



**KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TATA  
KELOLA ORGANISASI PADA UPTD PENGAIRAN  
DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RU-  
ANG KABUPATEN PROBOILINGGO**

*THE STUDY OF HUMAN RESOURCES AND GOOD GOVERNANCE IN UPTD  
OF UPTD IIRIGATION AT PUBLIC WORKS DEPARTEMENT AND SPATIAL  
PLANNING PROBOLINGGO DISTRIC*

**TESIS**

Oleh  
**RIA LUTVI DIARINI, ST**  
NIM. 160820101008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2018**



**KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TATA  
KELOLA ORGANISASI PADA UPTD PENGAIRAN  
DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RU-  
ANG KABUPATEN PROBOILINGGO**

*THE STUDY OF HUMAN RESOURCES AND GOOD GOVERNANCE IN UPTD  
OF UPTD IIRIGATION AT PUBLIC WORKS DEPARTEMENT AND SPATIAL  
PLANNING PROBOLINGGO DISTRIC*

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember**

Oleh  
**RIA LUTVI DIARINI, ST**  
NIM. 160820101008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2018**

**HALAMAN PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Ria Lutvi Diarini, ST

NIM : 160820101008

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : **Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo**

menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 5 Juni 2018

Yang menyatakan,

Ria Lutvi Diarini, ST  
NIM. 160820101008

## PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi  
Pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo

Nama Mahasiswa : Ria Lutvi Diarini, ST

NIM : 160820101008

Jurusan : S-2 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 5 Juni 2018

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S, S.E, M.Si.  
NIP 197405022000032001

Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M  
NIP 198012062005012001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Hari Sukarno, MM  
NIP 196105301988021001

**HALAMAN PENGESAHAN**

**JUDUL TESIS**

**KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TATA KELOLA ORGANISASI  
PADA UPTD PENGAIRAN DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN  
RUANG KABUPATEN PROBOLINGGO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

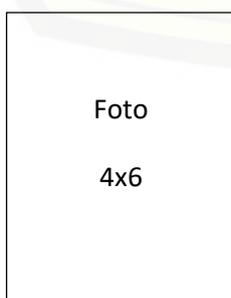
**Nama : Ria Lutvi Diarini, ST**  
**NIM : 160820101008**  
**Program Studi : Magister Manajemen**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 5 Juni 2018  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna  
memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember.

Penguji Utama : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM  
NIP. 196004131986031002 .....

Penguji Anggota I : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.  
NIP. 197412122000122001 .....

Penguji Anggota II : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM  
NIP. 197805252003122002 .....



Mengesahkan,  
Universitas Jember  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.  
NIP. 197107271995121001

## PERSEMBAHAN

Dengan segenap cinta dan kasih, tesis ini penulis persembahkan untuk:

- (Alm) Ibu Manisa. Ibu teladan yang penuh kasih sayang dan perhatian, panutan dalam hidup.
- (Alm) Ayahanda Matlap. Inspirasi dan tokoh panutan. Teman belajar paling setia.
- Wasik, S.Sos.I, suami tercinta, terkasih, ayah dari lelaki-lelaki kecil kita.
- Emiro Alman Wasik dan Azmeer Albiruni Wasik, lelaki-lelaki kecilku. Separuh nafas, penyemangat hidup dan masa depanku.
- Kakak-kakak tercinta. Mbak Dang, Mas Tolip, Mas Anwar, Mbak Che, Ning, Mas Cilik, keluarga besar Matlap.

**MOTTO**

- (1) Bukankah Kami telah melapangkan untukmu dadamu?
  - (2) Dan Kami telah menghilangkan dari padamu bebanmu
  - (3) Yang memberatkan punggungmu?
  - (4) Dan Kami tinggikan bagimu sebutan (nama)mu,
  - (5) Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
  - (6) Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
  - (7) Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,
  - (8) Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap
- (Qs. Al Qur'an, Surat Alam Nasyrh)**

**Where There Is A Will There Is A Way**

**Nothing Is Impossible**

## RINGKASAN

**Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi Pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo**; Ria Lutvi Diarini, ST, 160820101008; 2018; 135 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “**Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi Pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo**”. Penelitian ini bertujuan mengkaji tentang bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan jumlah petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi dan penurunan kompetensi petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi serta kondisi tata kelola organisasi secara komprehensif. Obyek penelitian adalah UPTD Pengairan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo. Metode penelitian menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo (Dinas PUPR Kab. Probolinggo), Kepala Bidang Tata Ruang Dinas PUPR Kab. Probolinggo, Widyaiswara Propinsi Jawa Timur, Kepala UPTD Pengairan Dringu, Juru Pengairan Krejengan dan Pengamat Pengairan Paiton. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi dapat dilakukan melalui upaya rekrutmen serta peningkatan kompetensi petugas dengan melalui pelatihan/bimbingan teknis bidang irigasi. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah pemanfaatan teknologi informasi seperti HT, *handphone* yang disertai aplikasi, peningkatan fasilitas kerja seperti pengadaan alat angkut roda tiga, sepeda motor dll, inventarisasi jaringan irigasi, memanfaatkan tenaga juru/PPA/Pekarya untuk melakukan kerja bhakti bersama (safari kerja bhakti), peningkatan koordinasi dan kerjasama dengan P3A/Gabungan P3A, membuat kajian tentang SDM, memaksimalkan peran petugas pelaksana di lapangan dengan sistem rangkap

tugas. Selain itu perlu adanya upaya optimalisasi pertemuan atau rapat sepuluh harian di kantor UPTD, inspeksi lapang, maupun kontrol dan evaluasi dari dinas. Tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo pada saat ini dapat dikatakan cukup baik walaupun dengan segala keterbatasan yaitu kekurangan petugas dan penurunan kompetensi petugas. Bukti bahwa tata kelola organisasi UPTD cukup baik diantaranya di Kabupaten Probolinggo sudah terdapat 7 (tujuh) UPTD. Beberapa prinsip tata kelola organisasi yang baik yaitu daya tanggap (*responsiveness*), keadilan (*equity*), transparansi (*transparency*) dalam pembagian dan pemberian air sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Namun demikian para petugas pelaksana belum membuat laporan pertanggungjawaban kinerja sebagaimana dulu dilaksanakan. Tata kelola organisasi di UPTD ini juga didukung dengan dibentuknya Komisi Irigasi Kabupaten Probolinggo sejak tahun 2009 yang merupakan wadah koordinasi dan komunikasi antara pemerintah, masyarakat dan swasta. Tata kelola organisasi pada UPTD dapat dimaksimalkan dengan pengadaan pelatihan/bimbingan teknis kepada para petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan. Uji validitas data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi metode, sumber data serta teori.

## SUMMARY

**Human Resource Assessment and Organizational Governance at UPTD Pengairan Dinas Public Works and Probolinggo District Spatial Planning;** Ria Lutvi Diarini, ST, 160820101008; 2018; 135 Pages; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

This research entitled "Human Resource Studies and Organizational Governance at UPTD Pengairan Department of Public Works and Spatial Planning Probolinggo". This study aims to examine how appropriate efforts to overcome the shortage of operational officers and maintenance of irrigation networks and decrease the competence of operational officers and maintenance of irrigation networks in order to improve the performance of operational officers and maintenance of irrigation networks and the condition of organizational governance comprehensively. The object of this research is UPTD Pengairan at Public Works Department and Probolinggo District Spatial Planning. The research method used qualitative design with case study approach. Informants in this research are Head of Department of Public Works and Spatial Planning of Probolinggo Regency (Probolinggo Public Works Department), Head of Spatial Planning of PUPR Kab. Probolinggo, Widyaaiswara East Java Province, Head of UPTD Pengairan Dringu, Juru Pengairan Krejengan and Watering Observer Paiton. The results showed that in the framework of improving the performance of operational officers and maintenance of irrigation networks can be done through recruitment efforts and increasing the competence of officers through the training / technical. Besides other efforts that can be done is the utilization of information technology such as HT, handphone accompanied by application, improvement of work facilities such as procurement of three-wheeled vehicles, motorcycles etc., irrigation network inventory, utilizing power interpreter / PPA / Pekarya to do bhakti work together (safari bhakti work), improved coordination and cooperation with P3A / Joint P3A, making the study of human resources, maximizing the role of field officers in the dual system. In addition, there should be efforts to optimize the meeting or ten-

day meeting at the UPTD office, field inspection, and control and evaluation of the service. Organizational governance in UPTD Pengairan Public Works and Spatial Planning Probolinggo at this time can be quite good even with all the limitations of the shortage of officers and decreased competence of officers. Evidence that UPTD organizational governance is good enough in Probolinggo District there are 7 (seven) UPTD. Some good principles of organizational governance are responsiveness, equity, transparency in the distribution and delivery of water has been well implemented. However, the implementing officers have not made performance accountability reports as they were implemented. Organizational governance in UPTD is also supported by the establishment of Probolinggo District Irrigation Commission since 2009 which is a forum for coordination and communication between government, community and private. Organizational governance in UPTD can be maximized by providing technical training / guidance to operational and maintenance officers. Validity test data in this research.

## PRAKATA

Alhamdulillah, segala puji penulis haturkan kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan ALLAH SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Jember atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk belajar dan menyelesaikan studi di Universitas Jember.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk belajar dan menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ketua Program Studi Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember atas ketelitian dalam memeriksa setiap persyaratan dalam tahapan ujian tesis.
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setiyanti, S.E, M.Si. selaku dosen pembimbing utama yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan dan saran dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M , selaku dosen pembimbing anggota yang telah banyak memberikan waktu untuk berdiskusi, konsultasi intensif. Terima kasih atas dorongan semangat, saran dan masukan untuk penyelesaian tesis ini. Terima kasih juga telah berkenan berbagi ilmu tentang metode penelitian kualitatif.
6. Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM, dosen penguji yang sabar. Terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk selalu datang pada tahapan ujian tesis ini, Terima kasih atas masukan dan saran untuk perbaikan tesis ini.
7. Dr, Diana Sulianti K Tobing, SE, M.Si. Terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk selalu datang pada tahapan ujian tesis ini. Terima kasih atas masukan dan saran Ibu untuk perbaikan tesis ini.
8. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM. Terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk selalu datang pada tahapan ujian tesis ini. Terima kasih atas masukan dan saran Ibu untuk perbaikan tesis ini.
9. Ir. Prijono, MUM, Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo. Terima kasih atas ijin yang diberikan Bapak sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian pada Dinas yang Bapak pimpin. Terima kasih Bapak telah berkenan meluangkan waktu untuk menjadi in-

forman dan bersedia untuk diwawancara dalam proses observasi lapang. Terima kasih atas dorongan semangat dari Bapak.

10. Ir. Satrijo, MT. Terima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk berpartisipasi dalam kegiatan wawancara. Terima kasih atas segala kritik dan saran selama proses penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas ilmu irigasi yang sangat berharga dan bermanfaat. Semoga Bapak masih berkenan berbagi ilmu irigasi di tahun-tahun mendatang.
11. Suyanto, ST, MM. Terima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk berpartisipasi dalam kegiatan wawancara. Terima kasih atas cerita tentang pengalaman terdahulu selama menjadi petugas operasi dan pemeliharaan yang sangat berharga.
12. Hartono, Zaiful Rahman, H. Sudiono, ST, Terima kasih telah berkenan meluangkan waktu untuk wawancara dan berdiskusi berbagai hal tentang irigasi dan pengalaman masa lampau.
13. Juli Hendra Setiawan, ST, MM. Terima kasih atas pinjaman buku pintar Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Probolinggo tahun 1970 dan 1997 yang sangat berharga. Tanpa arsip penting ini saya tidak bisa menulis sejarah tentang pengairan dengan lengkap.
14. Asrul Bustami, ST, MM. Terima kasih pinjaman *three pot* dan cameranya. Dua benda ini sangat membantu dan berguna selama proses wawancara dan observasi lapang.
15. Teman-teman S2 Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Bu Ajeng, Nadia, Rizal, Mas Dariyoto, Mas Waridad, Mbak Niar, Mbak Nitha, Mas Lukman, Mas Tony, Mbak Lusy, Ipeh, Mas Rendy, Mas Fanani, Mas Angga, Mas Luky dan Mas Nanda. Terima kasih atas kekompakan kelas kita selama ini. Terima kasih atas *sharing* ilmu yang bermanfaat. Terima kasih saya telah banyak belajar dari teman-teman semua. Masa-masa kuliah yang sangat indah dan dirindukan. Semoga persahabatan kita tetap terjalin sampai kapanpun.
16. Wasik, S.Sos. Suami terkasih tercinta. Terima kasih atas dukungan yang luar biasa. Semoga apa yang kita upayakan bersama ini bermanfaat untuk keluarga kecil kita tercinta, masa depan kita.
17. Emiro Alman Wasik dan Azmeer Albiruni Wasik. Lelaki-lelaki kecil Ibu. Separuh nafas. Maaf sayanku dua tahun ini Ibu sering meninggalkan kalian. Mulai saat ini kita akan banyak menghabiskan waktu bersama, belajar dan menciptakan pengalaman indah bersama.

Akhir kata, kepada pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, dukungan, bantuan dan kerjasamanya selama proses studi pascasarjana ini. Semoga Allah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amien.

Jember, 5 Juni 2018

Ria Lutvi Diarini, ST

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>PERSETUJUAN TESIS</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xx
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Fokus Penelitian</b> .....	8
<b>1.3 Rumusan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10

2.1.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.1.2	Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.1.3	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1.4	Pengadaan ( <i>Procurement</i> ).....	13
2.1.1.5	Pengembangan dan Pelatihan SDM.....	16
2.1.1.6	Kompetensi .....	21
2.1.1.7	Kinerja.....	26
2.1.2	Tata Kelola Organisasi ( <i>Good Governance</i> ) .....	29
2.1.2.1	Pengertian <i>Good Governance</i> .....	29
2.1.2.2	Latar Belakang <i>Good Governance</i> .....	30
2.1.2.3	Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> .....	31
<b>2.2</b>	<b>Kerangka Konseptual</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>35</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>Rancangan Penelitian</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2</b>	<b>Unit Analisis</b> .....	<b>46</b>
3.2.1	Obyek Penelitian .....	46
3.2.2	Informan .....	47
<b>3.3</b>	<b>Instrumen Penelitian</b> .....	<b>48</b>
<b>3.4.</b>	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	<b>48</b>
<b>3.5.</b>	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	<b>49</b>
<b>3.6</b>	<b>Metode Analisis Data</b> .....	<b>52</b>
<b>3.7</b>	<b>Validitas Data</b> .....	<b>54</b>
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>56</b>

<b>4.1 Hasil Penelitian</b> .....	56
4.1.1 Profil Organisasi .....	56
4.1.1.1 Gambaran Umum Organisasi .....	56
4.1.1.2 Visi dan Misi .....	56
4.1.1.3 Struktur Organisasi.....	57
4.1.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi .....	60
4.1.1.5 Kondisi Petugas Pelaksana Operasi dan Pemeliharaan	63
4.1.2 Pengambilan Data Penelitian .....	71
4.1.3 Analisis Data.....	73
4.1.3.1 Upaya Mengatasi Kekurangan Petugas dan Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja Petugas Pelaksanaan Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi.....	73
4.1.3.2 Tata Kelola Organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo .....	87
<b>4.2 Pembahasan Hasil Penelitian</b> .....	94
4.2.1 Deskripsi Kondisi Jaringan Irigasi dan Petugas Pelaksana ....	94
4.2.2 Pembahasan Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas dan Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja, Kajian Tata Kelola Organisasi	97
4.2.3 Pembahasan Temuan Kategori dan Indikator Kajian Tata Kel- ola Organisasi.....	107

<b>4.3 Validitas Data</b> .....	110
4.3.1 Triangulasi dengan Sumber Data.....	110
4.3.2 Triangulasi dengan Metode .....	111
4.3.3 Triangulasi dengan Teori .....	112
<b>4.4 Keterbatasan Penelitian</b> .....	115
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	116
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	116
<b>5.2 Saran</b> .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	118
<b>LAMPIRAN</b> .....	122

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Kompetensi Petugas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi .....	15
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	41
Tabel 4.1 Daftar Kebutuhan Petugas secara Normatif dan Petugas yang Tersedia Tahun 1977 .....	65
Tabel 4.2 Daftar Kebutuhan Petugas secara Normatif dan Petugas yang Tersedia Tahun 1997 .....	66
Tabel 4.3 Daftar Kebutuhan Petugas secara Normatif dan Petugas yang Tersedia Tahun 2018.....	68
Tabel 4.4 Waktu Pelaksanaan Wawancara .....	71
Tabel 4.5 Daftar Initial Informan dan Peneliti .....	73
Tabel 4.6 Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Wawancara dengan Informan A-01).....	76
Tabel 4.7 Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Wawancara dengan Informan A-02).....	78
Tabel 4.8 Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Wawancara dengan Informan B-01).....	80
Tabel 4.9 Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Wawancara dengan Informan C-01).....	83
Tabel 4.10 Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Wawancara dengan Informan C-02).....	84
Tabel 4.11 Rekapitulasi Temuan Kategori dan Indikator Upaya Mengatasi Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Rangka Peningkatan Kinerja .....	86
Tabel 4.12 Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi (Wawancara dengan Informan A-01) .....	88
Tabel 4.13 Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi (Wawancara dengan Informan A-02) .....	89

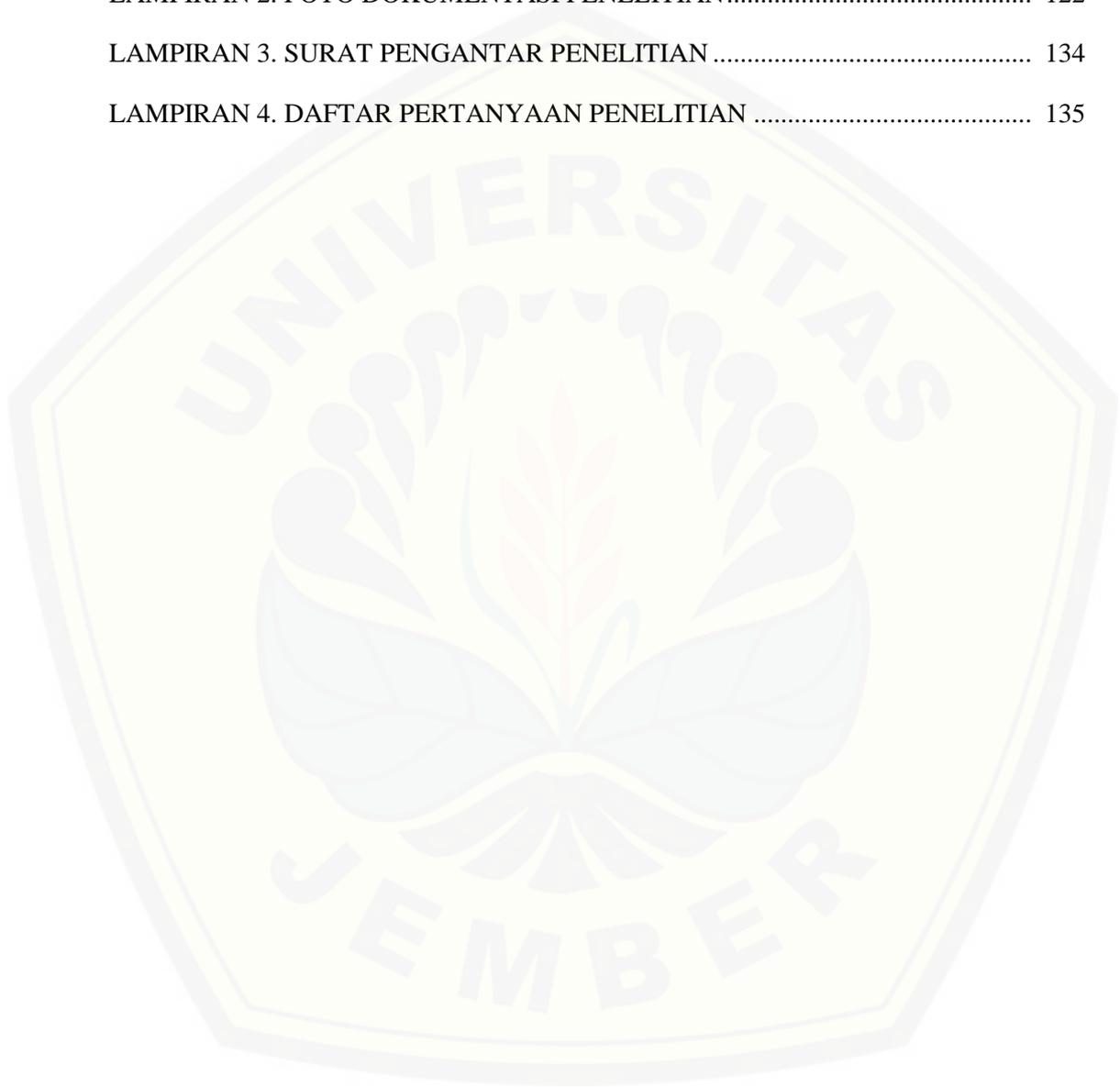
Tabel 4.14 Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi (Wawancara dengan Informan B-01).....	89
Tabel 4.15 Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi (Wawancara dengan Informan C-01).....	90
Tabel 4.16 Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi (Wawancara dengan Informan C-02).....	92
Tabel 4.17 Rekapitulasi Temuan Kategori dan Indikator Analisis Tata Kelola Organisasi.....	93
Tabel 4.18 Perbandingan Hasil Penelitian dengan 5 Informan Kunci dengan Informan Tambahan .....	110
Tabel 4.19 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Metode <i>Interview</i> dengan Metode Observasi.....	111
Tabel 4.20 Persamaan dan Perbedaan Pendapat Ahli/Hasil Peneliti Terdahulu dengan Hasil Temuan Peneliti Sekarang, Kategori Kekurangan Jumlah Petugas, Penurunan Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Petugas.....	113
Tabel 4.21 Perbandingan Teori Tata Kelola Organisasi dan Hasil Penelitian Terdahulu dengan Hasil Penelitian Sekarang, Kategori Kajian Tata Kelola Organisasi .....	114

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual .....	35
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo .....	58
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi UPTD Wilayah Krejengan .....	59
Gambar 4.3 : Struktur Organisasi Seksi Pengairan Sampeyan Kraksaan Tahun 1977 .....	64
Gambar 4.4 : Proyeksi Ketersediaan Petugas Pelaksana OP .....	70
Gambar 4.5 : Sungai Pekalen dan Jaringan Irigasi Pekalen (1922) Desa Maron Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo .....	95
Gambar 4.6 : Sungai Pekalen dan Jaringan Irigasi Pekalen (2018) Desa Maron Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo .....	96
Gambar 4.7 : Bangunan Pengambilan Asinan Sari 4.a Desa Brani Wetan Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo .....	96
Gambar 4.8 : Bangunan Sadap pada Saluran Sekunder Jurangjero Desa Jurangjero Kecamatan Gading Kabupaten Probolinggo .....	97

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
LAMPIRAN 1. PROFIL INFORMAN .....	116
LAMPIRAN 2. FOTO DOKUMENTASI PENELITIAN .....	122
LAMPIRAN 3. SURAT PENGANTAR PENELITIAN .....	134
LAMPIRAN 4. DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN .....	135



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2016:10). Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Salah satu organisasi perangkat daerah yang membutuhkan manajemen sumber daya manusia adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo merupakan dinas teknis yang memiliki visi terwujudnya infrastruktur Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang handal di Kabupaten Probolinggo guna mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat menuju kemandirian yang berwawasan lingkungan tahun 2018. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo (Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo) membawahi tiga bidang yaitu Bidang Sumber Daya Air, Bidang Bina Marga serta Bidang Tata Ruang. Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, Dinas PUPR dibantu oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengairan. UPTD ini bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo.

Dinas PUPR Kab. Probolinggo memiliki 7 (tujuh) UPTD Pengairan yaitu UPTD Pengairan Wilayah Paiton, UPTD Pengairan Wilayah Besuk, UPTD Pengairan Wilayah Krejengan, UPTD Pengairan Wilayah Pekalen, UPTD

Pengairan Wilayah Gending, UPTD Pengairan Wilayah Dringu serta UPTD Pengairan Wilayah Sumberasih. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengairan merupakan unsur pelaksana sebagian kegiatan teknis operasional dan pemeliharaan dinas di wilayah yang memiliki tugas utama memberikan layanan langsung kepada masyarakat berupa layanan pembagian dan pemberian air irigasi.

Irigasi dapat berjalan dan berfungsi apabila sistem irigasi dapat berjalan secara bersama-sama dan sinergis. Menurut Peraturan Menteri PUPR RI No. 12 tahun 2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan, sistem irigasi meliputi prasarana irigasi, air irigasi, manajemen irigasi, kelembagaan pengelolaan irigasi, dan sumber daya manusia. Keterpaduan system irigasi (5 pilar) tersebut harus didukung dengan perangkat hukum / norma serta alokasi pembiayaan yang mencukupi. Salah satu pilar irigasi, yaitu sumber daya manusia merupakan hal terpenting agar irigasi dapat berjalan dan berfungsi baik untuk melayani masyarakat. Kegiatan ini merupakan bentuk layanan rutin sehari-hari dari pemerintah kepada masyarakat, sehingga memerlukan perangkat kelembagaan, peralatan serta sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan cukup jumlahnya.

Lampiran 1 dan 2 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Republik Indonesia No. 12/PRT/M/2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi (Pedoman Penyelenggaraan Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi) menyebutkan bahwa petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan (OP) dalam UPTD terdiri atas Kepala UPTD, Juru Pengairan, Petugas Pintu Air (PPA), Petugas Operasional Bendung (POB) serta Pegawai/pekerja saluran. Peraturan menteri ini juga menyebutkan syarat-syarat kompetensi dan pendidikan minimal petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan (OP). Kepala UPTD/pengamat minimal berijazah D3, Juru Pengairan minimal lulusan STM Bangunan, sedangkan PPA, POB serta pegawai cukup berijazah minimal SLTP.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan Kepala Bidang Tata Ruang Dinas PU PR Kabupaten Probolinggo, sebelum era reformasi yaitu tahun 1998 jumlah petugas yang tersedia di lapangan sangat cukup jumlahnya sesuai

dengan pedoman operasi dan pemeliharaan. Pada saat itu rekrutmen pegawai rutin dilaksanakan. Rekrutmen dimaksudkan untuk mengisi kekosongan petugas yang pensiun. Rekrutmen pegawai merupakan proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi/ perusahaan (Sutrisno dalam Mulyadi, 2014:45).

Kompetensi para petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada masa itu sangat baik walaupun pendidikan paling tinggi adalah ST (sekolah teknik)/ setara SLTP (Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama) dan yang paling banyak adalah berpendidikan SR (Sekolah rakyat) setara dengan sekolah dasar, sebagaimana yang disampaikan oleh Pengamat Pengairan Wilayah Dringu. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer dalam Moheriono (2014). (*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Kompetensi ini merupakan dampak dari kegiatan pendidikan dan pelatihan yang rutin dilaksanakan. Setiap petugas pelaksana OP wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis (diklat teknis) yang diadakan oleh Badan Diklat Propinsi Jawa Timur selama 2 s.d. 3 bulan di Surabaya. Dana diklat bersumber dari Pemerintah Pusat. Tujuan dari diklat ini adalah untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam bidang irigasi. Kegiatan diklat berupa pembelajaran di kelas serta praktek lapangan. Materi diklat berupa ilmu yang berkaitan dengan masalah operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi. Selain diklat yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Propinsi, juga dilaksanakan pelatihan teknis (*training* teknis) yang dilakukan oleh dinas dalam waktu pendek, 2 s.d. 6 hari.

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya (Wijaya, 1970:75). Waktu yang

diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal.

Indikator peningkatan kompetensi dapat terlihat dari kinerja para petugas pelaksana OP ini. Petugas pelaksana OP dapat membuat laporan data debit dan tanaman (10 harian) tepat waktu, akurat serta sesuai dengan kondisi lapang, petugas mampu melakukan pembagian dan pemberian air irigasi dengan baik sesuai dengan kebutuhan, kondisi jaringan irigasi yang bersih dan berfungsi baik serta asset jaringan irigasi yang terjaga dengan baik. Padahal pada saat itu sarana dan prasana perkantoran belum memadai, alat transportasi masih minim. Para juru, ppa, pekarya dalam melaksanakan tugas sehari-hari hanya memakai sepeda angin bahkan dengan berjalan kaki. Laporan debit ditulis tangan dan dihitung dengan mesin hitung biasa. Data-data tiap juru yang dikirim ke UPTD pun diarsip dengan rapi. Begitu pula data teknis yang dikirimkan UPTD/Pengamat ke dinas divalidasi dengan baik dan diarsip dengan rapi.

Penelitian mengenai kinerja petugas pernah dilakukan oleh Susanti (2016). Hasilnya salah satu factor yang mempengaruhi kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi yaitu factor sumber daya manusia. Untuk mendukung kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi yang baik tentu juga harus ditunjang dengan sumber daya manusia yang baik juga dengan menambah jumlah petugas OP Irigasi dengan cara menambah tenaga magang sebagai tenaga OP Irigasi. Petugas OP Irigasi diberikan pelatihan dalam menjalankan pekerjaannya dan dipantau oleh direksi teknis sehingga petugas OP irigasi dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Setelah era reformasi (setelah tahun 1998), berdasarkan data kepegawaian jumlah pegawai Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Republik Indonesia No. 12/PRT/M/2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi serta analisis kebutuhan petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan, kebutuhan petugas pada saat ini adalah 431 orang sedangkan

yang tersedia adalah 129 orang. Sehingga rasio ketersediaan petugas pelaksana OP pada Dinas PUPR Kab. Probolinggo saat ini adalah 1:4 (tenaga yang ada : kebutuhan tenaga secara normative). Berdasarkan pengamatan di lapangan dan hasil wawancara dengan Kepala Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo, penurunan jumlah petugas ini disebabkan banyaknya petugas yang pensiun, tidak ada penambahan petugas baru akibat kebijakan moratorium aparatur sipil negara (ASN) serta ketergantungan terhadap organisasi perangkat daerah (OPD) lain dalam hal rekrutmen.

Petugas yang pensiun posisinya mulai digantikan oleh petugas baru yang ada di di bawahnya atau diganti dengan petugas yang berasal dari organisasi perangkat daerah lain. Misalnya pengamat diganti oleh juru. Juru diganti oleh PPA dan seterusnya secara berjenjang. Kondisi ini diperparah dengan minimnya diklat teknis tentang operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi serta adanya petugas yang berasal dari organisasi perangkat daerah lain yang tidak mengerti sama sekali mengenai teknis operasi dan pemeliharaan dimutasi menjadi petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan. Tercatat sejak tahun 1998, baru tiga kali dilakukan pelatihan teknis yaitu tahun 2005, 2006 dan tahun 20018. Pelatihan dilaksanakan oleh Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Probolinggo. Durasi pelatihan berkisar 2 s.d. 4 hari.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa kurangnya jumlah petugas serta minimnya pemahaman petugas terhadap tugas pokok dan fungsinya berdampak terhadap penurunan kinerja petugas pelaksana OP di lapangan. Kinerja (prestasi) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan (Sikula dalam Hasibuan, 2001:87). Indikator penurunan kinerja yang terjadi pada UPTD Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo adalah pelaksanaan operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi tidak berjalan optimal, kurang terpeliharanya jaringan irigasi yang menyebabkan tingginya biaya pemeliharaan, layanan kepada masyarakat berjalan lambat, banyaknya kehilangan pintu air, maraknya pencurian air, kualitas pelaporan data debit air dan tanaman yang kurang baik (tidak akurat).

Indicator penurunan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan diatas selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wignyosukarto dan Rahardjo (1989), yang menyatakan bahwa kesalahan pelaporan atau pengukuran debit dapat disebabkan oleh kekurangmampuan juru. Selain itu guna menunjang system manajemen air yang baik maka disarankan agar terdapat *on the job training* bagi petugas pelaksana. Triyantara (2012), juga menyebutkan hambatan-hambatan dalam proses pengawasan antara lain masih ada sebagian pegawai yang kurang cakap dan tanggap serta kurang memiliki kesadaran yang tinggi dan tanggungjawab terhadap pentingnya pemberian pelayanan. Dan yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Maksun (2017). Hasilnya bahwa kepuasan kerja, pengawasan, dan kedisiplinan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penurunan kinerja akibat dampak dari kekurangan petugas dan penurunan kompetensi petugas ini menjadi *issue* strategis saat ini. Padahal mayoritas petugas lapang berijazah sekolah menengah lanjutan atas (SMA). Kepala UPTD/Pengamat mayoritas berijazah S1. Sarana dan prasarana transportasi dan komunikasi semakin baik dan modern. Akses jalan memadai. Sebagian besar petugas lapang sudah memiliki hand phone, motor atau mobil. Dinas juga membekali sebagian petugas dengan handy talky atau HT. Sarana dan prasarana perkantoranpun jauh lebih baik. Setiap kantor UPTD sudah dilengkapi dengan computer, printer, laptop, LCD proyektor bahkan AC. Kondisi yang sangat berbeda jika dibandingkan sebelum tahun 1998.

Selain dibutuhkan manajemen sumber daya manusia, UPTD Pengairan pada Dinas pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo juga membutuhkan tata kelola organisasi yang baik. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik membutuhkan waktu yang lama dan upaya terus-menerus. Selain itu, diperlukan pula komitmen dan optimisme yang cukup besar terhadap keseluruhan komponen bangsa yang melibatkan tiga pilar bangsa yaitu aparatur pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam rangka memelihara solidaritas untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Stoker (1998) menyatakan tentang teori pemerintahan bahwa:

*“Governance refers to the development of governing styles in which boundaries between and within public and private sectors have become blurred. The essence of governance is its focus on mechanisms that do not rest on recourse to the authority and sanctions of government..., Governance for (some) is about the potential for contracting, franchising and new forms of regulation. In short, it is about what (some) refer to as the new public management. However, governance ...is more than a new set of managerial tools. It is also about more than achieving greater efficiency in the production of public services (1998, 17-18).”*

Hal ini berarti "Tata kelola mengacu pada pengembangan gaya pemerintahan di mana batas antara dan di dalam sektor publik dan swasta menjadi kabur. Inti dari tata kelola adalah fokusnya pada mekanisme yang tidak bergantung pada kewenangan dan sanksi pemerintah ... Tata pemerintahan untuk (beberapa) adalah tentang potensi kontrak, waralaba dan bentuk peraturan baru. Singkatnya, ini tentang apa (beberapa) mengacu pada manajemen publik yang baru. Namun, tata kelola ... lebih dari sekedar seperangkat alat manajerial baru. Ini juga lebih dari sekedar mencapai efisiensi yang lebih besar dalam produksi layanan publik (1998, 17-18). "

Penelitian empiris yang mengkaji tentang petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Namun demikian penelitian empiris yang mengkaji tentang bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan jumlah petugas pelaksana OP JI dan penurunan kompetensi petugas pelaksana OP JI dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana OP JI serta kondisi tata kelola pemerintahan secara komprehensif belum pernah dilakukan. Untuk mengkaji lebih dalam tentang permasalahan diatas, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

## **1.2.Fokus Penelitian**

Dari berbagai uraian masalah diatas, maka fokus penelitian ini adalah menganalisis upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan petugas pelaksana

operasi dan pemeliharaan maupun penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas serta kajian tata kelola organisasi.

### **1.3.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan focus penelitian yang telah disampaikan maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan petugas dan penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?
2. Bagaimana tata kelola organisasi agar maksimal pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?

### **1.4.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengkaji upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan petugas dan penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo
2. Mengkaji tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo

### **1.5.Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

1. Bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran kepada Pemerintah khususnya Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo guna mengatasi kekurangan dan penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan

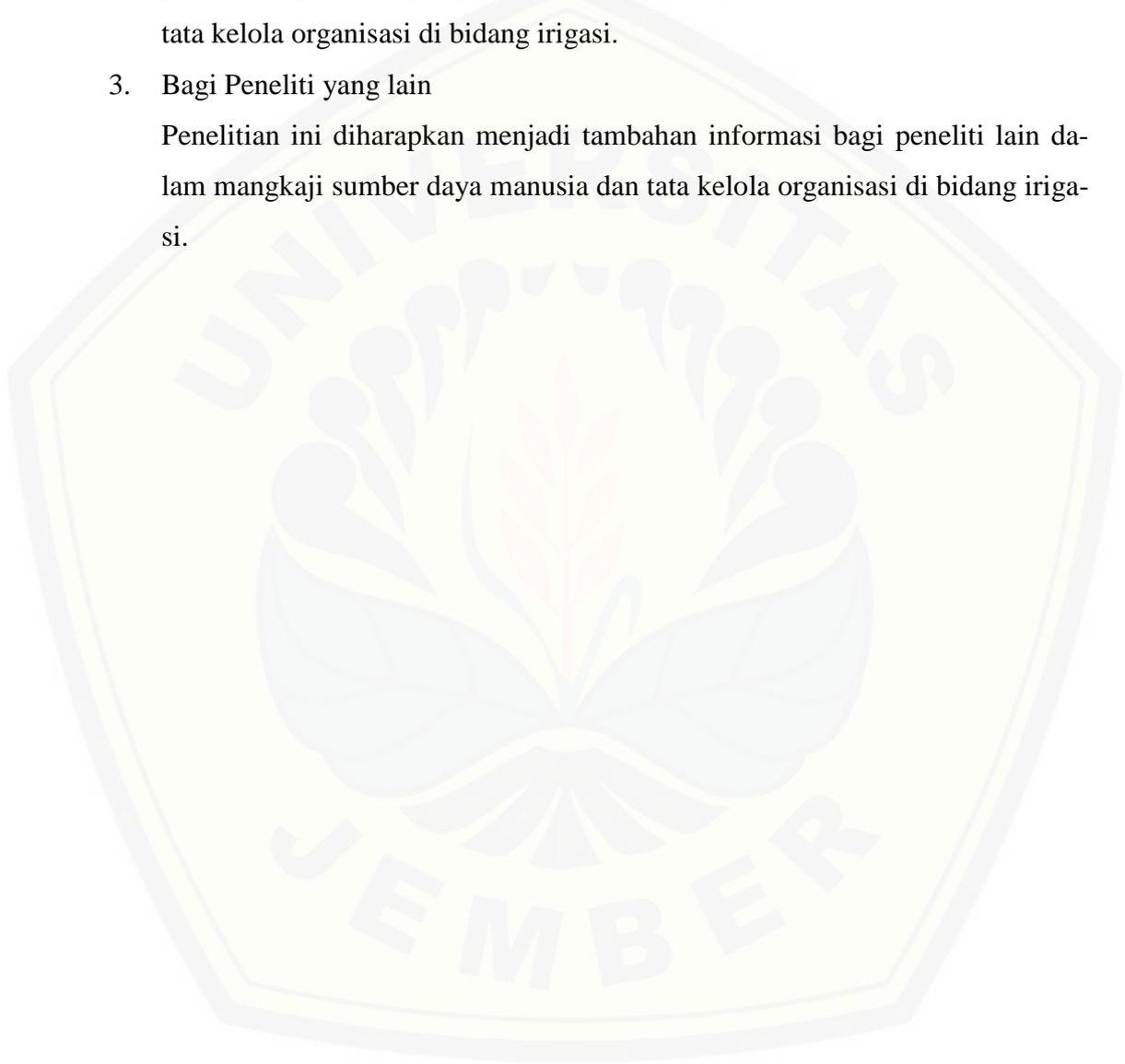
pemeliharaan serta kajian tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo.

2. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pengetahuan mengenai kajian sumber daya manusia dan tata kelola organisasi di bidang irigasi.

3. Bagi Peneliti yang lain

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi bagi peneliti lain dalam mengkaji sumber daya manusia dan tata kelola organisasi di bidang irigasi.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1.Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1.Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2016:10). Menurut Mangkunegara (2013:2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Sedangkan Panggabean (2004:15) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan kompetensi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

###### 2.1.1.2.Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

#### **2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

##### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi han-

ya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal eksistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

#### 2.1.1.4. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Proses atau langkah-langkah pengadaan atau perekrutan karyawan meliputi:

##### 1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.

Kebutuhan petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan berdasarkan lampiran 2 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Republik Indonesia No. 12/PRT/M/2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi (Pedoman Penyelenggaraan Pemeliharaan Jaringan Irigasi) terdiri atas:

- a. Kepala Ranting /Pengamat/UPTD/Cabang Dinas/Korwil/:1 orang + staff per 5.000 – 7.500 Ha
- b. Mantri/Juru Pengairan : 1 orang per 750 -1500 Ha
- c. Petugas Operasi Bendung (POB) : 1 orang per bendung, dapat ditambah beberapa pekerja untuk bendung besar
- d. Petugas Pintu Air (PPA) : 1 orang per 3-5 bangunan sadap dan bangunan bagi pada saluran berjarak antara 2-3 km atau daerah layanan 150 sd 500 ha
- e. Pekerja/pekerja saluran (PS) : 1 orang per 2-3 km panjang saluran.

Kompetensi petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan berdasarkan lampiran 1 dan 2, Permen Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Republik Indonesia No. 12/PRT/M/2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi (Pedoman Penyelenggaraan Pemeliharaan Jaringan Irigasi) tersaji pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kompetensi Petugas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi

Jabatan	Kompetensi	Pendidikan Minimal	Fasilitas
---------	------------	--------------------	-----------

Jabatan	Kompetensi	Pendidikan Minimal	Fasilitas
Kepala Ranting/Pengamat/UPTD/Cabang Dinas/Korwil/Pengamat	Mampu melaksanakan tupoksi untuk areal irigasi 5.000 – 7.000 Ha	Sarjana Muda/D III Teknik Sipil	Mobil Pick Up Rumah Dinas Alat Komunikasi
Juru/ Mantri Pengairan	Mampu melaksanakan tupoksi untuk areal irigasi 750 – 1.500 Ha	STM Bangunan	Sepeda Motor Alat komunikasi
Petugas Operasi Bendung	Mampu melaksanakan tupoksi	ST, SMP	Sepeda Alat Komunikasi
Petugas Pintu Air	Mampu melaksanakan tupoksi	ST, SMP	Sepeda Alat Komunikasi
Pekerja/Pekarya Saluran	Mampu melaksanakan tupoksi	ST	Alat Kerja Pokok

Sumber: Lampiran 1 dan 2 Permen PUPR RI No. 12/2015

## 2. Penarikan tenaga kerja (*recruitment*)

Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Menurut Edwin B. Fllippo dalam Hasibuan (2016:40), *recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational*. Artinya penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Sutrisno (2014:45) dalam Mulyadi berpendapat bahwa rekrutmen adalah merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi/perusahaan.

Munandar (2001) dalam bukunya M. Yani (2012:61) menyatakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Rekrutmen bertujuan menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga

memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Rivai: 2009: 150).

### **3. Seleksi Penerimaan karyawan**

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

### **4. Penempatan, Orientasi dan Induksi Karyawan**

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

#### **2.1.1.5. Pengembangan dan Pelatihan SDM**

##### **1. Pengertian Pengembangan dan Pelatihan SDM**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2016:67).

Menurut instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar un-

tuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Noe (2010:351) menyatakan bahwa pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja perusahaan.

Dessler (2014:284) menulis “*training means giving new or current employees the skills they need to perform their job*”. Pelatihan (*training*) berarti memberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Sikula (1981:235) dalam Suwatno menyatakan: “*a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*”. Sesuai dengan pengertian tersebut, pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

## **2. Tujuan dan manfaat pelatihan**

Sikula (1981:236) menyatakan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

### *a) Productivity*

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku.

### *b) Quality*

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

c) *Human Resource Planning*

Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan.

d) *Morale*

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

e) *Indirect Compensation*

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

f) *Health and Safety*

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mereka.

g) *Obsolescence Prevention*

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

h) *Personal Growth*

Memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

### 3. Komponen-Komponen Pelatihan

Mangkunegara (2009 : 51) menyatakan ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat terukur.
- b) Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualitas memadai (profesional).
- c) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- d) Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e) Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### 4. Proses Pelatihan

Pelatihan sebagai sebuah program terstruktur yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik, harus disiapkan dengan sangat teliti sehingga tepat sasaran dan manfaatnya dapat dirasakan oleh individu dan organisasi. Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Dessler (2011:293) menyatakan terdapat lima langkah dalam proses pelatihan (ADDIE) yaitu:

- a) *Analisis*; Analisis kebutuhan pelatihan
- b) *Design*: Desain program pelatihan keseluruhan
- c) *Develop*; Kembangkan mata pelajaran (benar-benar menyusun/membuat materi pelatihan)
- d) *Implement*; Implementasikan pelatihan dengan benar-benar melatih kelompok karyawan sasaran dengan menggunakan metode seperti pelatihan *on-the-job* atau *daring*
- e) *Evaluate*; Evaluasi aktivitas mata pelajaran tersebut.

## 5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Sikula dalam Hasibuan (2016:77) adalah sebagai berikut:

### a) *On the Job Training*

Para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.

Metode latihan ini dibedakan dalalam dua cara yaitu:

- 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- 2) Cara formal, yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

Dalam metode *on the job training*, pelatihan dapat pula dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman-pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi dan lain-lainnya. Kebaikan cara ini adalah bahwa para peserta belajar dan terlibat langsung dalam kenyataan pekerjaan operasional sehari-hari; sedangkan keburukannya adalah sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, jika pengawas yang ada kurang berpengalaman.

### b) *Vestibule*

Vestibule adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*).

### c) *Demonstration and example*

*Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkannya

### d) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e) *Apprenticeship*

Metode ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relative tinggi.

f) *Classroom method*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran (*lecture*), rapat (*conference*), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

### 2.1.1.6. Kompetensi

#### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer dalam Moheriono (2014) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Mc. Clelland dalam Moehariono (2014) mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu. Pendekatan ini biasa dikenal dengan pendekatan *US Approach* atau didefinisikan sebagai kompetensi perilaku (*behavioral competence*). Selanjutnya menurut perspektif French Approach, kompetensi merupakan kumpulan dari beberapa elemen psikologi seseorang yaitu dengan menggunakan “*self image*” sebagai landasannya.

Namun demikian, pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian dan pengetahuan yang diperolehnya. Sedangkan perspektif lainnya seperti pendekatan *US Approach*, mengatakan bahwa kompetensi lebih banyak diwujudkan dalam bentuk sertifikasi dan akreditasi. Pendekatan *occupational competence* seperti ini mendefinisikan

kompetensi sebagai “...ability to perform activity within an occupation to the standards expected in employment...”. Elemen kompetensi diidentifikasi sebagai fungsi-fungsi yang diperlukan individu yang kompeten agar mampu untuk menyelesaikan sesuatu.

Akan tetapi, secara umum, banyak perusahaan konsultan manajemen internasional, menganutnya yang mendefinisikan bahwa kompetensi sebagai : “.....karakteristik dasar yang terdiri dari keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang hanya yang melakukan dan tidak melakukan”.... saja. Artinya inti utama dari sistem atau model kompetensi ini sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi tertentu.

## 2. Pedoman Dasar Mengembangkan Sistem Kompetensi

- a) Mengidentifikasi pekerjaan pada posisi-posisi kunci dari deskripsi jabatan (*Job Description*) yang nantinya akan dibuat sebagai kompetensi modelnya.
- b) Melakukan analisis jabatan (*job analysis*) lebih mendalam mengenai proses kerja yang sangat penting yaitu cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab pada posisi-posisi kunci tersebut.
- c) Melakukan survey mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat berhasil melaksanakan pekerjaan nantinya.
- d) Apabila diperlukan, melakukan survey mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada *star performer* dan *input* dari atasan langsung.
- e) Dari masukan dan kesimpulan yang ada tersebut, selanjutnya membuat daftar tentang jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
- f) Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah disimpulkan, hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi.
- g) Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat, misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau menggunakan skala B (*basic*), I (*intermediate*), A (*advance*) atau E (*expert*).

- h) Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi ke dalam skala yang telah dibuat.
- i) Selanjutnya menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan di lapangan dan sesuai kebutuhan organisasi.

### **3. Manfaat dan Keuntungan dalam Pengembangan Sistem Kompetensi**

- a) Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang.
- b) Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan andal.
- c) Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya.
- d) Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi.
- e) Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *Training Need Analysis* atau TNA.

### **4. Hubungan Sebab Akibat Kompetensi dengan Kinerja**

Spencer dalam Moehariono (2014) menyatakan bahwa, hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

Menurut spencer dalam Moehariono (2014), bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat (*causally realated*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*) diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat (*trait*) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

## 5. Beberapa Cara atau Sumber untuk Mengetahui Kompetensi Seseorang

- a) Referensi professional, yaitu rekomendasi dari orang lain atau para profesional atau atasan langsung
- b) *Assesment center*, yaitu pusat pengukuran pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA melalui tes-tes.
- c) Psikotes, yaitu melalui tes dan pengisian lembaran psikotes untuk mengetahui KSA.
- d) Wawancara, yaitu dengan menanyakan secara langsung kepada yang bersangkutan
- e) Kuesioner perilaku, yaitu dengan melihat jawaban dari kuesioner yang diberikan secara langsung kepada yang bersangkutan.
- f) Penilaian 360 derajat, yaitu dengan melakukan pengukuran kompetensi melalui penilaian atasan langsung, bawahan, teman selevel dan pelanggan (konsumen) serta yang bersangkutan.
- g) Biodata, yaitu dengan melihat biodata yang dibuat oleh yang bersangkutan.

## 6. Tujuan dan Sasaran Analisis Kompetensi

- a) Menjamin pelaksanaan sistem personalia yang digunakan benar-benar berfokus dan sangat produktif.
- b) Terciptanya perekat untuk membentuk suatu sistem personalia yang terpadu dan terarah.

## 7. Kompetensi Individu

Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas:

- a) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-kontrol*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*)

- b) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu imbalan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan
- c) Bawaan (*self-Concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui test untuk nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
- d) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks dan agak rumit karena setiap skor pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan tersebut.
- e) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu secara fisik maupun mental, misalnya seorang programmer komputer mempunyai keterampilan dapat menginput atau mengorganisasikan 100.000 kode data dalam logika dan pikirannya dalam waktu tertentu atau seorang pengetik dapat mengetik surat 50 buah per hari.

**8. Lima Dimensi Kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu terutama untuk seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:**

- a) *Task skills* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja
- b) *Task management skill* yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan
- c) *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan
- d) *Job role environmentt skills* yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja
- e) *Transfer skill* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru

## 9. Kompetensi Inti/Kompetensi murni (*Core Competency*)

Kompetensi inti individu pada setiap orang terdiri atas:

- a) Pengetahuan (*knowledge*)
- b) Keterampilan (*skill*)
- c) Sikap (*attitude*)

### 2.1.1.7. Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Maier menyatakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah “*Succesfull Role Achivement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As’ad, 1991:46-47). Berdasarkan hal tersebut maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P. Hasibuan (2001:87) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

#### 2. Sasaran Kinerja

Wibowo (2008:49) menyatakan bahwa sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut dielesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a) *The Performer*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b) *The Action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- c) *A Time Element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.

- d) *An Evaluation Methode*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- e) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Davis (1964:484) dalam (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013:67) adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964:484) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance = ability + motivation*
- b) *Motivation = attitude + situaton*
- c) *Ability = kwnledge + skill*

Berikut uraian dari faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yaitu :

#### a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### b) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 4. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja yang dapat menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan menurut Wibowo (2008:326) adalah sebagai berikut:

a) Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu,, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

b) Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu. Pada dasarnya ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d) *Cycle Time*

*Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

e) Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

f) Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

## 2.1.2. Tata Kelola Organisasi (*Good Governance*)

### 2.1.2.1. Pengertian *Good Governance*

Stoker (1998) menyatakan tentang teori pemerintahan bahwa:

*“Governance refers to the development of governing styles in which boundaries between and within public and private sectors have become blurred. The essence of governance is its focus on mechanisms that do not rest on recourse to the authority and sanctions of government..., Governance for (some) is about the potential for contracting, franchising and new forms of regulation. In short, it is about what (some) refer to as the new public management. However, governance ...is more than a new set of managerial tools. It is also about more than achieving greater efficiency in the production of public services (1998, 17-18).”*

Hal ini berarti "Tata kelola mengacu pada pengembangan gaya pemerintahan di mana batas antara dan di dalam sektor publik dan swasta menjadi kabur. Inti dari tata kelola adalah fokusnya pada mekanisme yang tidak bergantung pada kewenangan dan sanksi pemerintah ... Tata pemerintahan untuk (beberapa) adalah tentang potensi kontrak, waralaba dan bentuk peraturan baru. Singkatnya, ini tentang apa (beberapa) mengacu pada manajemen publik yang baru. Namun, tata kelola ... lebih dari sekedar seperangkat alat manajerial baru. Ini juga lebih dari sekedar mencapai efisiensi yang lebih besar dalam produksi layanan publik (1998, 17-18). "

Kooiman (1993) menyatakan bahwa *governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Mardiasmo (2005:114) mengemukakan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*, dimana pengertian dasarnya adalah tata kelola pemerintahan yang baik.

Lembaga Administrasi Negara (2000) memberikan pengertian *good governance* yaitu penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta, dan masyarakat.

Menurut dokumen *United Nation Development Program* (UNDP: 2004), tata kelola pemerintahan yang baik adalah “Penggunaan wewenang ekonomi politik dan administrasi untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat”.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *good governance* merupakan tata pemerintahan, adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik, dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan tersebut mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan diantara mereka. *Good governance* pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

#### **2.1.2.2. Latar Belakang *Good Governance***

Penerapan *good governance* di Indonesia dilatarbelakangi oleh dua hal yang sangat mendasar:

1. Tuntutan *eksternal*: Pengaruh globalisasi telah memaksa kita untuk menerapkan *good governance*. *Good governance* telah menjadi ideology baru negara dan lembaga donor internasional dalam mendorong negara-negara anggotanya menghormati prinsip-prinsip ekonomi pasar dan demokrasi sebagai prasyarat dalam pergaulan internasional. Istilah *good governance* mulai mengemuka di Indonesia pada akhir tahun 1990-an, seiring dengan interaksi antara pemerintah Indonesia dengan negara-negara luar dan lembaga-lembaga donor yang menyoroti kondisi objektif situasi perkembangan ekonomi dan politik dalam negeri Indonesia.

2. Tuntutan *internal*: Masyarakat melihat dan merasakan bahwa salah satu penyebab terjadinya krisis multidimensional saat ini adalah terjadinya *abuse of power* yang terwujud dalam bentuk KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) dan sudah sedemikian rupa mewabah dalam segala aspek kehidupan.

### 2.1.2.3. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Kunci utama untuk memahami pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah pemahaman atas prinsip-prinsip yang terdapat di dalamnya. Selain itu, penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab baru akan tercapai apabila dalam penerapan otoritas politik, ekonomi, dan administrasi ketiga komponen *good governance* tersebut memiliki jaringan dan interaksi yang setara. Interaksi dan kemitraan seperti ini biasanya baru dapat berkembang subur apabila prinsip-prinsip *good governance* telah diterapkan dengan baik.

Menurut *United Nation Development Program* (UNDP) (1997) prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi (*participation*)

Setiap orang atau warga negara memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasi masing-masing. Partisipasi yang luas ini perlu dibangun dalam suatu tatanan kebebasan berserikat dan berpendapat, serta kebebasan untuk berpartisipasi secara konstruktif.

2. Kepastian hukum (*Rule Of Law*)

Kerangka aturan hukum dan perundangan-undangan haruslah berkeadilan dan dapat ditegakkan serta dipatuhi secara utuh (*impartially*), terutama aturan hukum tentang hak azasi manusia.

3. Transparansi (*tranparancy*)

Transparansi harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi. Informasi harus dapat di akses secara bebas oleh mereka yang

membutuhkan dan harus dapat disediakan secara memadai dan mudah dimengerti sehingga dapat digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi.

4. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Responsivitas yang sangat rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik.

5. Berorientasi Konsensus (*Consensus Orientation*)

Pemerintahan yang baik (*good governance*) akan bertindak sebagai penengah (*mediator*) bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai consensus atau kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, jika mungkin juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.

6. Berkeadilan (*Equity*)

Pemerintah yang baik akan memberikan kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.

7. Efektifitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*)

Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan berbagai sumber yang tersedia dengan sebaik-baiknya.

8. Akuntabilitas (*Accountability*)

Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik kepentingan (*stakeholders*).

9. Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Para pimpinan dan masyarakat harus memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia

#### 10. Saling Keterkaitan (*Interrelated*)

Keseluruhan ciri atau karakteristik dari *good governance* diatas saling memperkuat dan saling terkait (*mutually reinforcing*) dan tidak dapat berdiri sendiri.

Konsep serupa juga terdapat dalam UU No. 28 Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme mengenai asas-asas umum pemerintahan negara, yakni:

##### 1. Asas Kepastian Hukum

Yaitu adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggara negara.

##### 2. Asas Tertib Penyelenggaraan Negara

Yaitu asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggara negara.

##### 3. Asas Kepentingan Umum

Yaitu asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.

##### 4. Asas Keterbukaan

Yaitu asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.

##### 5. Asas Proporsionalitas

Yaitu asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.

##### 6. Asas Profesionalitas

Yaitu asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

##### 7. Asas Akuntabilitas

Yaitu asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada

masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Koesnadi Hardjasoemantri dalam makalah lokakarya Pembangunan Hukum Nasional ke VIII di Bali tanggal 15 Juli 2003 *good governace* hanya bermakna bila keberadaannya ditopang oleh lembaga yang melibatkan kepentingan publik. Jenis lembaga tersebut adalah sebagai berikut:

1. Negara
  - a. menciptakan kondisi politik, ekonomi, dan sosial yang stabil;
  - b. membuat peraturan yang efektif dan berkeadilan;
  - c. menyediakan public service yang efektif dan accountable;
  - d. menegakkan HAM;
  - e. melindungi lingkungan hidup;
  - f. mengurus standar kesehatan dan standar keselamatan publik
2. Sektor swasta
  - a. Menjalankan industri;
  - b. Menciptakan lapangan kerja;
  - c. Menyediakan insentif bagi karyawan;
  - d. Meningkatkan standar kehidupan masyarakat;
  - e. Memelihara lingkungan hidup;
  - f. Menaati peraturan;
  - g. Melakukan transfer ilmu pengetahuan dan teknologi pada masyarakat;
  - h. Menyediakan kredit bagi pengembangan UKM
3. Masyarakat madani:
  - a. Menjaga agar hak-hak masyarakat terlindungi;
  - b. Mempengaruhi kebijakan;
  - c. Berfungsi sebagai sarana checks and balances pemerintah;
  - d. Mengawasi penyalahgunaan kewenangan sosial pemerintah;
  - e. Mengembangkan SDM;
  - f. Berfungsi sebagai sarana berkomunikasi antar anggota masyarakat.

## 2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini berawal adanya krisis sumber daya manusia baik kekurangan petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan maupun penurunan kompetensi petugas yang berdampak pada penurunan kinerja petugas. Kajian tentang ketersediaan petugas, kompetensi dan kinerja sangat diperlukan. Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*) (Spencer dalam Moehariono. 2014). Selain itu juga perlu adanya kajian tentang tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan. Dengan tata kelola organisasi yang baik maka diharapkan adanya interaksi yang baik antara pemerintah, swasta dan masyarakat. Bentuk kerangka konseptual pada penelitian ini tampak pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual (Sumber: Peneliti, 2018)

## 2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian mengenai petugas operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi pada tingkat unit pelaksana teknis daerah:

1. Wignyosukarto dan Rahardjo (1989)

Tujuan penelitian adalah membahas peranan juru pintu dalam pengelolaan pembagian air irigasi, evaluasinya dan kemungkinan perbaikan tata kerjanya. Obyek Penelitian adalah Juru Pengairan yang terlibat dalam Proyek Irigasi Citagampor. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa begitu besar peranan juru pintu pada usaha efisiensi pengelolaan air irigasi. Kesalahan pelaporan atau pengukuran debit dapat disebabkan oleh kekurangmampuan juru, kerusakan alat ukur, beban daerah operasional yang terlalu besar serta pemakaian rencana pengelolaan air Irigasi (RPAI) yang tidak sesuai dengan inspirasi petani. Guna menunjang system manajemen air yang baik maka disarankan agar terdapat *on the job training* bagi petugas pelaksana misal juru pintu dan pembantu-pembantunya sering dilakukan. *On the job training* tersebut dapat berisi peningkatan kemampuan membuat laporan eksploitasi, pemeliharaan serta pemakaian alat ukur yang semestinya disertai dengan buku pegangan sebagai petunjuk bekerja sehari-hari. Perbaikan pelayanan system irigasi yang optimal merupakan persoalan yang kompleks. Salah satu cara pendekatan adalah penyelesaian secara rekursif, penyelesaian secara bertahap dengan referensi hasil penyelesaian tahap sebelumnya.

2. Triyantara, 2012

Tujuan penelitian adalah untuk meneliti pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya mencapai efektivitas pemeliharaan jaringan irigasi pada UPTD Jaringan Irigasi Wilayah Majalengka Kota Kabupaten Majalengka. Obyek penelitian adalah UPTD Jaringan Irigasi Wilayah Majalengka Kota Kabupaten Majalengka. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian antara lain 1) bahwa Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasan belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan 2) Hambatan-hambatan dalam proses pengawasan antara lain masih ada sebagian pegawai yang kurang cakap dan tanggap serta kurang memiliki kesadaran yang tinggi dan tanggungjawab terhadap pentingnya pemberian pelayanan, kepala UPTD memiliki keterbatasan waktu dan lebih menekankan kepada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat strategis yang menyangkut kebijaksanaan-

kebijaksanaan organisasi, 3) Upaya kepala UPTD untuk mengatasi hambatan adalah harus terus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, harus adanya pengawasan dari Kepala UPTD secara objektif, yaitu pengawasan yang dilaksanakan harus menyeluruh terhadap semua pegawai baik terhadap pegawai maupun petugas lainnya, agar lebih baik dan berpotensi.

3. Susanti, 2016

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi di Kota Sungai Penuh serta mengetahui factor paling dominan. Obyek peneltian adalah jumlah responden 64 orang yang terdiri 3 orang responden petugas OP irigasi, 8 orang responden dari Dinas Pekerjaan Umum Kota Sungai Penuh dan 49 orang responden dari P3A. Metode penelitian adalah pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian adalah terdapat empat factor yang mempengaruhi kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi di Kota Sungai Penuh, yaitu factor metoda kerja, factor sumber daya manusia, factor perkumpulan petani pemakai air serta factor biaya dan peralatan. Untuk mendukung kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi yang baik tentu juga harus ditunjang dengan sumber daya manusia yang baik juga dengan menambah jumlah petugas OP Irigasi dengan cara menambah tenaga magang sebagai tenaga OP Irigasi. Kemudian petugas OP Irigasi diberikan pelatihan dalam menjalankan pekerjaannya dan dipantau oleh direksi teknis sehingga petugas OP irigasi dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dimana dalam hal meningkatkan sumber daya manusia agar meningkatkan kinerja OP Irigasi di Kota Sungai Penuh dapat dilakukan dengan membentuk Lembaga Pengelola Irigasi (LPI).

4. Ma'sum (2017)

Tujuan penelitian ini untuk 1) menganalisis pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai UPTD. Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk. 2) Untuk menganalisis pengaruh signifikan variabel

pengawasan terhadap kinerja pegawai UPTD. Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk. 3) Untuk menganalisis pengaruh signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai UPTD. Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk. 4) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel kepuasan kerja, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai UPTD. Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk. Obyek penelitian adalah seluruh pegawai UPTD. Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk yang berjumlah 40 orang pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian 1) Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai 2) Pengawasan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai 3) Kedisiplinan kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) kepuasan kerja, pengawasan, dan kedisiplinan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Nofianti dan Suseno (2014)

Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparat pengawas internal pemerintah terhadap pelaksanaan *good government governance (GGG)* dan pengaruh pelaksanaan GGG kepada kinerja akuntabilitas pemerintah Provinsi Riau. Obyek penelitian adalah 57 unit instansi pemerintah daerah pada Provinsi Riau. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori. Hasil penelitian menunjukkan penerapan kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparat pengendalian internal pemerintah telah berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan GGG dan penerapan GGG telah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pertanggungjawaban pemerintah daerah.

6. Wijajanti dan Sugiyanto (2015)

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan prinsip *good governance* dalam upaya peningkatan *excellent service* untuk membangun kepercayaan publik di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah (Disperindag Jateng). Obyek penelitian adalah 100 responden pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah (Dis-

perindag Jateng). Metode penelitian adalah *Mix Methode* dengan *Sequential Ekplanatory*. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara garis besar masyarakat menilai implementasi dari *good governance* dan gaya kepemimpinan di lingkungan Dinperindag telah dinilai baik. Dinperindag telah mampu menciptakan pelayanan yang baik bagi masyarakat dan kepercayaan masyarakat terhadap Dinperindag-pun dinilai cukup tinggi. Hasil lain yang diperoleh yaitu 1) kinerja pelayanan yang baik akan membawa kepercayaan masyarakat, 2) pelaksanaan prinsip *good governance* dapat menciptakan *excellent service* untuk selanjutnya membawa kepercayaan terhadap masyarakat.

7. Triasmoko, Mukzam, Nurtjahjono, 2014

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh secara simultan dan parsial antara pelatihan kerja yang terdiri dari variable metode pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri. Obyek penelitian adalah 62 karyawan . Metode penelitian adalah *explanatories* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian antara lain 1) Metode pelatihan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri melaksanakan *on the job training dan off the job training*, materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Sedangkan instruktur pelatihan berasal dari internal dan eksternal perusahaan. 2) secara simultan variable metode pelatihan, variable materi pelatihan dan variable instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable kinerja karyawan.

8. Mentari (2014)

Tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh rekrutmen dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada jabatan satpam yang disalurkan oleh outside provider PT. Bina Area Persada Surabaya. Obyek penelitian adalah 100 karyawan dari populasi sebanyak 1.112 karyawan. Metode penelitian adalah penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh simultan antara rekrutmen dan kompetensi terhadap kinerja satpam, terdapat pengaruh parsial antara rekrutmen dan kompetensi terhadap kinerja satpam dan kompetensi merupakan faktor yang paling

utama dalam mempengaruhi kinerja satpam. Hal tersebut berarti bahwa rekrutmen dan kompetensi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan satpam yang bekerja pada *outside provider* PT. Bina Area Persada Surabaya.



Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Wignyosukarto dan Rahardjo (1989)	Kemampuan, pengelolaan pembagian air	Deskriptif kualitatif	<ol style="list-style-type: none"><li>betapa besar peranan juru pintu pada usaha efisiensi pengelolaan air irigasi</li><li>Kesalahan pelaporan atau pengukuran debit dapat disebabkan oleh kekurangmampuan juru, kerusakan alat ukur, beban daerah operasional yang terlalu besar serta pemakaian RPAI yang tidak sesuai dengan inspirasi petani</li><li>guna menunjang system manajemen air yang baik maka disarankan agar terdapat on the job training bagi petugas pelaksana</li></ol>

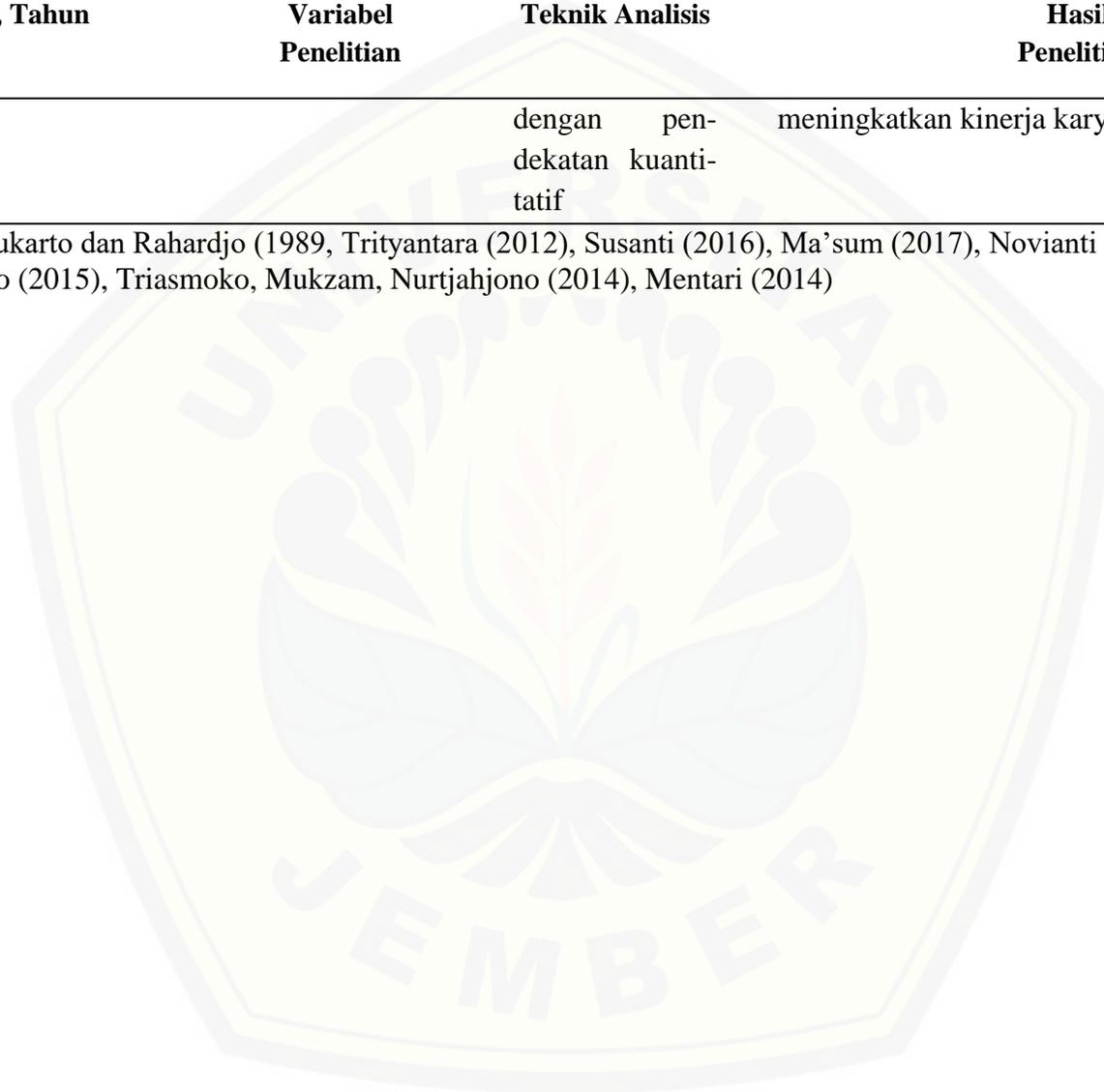
No.	Nama, Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	Triyantara, 2012	Pengawasan, efektifitas pemeliharaan	Deskriptif kualitatif	<p>a. bahwa Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasan belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan</p> <p>b. Hambatan-hambatan dalam proses pengawasan antara lain masih ada sebagian pegawai yang kurang cakap dan tanggap serta kurang memiliki kesadaran yang tinggi dan tanggungjawab terhadap pentingnya pemberian pelayanan, kepala UPTD memiliki keterbatasan waktu dan lebih menekankan kepada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat strategis yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi,</p> <p>c. Upaya kepala UPTD untuk mengatasi hambatan adalah harus terus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, harus adanya pengawasan dari Kepala UPTD secara objektif, yaitu pengawasan yang dilaksanakan harus menyeluruh terhadap semua pegawai baik terhadap pegawai maupun petugas lainnya, agar lebih baik dan berpotensi.</p>
4	Susanti, 2016	Kinerja operasi dan pemeliharaan	Campuran kualitatif dan kuantitatif	<p>a. Empat factor yang mempengaruhi kinerja operasional dan pemeliharaan jaringan irigasi di Kota Sungai Penuh, yaitu factor metoda kerja, factor sumber daya manusia factor perkumpulan petani pemakai air serta</p>

No.	Nama, Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				<p>factor biaya dan peralatan</p> <p>b. Untuk mendukung kinerja Operasional dan Pemeliharaan jaringan irigasi yang baik tentu juga harus ditunjang dengan sumber daya manusia yang baik juga dengan menambah jumlah petugas OP Irigasi dengan cara menambah tenaga magang sebagai tenaga OP Irigasi</p> <p>c. Petugas OP Irigasi diberikan pelatihan dalam menjalankan pekerjaannya dan dipantau oleh direksi teknis sehingga petugas OP irigasi dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.</p>
5	Ma'sum (2017)	Kepuasan Kerja, Pengawasan dan Kedisiplinan Kerja, Kinerja Pegawai	Kuantitatif	<p>a. Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>b. Pengawasan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>c. Kedisiplinan Kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>d. Kepuasan Kerja, Pengawasan, dan Kedisiplinan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>
6	Novianti dan Suseno (2014)	Kompetensi, <i>Good Government Governance</i> (GGG)	<i>Eksplanatory Research</i>	Penerapan kompetensi aparatur pemerintah daerah dan profesionalisme aparat pengendalian internal pemerintah telah berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan GGG

No.	Nama, Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				dan penerapan GGG telah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pertanggungjawaban pemerintah daerah
7	Wijajanti dan Sugiyanto (2015)	Gaya kepemimpinan, <i>good governance, excellent service</i>	<i>Mix Methode</i> dengan <i>Sequential Ekplanatory</i>	<p>a. Kinerja pelayanan yang baik akan membawa kepercayaan masyarakat</p> <p>b. Pelaksanaan prinsip <i>good governance</i> dapat menciptakan <i>excellent service</i> untuk selanjutnya membawa kepercayaan terhadap masyarakat.</p>
8	Triasmoko, Mukzam, Nurtjahjono (2014)	Pelatihan kerja dan kinerja	<i>Explanatories</i> (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif	<p>a. Metode pelatihan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri melaksanakan on the job training dan off the job training, materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Sedangkan instruktur pelatihan berasal dari internal dan eksternal perusahaan.</p> <p>b. Secara simultan variable metode pelatihan, variable materi pelatihan dan variable instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable kinerja karyawan</p>
9	Mentari (2014)	Rekrutmen, kompetensi, kinerja	<i>Explanatory research</i>	Rekrutmen dan kompetensi secara signifikan dapat

No.	Nama, Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			dengan pendekatan kuantitatif	meningkatkan kinerja karyawan

Sumber: Wignyosukarto dan Rahardjo (1989, Trityantara (2012), Susanti (2016), Ma'sum (2017), Novianti dan Suseno (2014), Wijajanti dan Sugiyanto (2015), Triasmoko, Mukzam, Nurtjahjono (2014), Mentari (2014)



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1.6.Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sugiyono (2016: 24) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Creswell (2009) dalam Sugiono menyatakan bahwa studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktivitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan.

Tujuan digunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus adalah untuk memahami secara mendalam persoalan kekurangan petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan maupun penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas serta kajian tata kelola agar dapat berjalan optimal pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo.

#### **1.7.Unit Analisis**

##### **3.2.1. Obyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo.

### 3.2.2. Informan

Informan adalah orang yang dapat memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam penelitian. Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*. Bouma Gary D. (1993: 119) dalam bukunya *The Research Process*, edisi revisi menyatakan: “*Purposive sampling, Some researchers believing that they can, using judgement or intuition, select the best people or groups to be studied*”, yang berarti pada *purposive sampling*, peneliti mempercayai bahwa mereka dapat menggunakan pertimbangannya atau intuisinya untuk memilih orang-orang atau kelompok terbaik untuk dipelajari atau dalam hal ini memberikan informasi yang akurat.

Informan penelitian yang baik menurut Newman dalam Salamah (2000:374) hendaknya memenuhi kriteria antara lain sebagai berikut :

1. Informan memahami betul kultur dan menyaksikan kejadian-kejadian penting disana. Informan tinggal dan menjalani kultur setempat dan terlibat dengan kegiatan rutin di tempat itu.
2. Informan harus terlibat di lapangan saat itu. Informan bisa memberikan pandangan-pandangan yang bermanfaat, tetapi semakin lama dia tidak terlibat secara langsung, semakin besar kemungkinan dia telah mereka ulang informasi yang diingatnya.
3. Informan bisa meluangkan waktu bersama dengan peneliti. Wawancara bisa membutuhkan waktu berjam-jam dan sebagian anggota mungkin tidak bersedia untuk mengikuti wawancara yang lama.
4. Orang non analitis bisa menjadi informan yang lebih baik. Informan nonanalitis memahami dan menggunakan teori masyarakat asli setempat atau logika pragmatis.

Berdasarkan beberapa aspek pertimbangan tersebut maka pada penelitian yang dilakukan ini informan kunci yang dipilih sebagai sumber informasi antara lain adalah :

1. Nama : Ir. Prijono, Mum  
Jabatan : Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang  
Kabupaten Probolinggo

2. Nama : Suyanto, ST, MM  
Jabatan : Kepala Bidang Tata Ruang Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo
3. Nama : Satrijo, ST, MT  
Jabatan : Widyaiswara Propinsi Jawa Timur
4. Nama : Hartono  
Jabatan : Kepala UPTD Pengairan Wilayah Dringu
5. Nama : Zaiful Rahman  
Jabatan : Juru Pengairan Wilayah Kraksaan

Ditambah dengan satu informan tambahan untuk kegiatan triangulasi yaitu

1. Nama : H. Sudiono, ST  
Jabatan : Pengamat Pengairan Wilayah Paiton

### **3.3. Instrumen Penelitian**

Dalam studi kasus ini instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti melakukan sendiri wawancara secara langsung dengan informan penelitian serta melakukan observasi lapang sendiri. Dengan terjun langsung dalam proses pengumpulan data, peneliti akan dapat mengetahui secara mendetail permasalahan kekurangan petugas, penurunan kompetensi, kinerja UPTD serta tata kelola organisasi. Alat bantu yang digunakan selama penelitian adalah handphone, camera digital, ballpoint, pensil, kertas/buku.

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung diberikan kepada pengumpul data. Data primer pada penelitian ini didapatkan melalui observasi dan wawancara dengan informan. Peneliti melakukan pengamatan (observasi) di lapangan setiap hari karena peneliti adalah termasuk salah satu petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi (Kepala UPTD Pengairan Wilayah Krejengan). Hasil observasi berupa catatan-catatan penting di lapangan serta foto-foto dokumentasi. Data primer juga

diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan 5 (lima) informan kunci serta 1 (satu) informan tambahan. Selama melakukan pengumpulan data peneliti menggunakan alat bantu berupa *handphone*, camera digital serta alat tulis seperti ballpoint, pensil dan buku.

Data sekunder menurut Nur dan Bambang (2002:147) merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini berupa buku pintar Dinas Pekerjaan Umum Daerah Tk. I Jawa Timur Bidang Pengairan Seksi Pengairan Pekalen Sampeyan Tahun 1977, memori pelantikan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Probolinggo Tahun 1997, arsip penilaian hasil lomba operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi kategori Juru dan UPTD se Kabupaten Probolinggo Tahun 2017, buku manual operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi, buku undang-undang serta peraturan menteri. Pengumpulan data sekunder diawali dengan pengajuan ijin penelitian kepada Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo. Setelah mendapatkan ijin dari Kepala Dinas peneliti mengumpulkan data-data pendukung yang diambil dari bagian personalia, serta bidang sumber daya air. Data yang diperoleh kemudian di foto copy, dipelajari dan dijadikan bahan penulisan penelitian.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap situasi sosial yang diteliti, maka teknik pengumpulan data bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan/simultan. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti:

#### **1. Wawancara**

Menurut Bungin (2011:111) wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*)

wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan social yang relative lama.

Estenberg dalam Sugiyono (2010: 233) mengemukakan tiga jenis wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur. Penelitian ini menggunakan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*). Wawancara semiterstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaanya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Pada saat pelaksanaan penelitian, peneliti dapat menambah atau mengembangkan pertanyaan sesuai dengan masalah yang dikaji.

Langkah-langkah wawancara menurut Creswell (2015:227) sebagai berikut:

- a. Menentukan pertanyaan riset yang akan dijawab dalam wawancara tersebut. Pertanyaan-pertanyaan ini bersifat terbuka, umum dan bertujuan untuk memahami fenomena sentral dalam penelitian. Pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:
  - 1) Bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan petugas dan penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?
  - 2) Bagaimana tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?Pertanyaan tambahan untuk informan tambahan adalah:
  - 1) Bagaimana tanggapan Saudara mengenai hasil penelitian ini?
- b. Mengidentifikasi mereka yang akan diwawancarai, yang dapat menjawab dengan baik pertanyaan-pertanyaan riset. Peneliti mengidentifikasi 5 (lima) orang informan dan 1 (satu) informan tambahan yang menurut peneliti sangat mengerti dan memahami masalah yang berkaitan dengan irigasi,

yaitu Kepala Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo, Kepala Bidang Tata Ruang, Widyaiswara Propinsi Jawa Timur, Kepala UPTD Pengairan wilayah Dringu, Juru Pengairan Wilayah Krejengan serta Pengamat Pengairan Paiton.

- c. Menentukan type wawancara yang praktis dan dapat menghasilkan informasi yang paling berguna untuk menjawab pertanyaan riset. Penelitian ini menggunakan type wawancara satu lawan satu serta wawancara telepon.
  - d. Menggunakan prosedur perekaman yang memadai ketika melakukan wawancara. Peralatan yang akan digunakan dalam wawancara ini berupa buku catatan, ballpoint, *handphone* untuk memotret dan merekam serta camera digital untuk memperoleh gambar selama proses wawancara.
  - e. Merancang dan menggunakan panduan wawancara. Sebelum dilaksanakan wawancara peneliti memberikan draft pertanyaan kepada informan agar informan lebih siap dalam menjawab pertanyaan. Daftar pertanyaan diberikan kepada informan 3 (tiga) hari sebelum dilakukan wawancara bersamaan dengan surat pengantar ijin pelaksanaan penelitian kepada informan yang bersangkutan.
  - f. Menentukan lokasi wawancara. Lokasi wawancara pada penelitian ini adalah sebagai berikut:
    - 1) Ruang kerja Kepala Dinas PUPR kabupaten Probolinggo
    - 2) Ruang kerja Kepala Bidang Tata Ruang
    - 3) Rumah Bpk. Satrijo, ST, MT di Bondowoso
    - 4) Ruang Kerja Kepala UPTD Pengairan Wilayah Dringu
    - 5) Ruang Kerja Kepala UPTD Pengairan Wilayah Krejengan
  - g. Selama wawancara, peneliti menggunakan prosedur wawancara yang baik, yaitu bersikap sopan dan menghargai, serta tetap pada pertanyaan yang sudah disiapkan.
2. Observasi/pengamatan
- Observasi atau pengamatan adalah salah satu alat penting untuk pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Mengamati berarti memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indra peneliti, seringkali dengan instrument atau

perangkat dan merekamnya untuk tujuan ilmiah (Angrosino, 2007). Penelitian ini menggunakan pengamatan partisipan sempurna. Creswell (2015: 232) menyatakan bahwa dalam pengamatan partisipan sempurna peneliti terlibat secara penuh dengan masyarakat yang dialaminya. Peneliti melakukan pengamatan sebagai partisipan sempurna karena peneliti sehari-hari bekerja sebagai Kepala UPTD Pengairan Wilayah Krejengan. Lokasi pengamatan adalah kantor UPTD pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo. Pengamatan dilakukan setiap hari/jam kerja. Dalam pengamatan peralatan yang digunakan adalah buku catatan, ballpoint, camera serta *handphone*.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi berupa catatan lapangan selama penelitian, dokumen publik (misalnya memo, notulen, arsip resmi UPTD/Dinas).

### 4. Metode bahan audiovisual

Bahan audiovisual secara utuh menggunakan teknologi digital sebagai cara berproduksi. Cara pengumpulan datanya dengan cara mempelajari halaman utama *website*, mengumpulkan pesan teks melalui *email* dan *whatsapp*, hasil rekaman video selama wawancara dan pengamatan. Peralatan yang digunakan adalah *handphone*, laptop, jaringan internet, *external hardisk*, serta alat perekam.

## 3.6. Metode Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Moleong (2014:91), aktifitas dalam data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Jawaban dari informan, apabila dirasakan belum memenuhi maksud dan tujuan penelitian, maka penelitian akan tetap dilakukan hingga mendapatkan jawaban yang valid dan kredibel.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis data terbagi menjadi beberapa tahap berdasarkan model Miles & Huberman (Sugiono:334-343), yaitu:

### 1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan di setiap Unit Pelaksana Teknis Dinas, wawancara dengan Kepala UPTD/Pengamat, Kepala Dinas PU dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo, Widyaiswara Propinsi Jawa Timur, Kepala Bidang Tata Ruang serta Juru Pengairan Kraksaan, serta melakukan pengumpulan data berupa laporan-laporan, buku-buku dasar hukum. Pengumpulan data dilaksanakan pada hari-hari kerja dimana peneliti juga terlibat dalam aktivitas yang dilakukan oleh petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan.

Peneliti sebagai instrumen kunci mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan. Data yang diperoleh cukup banyak, bervariasi dan belum tersusun secara jelas.

#### 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Pada tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang telah diperoleh pada tahap pertama. Pada proses reduksi ini peneliti mereduksi data yang ditemukan pada tahap I untuk memfokuskan pada masalah tertentu. Pada tahap reduksi ini peneliti menyortir data dengan cara memilih mana data yang menarik, penting, berguna, dan baru. Data yang dirasa tidak dipakai disingkirkan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka data-data tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi berbagai kategori yang ditetapkan sebagai fokus penelitian. Kategori atau tema dalam penelitian ini adalah tentang kekurangan jumlah petugas, penurunan kompetensi, kinerja dan tata kelola organisasi.

#### 3. Penyajian Data

Penyajian Data dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat deskriptif. Dengan demikian dapat diketahui secara jelas permasalahan tentang kekurangan jumlah petugas, penurunan kompetensi, peningkatan kinerja serta tata kelola organisasi.

#### 4. Kesimpulan (*Conclusion*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi/gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih tidak jelas sehingga

setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal/interaktif, hipotesis atau teori. Hasil penelitian dapat disimpulkan dengan memberikan gambaran umum mengenai persoalan krisis SDM baik kekurangan petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan maupun penurunan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja petugas serta kajian tata kelola organisasi.

Setelah diperoleh kesimpulan hasil penelitian selanjutnya dilakukan uji validitas data dengan menggunakan metode triangulasi. Pada saat dilakukan triangulasi maka proses akan kembali pada langkah awal yaitu dilakukan proses wawancara dengan informan tambahan atau ahli, dilakukan reduksi data kembali sampai data yang diperoleh benar-benar jenuh.

### **3.7. Validitas Data**

Validitas data dalam penelitian bertujuan untuk menjaga keabsahan data yang diperoleh selama melakukan penelitian dan sebagai sarana pembuktian bahwa penelitian ini adalah penelitian ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Kuncoro (2012:190) validitas didefinisikan sebagai kesesuaian antara alat ukur dengan sesuatu yang hendak diukur. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa hasil ukur yang didapat akan menjadi dimensi ukuran yang sebenarnya dapat dipertanggungjawabkan. Validitas data dalam penelitian kualitatif mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti.

Uji validitas penelitian ini menggunakan triangulasi. Menurut Densin dalam Bungin (2011: 264) triangulasi meliputi peneliti, metode, teori dan sumber data. Namun demikian dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 jenis triangulasi yaitu:

1. Triangulasi dengan sumber data.

Dilakukan dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif yang dilakukan dengan (Patton, 1987) : (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3)

membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintahan, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan 5 (lima informan) kunci, maka peneliti akan menguji keabsahan data/ validitas data dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan informan kunci dengan informan lain (tambahan). Informan tambahan ini adalah Pengamat Pengairan Paiton (H. Sudiono, ST). Pengamat Pengairan Paiton dipilih sebagai informan tambahan dalam kegiatan triangulasi karena memiliki latar belakang pendidikan yang baik (sarjana T. Sipil) dan sejak tahun 1984 bekerja di Dinas Pengairan sampai dengan sekarang.

## 2. Triangulasi dengan Metode

Mengacu pendapat Patton (1987: 329) dengan menggunakan strategi: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, (2) pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama (Moleong, 2006: 331). Triangulasi ini dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode *interview* sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika di *interview*.

## 3. Triangulasi dengan Teori

Triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba (1981:307 dalam Moleong, 2006:331), berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Di pihak lain, Patton (1987: 327, dalam Moleong, 2006: 331) berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakan penjelasan banding (*rival explanation*). Hasil penelitian ini kemudian dibandingkan dengan hasil temuan ahli/ teori-teori terkait atau dengan hasil penelitian terdahulu yang terkait.

## Bab 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian tersebut di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan dan menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi dapat dilakukan melalui upaya rekrutmen serta peningkatan kompetensi petugas dengan melalui pelatihan/bimbingan teknis bidang irigasi. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah pemanfaatan teknologi informasi seperti HT, *handphone* yang disertai aplikasi, peningkatan fasilitas kerja seperti pengadaan alat angkut roda tiga, sepeda motor dll, inventarisasi jaringan irigasi, memanfaatkan tenaga juru/PPA/Pekarya untuk melakukan kerja bhakti bersama (safari kerja bhakti), peningkatan koordinasi dan kerjasama dengan P3A/Gabungan P3A, membuat kajian tentang SDM, memaksimalkan peran petugas pelaksana di lapangan dengan sistem rangkap tugas. Selain itu perlu adanya upaya optimalisasi pertemuan atau rapat sepuluh harian di kantor UPTD, inspeksi lapang, maupun kontrol dan evaluasi dari dinas.
2. Tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo pada saat ini dapat dikatakan cukup baik walaupun dengan segala keterbatasan yaitu kekurangan petugas dan penurunan kompetensi petugas. Bukti bahwa tata kelola organisasi UPTD cukup baik diantaranya di Kabupaten Probolinggo sudah terdapat 7 (tujuh) UPTD. Beberapa prinsip tata kelola organisasi yang baik yaitu daya tanggap (*responsiveness*), keadilan (*equity*), transparansi (*transparency*) dalam pembagian dan pemberian air sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Namun demikian para petugas pelaksana belum membuat laporan pertanggungjawaban kinerja sebagaimana dulu dilaksanakan. Tata kelola organisasi di UPTD ini juga didukung dengan dibentuknya Komisi Irigasi Kabupaten Probolinggo sejak tahun 2009 yang merupakan wadah koordinasi

dan komunikasi antara pemerintah, masyarakat dan swasta. Tata kelola organisasi pada UPTD dapat dimaksimalkan dengan pengadaan pelatihan/bimbingan teknis kepada para petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan.

## **5.2. Saran**

Kajian tentang petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo ini masih memiliki banyak keterbatasan/kekurangan. Sehingga membuka banyak peluang bagi peneliti berikutnya untuk melaksanakan penelitian dengan topik dan obyek yang sama namun dengan metode yang berbeda. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini perlu didukung dengan penelitian kuantitatif, untuk menguji besarnya pengaruh ketersediaan petugas dan kompetensi petugas terhadap kinerja dan tata kelola organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andrew E. Sikula. 1981. *Personal Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc
- Angrosino. 2007. *Naturalistic Observation Walnut Creek*. California, Left Coast Press Inc
- As'ad. 1991. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Bandung : Alumni
- A.W. Wijaya, 1990, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- Bouma, Gary D. 1993. *The Research Process*. Edisi Revisi. Oxford: Oxford University Press.
- Bungin Burhan. 2015. *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media Group
- Creswell, John, W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Davis Keith, 1964. *Human Relation At Work: The Dynamics of Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Edition. Mcgraw-Hill, Japan.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management: Golbal edition*. Pearson
- Dessler Gary. 2015. *Human Resource Management (14th ed)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat Suwatno
- Ferdinand Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajmen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken.1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat: Penerbit Erlangga
- Isnaini, Zulfah, Budiraharjo. 2012. *Penerapan Metode Servqual untuk perbaikan mutu pelayanan pembagian air irigasi (Studi Kasus Di Daerah Irigasi Kumisik)*.  
file:///D:/Proposal%20Tesis%20Akhir/Penelitian%20bidang%20UPTD/Isnaini%20Zulfah%20Budirahardjo%202016.pdf

- Kooiman, J. 1993. *Modern Governance : New Government-Society Interactions*, London and Newbury Park, California
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). 2004. *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Edisi Kedua. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi I, Yogyakarta : Penerbit Buku UPP AMP YKPN
- Maksum. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengawasan dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPTD Pengairan Gondang Kabupaten Nganjuk*. Simki Economic Vol. 01 No. 02 Taun 2017 ISSN : BBBB-BBBB
- Mangkunegara, A.A. Anwar Parabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Marwansyah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta
- Mentari. 2014. *Analisis pengaruh rekrutmen dan Kompetensi terhadap kinerja satpam*.  
file:///D:/Proposal%20Tesis%20Akhir/Penelitian%20bidang%20UPTD/Mentari%202014.pdf
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau. 1991. *Human Resource Management*. 6th Ed. Richard D. Irwin., Inc., U.S.A
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Moleong, L.J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: In Media
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Novianti dan Suseno. 2014. *Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability*. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc>. Diunduh 30 Januari 2018
- Nur dan Bambang. 2001. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Nur dan Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.

- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia No. 12/PRT/M/2015 tentang Eksploitasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia No. 17/PRT/M/2015 tentang Komisi Irigasi
- Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. *Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Ridwan, Juniarso dan Sodik Sudarajat, Ahmad. 2009. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung: Nuansa
- Rivai dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Salamah, Yananda. 2000. *Branding Tempat, Membangun Kota, Kabupaten dan Propinsi Berbasis Identitas*. Jakarta: makna Informasi
- Stoker, G. (1998). *Governance as Theory: Five Propositions*. *International Social Science Journal*, Vol. 50, No. 1: 17-28.
- Sugiono. 2013. *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta
- Susanti. 2006. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi di Kota Sungai Penuh. <file:///D:/Proposal%20Tesis%20Akhir/Penelitian%20bidang%20UPTD/Susanti%202016.pdf>
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno, Priansa Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Triasmoko, Mukzam, Nurtjahjono, 2014. *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 12 No. 1 Juli 2014|

- Triyantara. 2012. *Pelaksanaan Pengawasan oleh Kepala UPTD dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pemeliharaan Jaringan Irigasi pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) jaringan Irigasi Wilayah Majalengka Kota Kabupaten Majalengka*. Cendekia Jurnal Administrasi Negara. Volume 5 No. 1 Januari-Juli 2012. ISSN 1907-6711
- UNDP. 1997. *Governance for Sustainable Development A Policy Document*. New York : UNDP
- UU RI No. 28 Tahun 1999. *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme*
- UU RI pasal 1 Nomor 25 Tahun 2009 *tentang Pelayanan Publik*
- Widjajanti dan Sugiayanto. 2015. *Gaya Kepemimpinan dan Good Governance sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Disperindag Jawa Tengah)*. J. DINAMIKA SOSBUD Volume 17 Nomor 2, Desember 2015 : 270 – 284
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi keenpat. Jakarta: Rajawali Pers
- Wignyosukarto dan Rahardjo. 1989. *Kontribusi Kemampuan Juru Pintu pada Pengelolaan Pembagian Air Irigasi*.  
file:///D:/Proposal%20Tesis%20Akhir/Penelitian%20bidang%20UPTD/Wignyosukarto%201986.pdf
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media

**LAMPIRAN 1: PROFIL INFORMAN****PROFIL INFORMAN A-01**

Nama : **Ir. Prijono, MUM**  
Tempat/Tgl Lahir : Surabaya, 20 Mei 1961  
Alamat : Jl. Pahlawan, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo  
Pendidikan : S2  
Jabatan : Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo

**PROFIL INFORMAN A-02**

Nama : **Suyanto, ST, MM**

Tempat/Tgl Lahir : Jombang, 19610207

Alamat : Kelurahan Kraksaan Wetan No 77 Rt 02 Rw 01  
Kecamatan Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Pendidikan : S2

Jabatan : Kepala Bidang Tata Ruang pada Dinas Pekerjaan Umum  
dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo

**PROFIL INFORMAN B-01**



Nama : **Satrijo, ST, MT**  
Tempat/Tgl Lahir : Jember, 26 Oktober 1955  
Alamat : Jl. Panjaitan Gg. Simponi No.2 Rt. 17  
Kecamatan Taman Sari Kabupaten Bondowoso  
Pendidikan : S2  
Jabatan : Widyaiswara Jawa Timur

**PROFIL INFORMAN C-01**

Nama : **Hartono**  
Tempat/Tgl Lahir : Probolinggo, 10 Oktober 1960  
Alamat : Dusun Gilin RT 1 Desa Pajurangan Kecamatan Gending  
Kabupaten Probolinggo  
Pendidikan : ST (Sekolah Teknik) / SLTP  
Jabatan : Pengamat Pengairan/Kepala UPTD Pengairan

**PROFIL INFORMAN C-02**

Nama : **Zaiful Rahman**  
Tempat/Tgl Lahir : Probolinggo, 2 maret 1961  
Alamat : Dusun Bengkelang Desa Kedung Caluk  
Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo  
Pendidikan : SLTA  
Jabatan : Juru Pengairan Krejengan

**PROFIL INFORMAN D-01**



Nama : **H. Sudiono**  
Tempat/Tgl Lahir : Probolinggo, 16 Desember 1963  
Alamat : Desa. Sukorejo Kecamatan Kotaanyar  
Kabupaten Probolinggo  
Pendidikan : S1 T Sipil  
Jabatan : Pengamat Pengairan Paiton

**LAMPIRAN 2: FOTO DOKUMENTASI PENELITIAN**



**Wawancara Kepala Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo  
(Bpk. Ir. Prijono MUM) 2018**



**Wawancara Kepala Tata Ruang pada Dinas PUPR Kabupaten Probolinggo  
(Bpk. Suyanto, ST, MM) 2018**



**Wawancara Widyaaiswara Porpinsi jawa Timur  
(Bpk. Satrijo, ST, MT) 2018**



**Wawancara Pengamat/Kepala UPTD Pengairan Dringu  
(Bpk. Hartono) 2018**



**Wawancara Juru Pengairan Krejengan  
(Bpk. Zaiful Rahman) 2018**



**Kegiatan Pemeliharaan Bendung Bindung  
Desa Kedungcaluk Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo  
(2012)**



**Kegiatan Bimbingan Teknis Peningkatan Profesionalisme Aparatur dalam Teknis Pengairan (2018)**



**Praktek Lapangan Kegiatan Bimbingan Teknis Peningkatan Profesionalisme Aparatur dalam Teknis Bidang Pengairan. 2018**



**Rapar 10 Harian di Kantor UPTD Pengairan Wilayah Krejengan. 2018**



**Rapat Koordinasi Komisi Irigasi Kabupaten Probolinggo. 2018**



**Pengawasan Pekerjaan oleh Kepala UPTD. 2016**  
**Jaringan Irigasi Kahuripan Desa Gading Kecamatan Gading Kab.**  
**Probolinggo**



**Pengisian Papan Operasi di Lapangan. 2017**  
**Lokasi Bangunan Bagi Sadap Widoro 1 Desa Widoro Kecamatan Kraksaan**  
**Kabupaten Probolinggo**

**LAMPIRAN 3: SURAT PENGANTAR PENELITIAN**

Jember , April 2018

Kepada:

Yth. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan  
Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo

Di

Probolinggo

Dengan hormat,

Berkaitan dengan kegiatan penelitian yang saya lakukan dengan judul **Kajian Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember, maka dengan ini saya mohon ijin untuk melakukan penelitian di dinas yang Bapak pimpin dan sekaligus mengharapkan bantuan Bapak untuk menjadi informan melalui kegiatan wawancara semi terstruktur dengan daftar pertanyaan sebagaimana terlampir.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Ria Lutvi Diarini, ST

**LAMPIRAN 4: DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN****PERTANYAAN PENELITIAN**

1. Bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi kekurangan jumlah petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?
2. Bagaimana upaya yang tepat untuk mengatasi penurunan kompetensi petugas pelaksana operasi dan pemeliharaan pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?
3. Bagaimana tata kelola organisasi pada UPTD Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Probolinggo?