuk meningkatkan transparansi.
5. Diperlukan penerapan reward dan punishment yang adil dan konsisten. Reward dapat berupa apresiasi, pelatihan, atau rekomendasi promosi, sedangkan punishment diberikan sesuai aturan bagi pelanggaran disiplin. Sistem ini penting untuk membangun budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hardiansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D* (Setiyawami (ed.); 3 (1)). ALFABETA.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Kepada Rektor



UNIVERSITAS BOJONEGORO
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

STATUS TERAKREDITASI "B" SK.BAN-PT Nomor : 2764/SK.BAN-PT/AK-PP/JS/IV/2022, Tanggal 27 April 2022

KANTOR : KAMPUS FISIP UNIGORO Jl. Lettu Suyitno No. 2 Telp. (0353) 885668 PO.BOX. 114 BOJONEGORO

Lampiran : 1 (satu) Bendel
Perihal : Permohonan Pengajuan Dana Penelitian

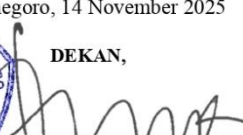
Kepada:
Yth, Rektor Universitas Bojonegoro
Di_ BOJONEGORO

Menindak lanjuti pengumuman/himbauan yang disampaikan oleh Ketua Yayasan Suyitno Bojonegoro, bahwa setiap Dosen di Universitas Bojonegoro wajib melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dapat dilaksanakan melalui Hibah Internal Dosen. Maka bersama ini kami mengajukan usulan dana hibah internal penelitian bagi dosen dengan keterangan berikut:

Nama Dosen : Dra. Sri Kasiami, M.Si
NIDN : 0718056802
Judul Proposal : Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia untuk Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Korwil Bidang Pendidikan

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Bojonegoro, 14 November 2025


DEKAN,
MAD TAUFIQ, S.Hi., M.Si.
NIDN. 07 0512 7404

Tembusan :

1. Yth. Ketua Yayasan.
2. Yth. Ketua LPPM

Lampiran 2. Bukti Submit Jurnal

1966 / Kasiemi et al. / Optimizing Human Resource Management to Achieve Quality Public Services in the Education Sector

Workflow: Publication

Submission: Review Copyediting Production

Submission Files

File Name	Date	Type
12000 Optimizing Human Resource Management to Achieve Quality Public Services in the Education Sector.docx	February 25, 2026	Article Text

Download All Files

Pre-Review Discussions

Add discussion

JURNAL BORNEO ADMINISTRATOR: MEDIA PENGEMBANGAN PARADIGMA DAN INOVASI SISTEM ADMINISTRASI NEGARA

PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN DESENTRALISASI DAN OTONOMI DAERAH-LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Impact: 2.66667

Google Citations: 3808

Sinta 2 Current Accreditation

Citation Per Year By Google Scholar

Year	Citation
2018	~100
2019	~200
2020	~300
2021	~450
2022	~550
2023	~600
2024	~650
2025	~550
2026	~100

Journal By Google Scholar

Citation: 3808

Since 2021: 2972