



**ANALISIS SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM STRATEGI  
PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BKPSDM  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

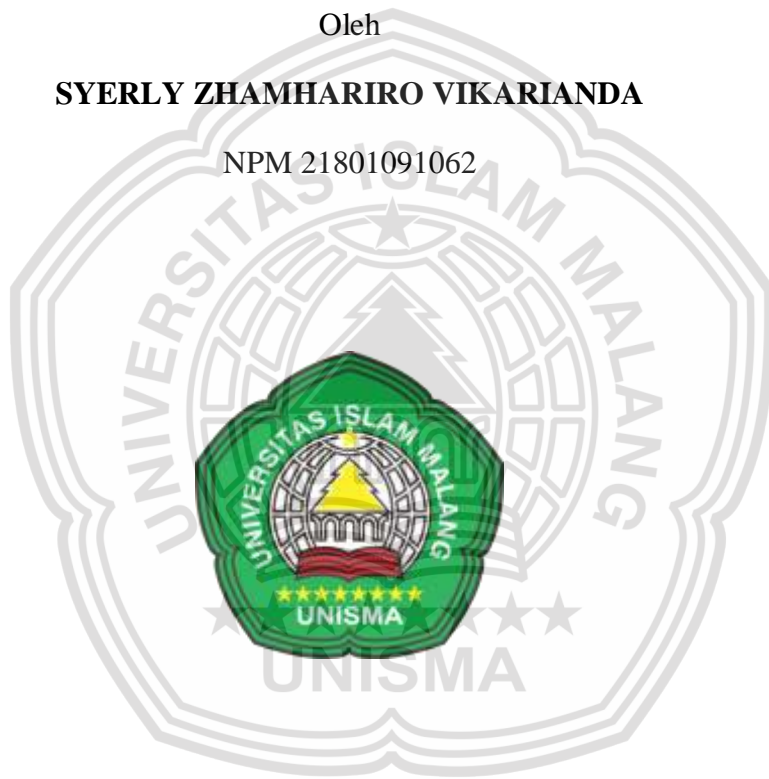
Diajukan untuk memenuhi persyaratan

Memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik

Oleh

**SYERLY ZHAMHARIRO VIKARIANDA**

NPM 21801091062



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**MALANG**

**2022**

## RINGKASAN

Syerly Zhamhariro Vikarianda, 2022, NPM 21801091062, Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang, Analisis SWOT *Balance Scorecard* Dalam Strategi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kabupaten Malang. Dosen Pembimbing I : Prof. M. Mas'ud Said, MM., Ph.D, Dosen Pembimbing II Hirshi Anadza S.Hub.Int., M.Hub.Int

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja dari strategi program pengembangan SDM serta strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM serta pelayanan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Malang. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan dalam program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya pendekatan kualitatif dengan matriks SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal, selanjutnya analisis data SWOT kualitatif dikembangkan melalui perhitungan tabel matriks Internal Faktor Evaluasi (IFE) dan matriks Eksternal Faktor Evaluasi (EFE) dengan hasil dari kuesioner agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sebenarnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Nilai Matriks IFE yakni 1,0 yang menunjukkan bahwa posisi yang kuat. Sedangkan nilai Matriks EFE yakni 1,28 yang menunjukkan bahwa dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi organisasi relatif kuat. Sehingga strategi yang ditapkan oleh BKPSDM Kabupaten Malang yakni strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan memanfaatkan teknologi IT serta pemanfaatan SDM untuk peningkatan inovasi dalam pelayanan kepegawaian.

**Kata Kunci :** Analisis SWOT, Strategi, Program Pengembangan Sumber Daya Manusia



## SUMMARY

Syerly Zhamhariro Vikarianda, 2022, NPM 21801091062, Public Administration Study Program, Faculty of Administrative Sciences, Islamic University of Malang, Balanced Scorecard SWOT Analysis in Strategy of Human Resource Development Program at BKPSDM Malang Regency. Advisor I : Prof. M. Mas'ud Said, MM., Ph.D, Advisor II Hirshi Anadza S.Hub.Int., M.Hub.Int

---

This study aims to determine the level of performance of the strategy of HR development programs and the strategies that will be used in the implementation of HR development activities and personnel services at BKPSDM Malang Regency. There are supporting and inhibiting factors in the implementation of the HR development program at the BKPSDM Malang Regency.

This research use descriptive research with a qualitative approach with interview, observation, and documentation data collection techniques. Furthermore, a qualitative approach with a SWOT matrix to determine internal and external factor, then a lualitative SWOT data analysis was developed through the calculation of the Internal Evaluation Factors (IFE) matrix table and the External Evaluation Factor (EFE) matrix with the results of the questionnaire in order to know for sure the actual position of the organization.

The results showed that the IFE Matrix Value is 1.0 which indicates that the position is strong. While the value of the EFE Martik is 1.28 which indicates that in dealing with the dynamics of the external environment, the organization's position is relatively strong. So strategy implemented by BKPSDM Malang Regency is the SO (Strenght-Opportunity) strategy by utilizing IT technology and utilizing human resources to increase innovation in personnel services.

**Key Words :** SWOT Analysis, Strategy, Human Resource Development Program

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Secara umum sumber daya manusia merupakan faktor yang penting, hal ini merupakan salah satu bentuk wujud dari tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Suatu organisasi bisa berjalan dengan baik apabila memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik pula, Karena salah satu keberhasilan organisasi ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Sudarmanto, 2009:6). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tuntutan organisasi dipemerintahan khususnya pemerintahan daerah sebab untuk peningkatan profesionalitas kinerja aparatur, salah satunya yakni SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang.

BKPSDM Kabupaten Malang merupakan salah satu perangkat daerah yang mempunyai fungsi penunjang urusan pemerintah dibidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Selain itu, BKPSDM Kabupaten Malang termasuk instansi pemerintah daerah yang menangani masalah kepegawaian termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia yang dituntut untuk terus dikembangkan agar sesuai dengan tujuan BKPSDM Kabupaten Malang yakni untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan profesionalitas (Bkpsdm Kabupaten Malang). Dalam proses penyelenggaraannya, BKPSDM memiliki sebuah program yang dirancang untuk mencapai sasaran visi misi organisasi

berdasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2018 yakni Program Pengembangan sumber daya manusia.

Pelaksanaan program pengembangan SDM tersebut dilaksanakan melalui dua kegiatan yakni bimbingan teknis (Bimtek), pendidikan dan pelatihan (Diklat) dilakukan dalam rangka mewujudkan SDM aparatur yang kompetitif dan profesionalitas kinerja. Program pengembangan SDM merupakan sebuah kerangka kerja yang perlu dilakukan guna meningkatkan kualitas SDM dalam tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012).

Dalam pelaksanaan program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang terdapat tiga kendala. Pertama, belum optimalnya kinerja birokrasi dan layanan publik akibat lemahnya profesionalisme dan kompetensi aparatur. Kedua, kurangnya inovasi dalam pemanfaatan teknologi informasi (Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Tahun 2016-2021 : 37). Selanjutnya, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil pengamatan di lapangan, peneliti menemukan masalah yakni terkait finansial yang belum bisa mengakomodir seluruh kebutuhan pada kegiatan program pengembangan SDM (Netiek, 2022).

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan “selain dua permasalahan yang tercantum di Renstra 2016-2021 itu, ada satu kendala dari pelaksanaan kegiatan di program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang. Yaitu terkait finansial yang belum bisa mengakomodir seluruh biaya kegiatan pendidikan dan pelatihan aparatur dari masing-masing perangkat daerah. Hal ini dinilai sebagai permasalahan yang terjadi selama tiga tahun berturut-turut mulai tahun 2019-2021” (wawancara, 28 Januari 2022).

Untuk membandingkan permasalahan dalam program pengembangan SDM di BKPSDM Kota dan Kabupaten, yang berguna untuk mengetahui perbandingan data antar instansi pemerintah yang sama-sama bergerak dibidang kepegawaian. Dilansir data yang diperoleh dari laman web resmi BKPSDM Kota Malang (Bkpsdm Kota Malang) menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan program pengembangan SDM di BKPSDM Kota Malang terdapat perbedaan dari BKPSDM Kabupaten Malang. Yakni terkait SDM atau aparatur yang dinilai baik karena terdapat beberapa faktor, salah satunya yaitu terkait finansial yang sudah terakomodir seluruh kebutuhan aparatur pada kegiatan program pengembangan SDM. Sehingga program yang dilaksanakan juga berdampak positif dalam kualitas kinerja aparatur.

Pengembangan SDM terus dilakukan mengingat tingginya persaingan global akibat perkembangan zaman yang semakin pesat setiap tahunnya. Berdasarkan *global competitiveness* pada tahun 2019 *world economic forum* daya saing SDM negara Indonesia tertinggal dan berada di urutan ke 50 dari 141 negara tertinggal dari negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan negara yang lainnya.

Berdasarkan berita yang diperoleh dari Liputan6 Jakarta pada tanggal 17/03/22, “seperti telah kita ketahui bersama bahwa daya saing sumber daya manusia masih tertinggal berdasarkan *global competitiveness* pada tahun 2019 *world economic forum* peringkat daya saing indonesia berada pada tingkat 50 dari 141 negara, masih sedikit di bawah Malaysia, Thailand dan Singapura yang berada di peringkat pertama,” kata Suharso dalam Diseminasi laporan Indonesia’s Occorruptional Employment Outlook 2020 (IOEO) dan Indonesia’s Occorruptional Tasks and Skill 2020 (IndoTaSK), selasa (25/5/21). (Liputan6, 2021)

Salah satu strategi pengembangan SDM pemerintah Indonesia yakni dengan menjalankan sistem manajemen pengembangan SDM berupa peningkatan pendidikan dan pelatihan aparatur. Dalam PERMENDAGRI No. 11 Tahun 2018 Bab I Pasal 1 Butir 8 tentang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi, dijelaskan bahwa, “Sistem pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi adalah tatanan keterkaitan komponen kerangka kualifikasi aparatur pemerintahan dalam negeri, standar kompetensi kerja pemerintahan dalam negeri, standar penyelenggara pemerintahan dalam negeri serta pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pemerintahan dalam negeri.”

Dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang bertujuan untuk memperbaiki tatanan kinerja aparatur dengan menggunakan pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi sebab dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu program (Safitri, 2021:2). Sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dijelaskan tentang pengembangan peningkatan kualitas SDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Ketentuan dalam UU ASN ini mengamanatkan tentang peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan kompetensi ASN dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Suatu organisasi dikatakan memiliki sistem manajemen yang baik dalam strategi yang telah ditetapkan perusahaan apabila memiliki pengukuran kinerja yang baik pula. Karena pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi

perusahaan yang berfungsi sebagai penilaian *output* aktivitas dan berdasarkan tupoksi masing-masing aparatur. Untuk mengetahui tingkat efektif tidaknya strategi yang telah dijalankan yakni dengan melakukan pengukuran kinerja, yang berguna untuk mengevaluasi kinerja aparatur dalam periode yang lalu.

Menurut Whintakker dan Simons (dalam Wirasata, 2010:17) pengukuran kinerja merupakan metode atau alat yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam suatu program berdasarkan pada rencana strategis. Hal ini dapat memberikan gambaran tentang kemajuan suatu organisasi serta dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam pengukuran kinerja strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang dapat menggunakan metode analisis SWOT *Balanced Scorecard*. Menurut Rangkuti (dalam Diana, 2001:9) analisis SWOT adalah indikasi dari berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Yang didasari dengan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), akan tetapi secara bersamaan bisa memaksimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Selama ini sistem pengukuran kinerja organisasi hanya berfokus pada aspek finansial dan mengabaikan kinerja non finansial, seperti prosedur internal, *customer* dan sebagainya. Karena Finansial dinilai sebagai tolak ukur keberhasilan pelaksanaan program pengembangan SDM yakni sebagai pengakomodir biaya pelaksanaan program tersebut. Kaplan dan Norton (dalam Yunita, 2016:4) mengembangkan metode sistem pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif pertumbuhan inovasi dan



pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif pelanggan (*customer*) dan Finansial. Menurut pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen strategi dalam ukuran kinerja dapat dipahami dan dapat dilakukan untuk mengkomunikasikan perspektif strategis dalam suatu organisasi secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam organisasi.

Selanjutnya, Menurut Norton dan Kaplan (dalam Koesomowidjojo, 2017:27-28) *Balanced Scorecard* merupakan kerangka agar organisasi dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi tersebut yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif pertumbuhan inovasi dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer*, dan perspektif finansial. Dengan menggunakan metode analisis SWOT *Balanced Scorecard*, organisasi dapat memiliki prioritas atau target yang jelas bagi pegawai untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya visi misi organisasi (Tirta Perdana, 2008).

Berdasarkan penjelasan paparan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mengemukakan dalam bentuk karya ilmiah dengan judul “**Analisis SWOT *Balanced Scorecard* Dalam Strategi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Di BKPSDM Kabupaten Malang.**”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan *empirical problem*, *normatical problem* dan *teoritical problem* pada latar belakang di atas, maka muncullah dua pertanyaan yang menjadi rumusan masalah penelitian yaitu :

1. Bagaimana strategi SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun dua tujuan yang dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui strategi SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang.

### D. Manfaat Penelitian

Dengan diketahui tujuan dari penelitian ini, ada tiga unsur yang mendasar dari hasil penelitian ini yaitu :

1. Secara subjektif. Penelitian ini sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan berfikir dalam menulis karya ilmiah.
2. Secara teoritis. Penelitian ini dapat menjadi sarana bagi penelitian dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan fenomena yang ada di lapangan.
3. Secara akademis. Penelitian ini sebagai salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai analisis SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan sumber daya manusia.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang menjadi langkah-langkah dalam proses penyusunan skripsi ini selanjutnya dibagi menjadi tujuh yaitu :

BAB I PENDAHULUAN. Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA. Tinjauan pustaka merupakan bagian yang menjelaskan penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN. Bab ini berisikan tentang metode penelitian dimana menyangkut dengan jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, teknik analisis data dan keabsahan data.

BAB IV GAMBARAN SETTING PENELITIAN. Bab ini berisikan tentang kondisi geografis tempat penelitian, kondisi demografis tempat penelitian serta menjelaskan tentang profil tempat penelitian.

BAB V TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN. Bab ini berisikan tentang temuan data-data di lapangan meliputi hasil wawancara dan dokumentasi yang menyangkut data penelitian.

BAB VI PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN. Bab ini berisikan tentang pembahasan pada rumusan masalah penelitian.

BAB VII PENUTUP. Bab ini merupakan bagian akhir dari skripsi yang berisi kesimpulan dan saran dari penulis dalam penelitian ini.

## BAB VII

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai analisis SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan SDM yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik dua kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis SWOT dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang, yaitu :

Berdasarkan pengelolaan matriks Strategi SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang, maka dapat ditarik tiga kesimpulan. Pertama, kondisi strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang diukur dengan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses internal organisasi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif pelanggan (masyarakat) sehingga terjapainya tujuan organisasi yang dijalankan secara maksimal namun terkadang masih adanya hambatan yang berasal dari internal maupaun eksternal organisasi.

Kedua, pada perhitungan pada tabel analisis *Balanced Scorecard* pada sumbu X (faktor kekuatan dan kelemahan) menunjukkan angka sebesar 1,0 dan pada sumbu Y (faktor peluang dan ancaman) menunjukkan angka sebesar 1,28. Kedua angkat tersebut menunjukkan pada posisi kuadran I yang merupakan mempunyai situasi yang baik serta menguntungkan bagi organisasi.

Ketiga, rekomendasi strategi dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang yaitu dapat menerapkan strategi SO, sehingga dapat dinilai sebagai situasi yang menguntungkan dalam sebuah organisasi serta dapat memanfaatkan peluang yang ada dalam mengembangkan inovasi, memperbesar pertumbuhan organisasi serta meraih keuntungan dimasa yang akan mendatang.

## 2. Faktor pendukung dalam strategi program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang

### a. Faktor Pendukung.

BKPSDM Kabupaten Malang memberikan dukungan dalam kegiatan program pengembangan SDM, dukungan yang diberikan berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Antara lain : Pegawai BKPSDM berperan dalam mentor pendamping, fasilitas selama kegiatan, tersedianya sarana dan prasarana informasi. Sedangkan dukungan eksternal berasal dari adanya pemateri serta kesesuaian materi yang diberikan kepada peserta.

### b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam kegiatan program pengembangan SDM ada tiga yaitu, keterbatasan anggaran, adanya peserta yang tidak hadir, dan mewabahnya Covid-19. Keterbatasan anggaran yang dimiliki karena harus dibagi-bagi dalam hal lainnya. Adanya peserta yang tidak hadir dikarenakan kurangnya motivasi tentang pentingnya materi yang akan didapat selama pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM tsb. Mewabahnya Covid-19 menjadi sebuah hambatan

karena tertundanya pelaksanaan kegiatan, sehingga kegiatan menjadi tidak efektif.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya terkait dengan analisis SWOT dalam strategi program pengembangan SDM, maka saran dari peneliti yakni :

1. Perlu adanya kebijakan hukuman berupa metode *stick and carrot* bagi peserta yang tidak mau hadir dalam kegiatan pengembangan SDM. Artinya pihak BKPSDM Kabupaten Malang menerapkan metode strategi penghargaan dan hukuman. Penghargaan diberikan bagi peserta yang terbaik sedangkan hukuman akan diberikan kepada peserta yang tidak mau hadir. Sehingga metode ini dapat memotivasi peserta dengan mengejar sasaran yang akan dituju serta menekan angka pengeluaran anggaran yang digunakan dalam kegiatan Diklat maupun Bimtek.
2. Kantor BKPSDM Kabupaten Malang kedepannya agar bisa menerapkan metode Balance Scorecard dalam melakukan pengukuran kinerja, karena dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat mengukur tingkat kinerjanya secara menyeluruh yaitu tidak hanya dari aspek keuangan saja, namun dapat juga mengukur dari aspek non keuangan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan menggunakan sudut pandang berbeda dengan menggunakan data yang lebih lengkap sehingga dapat meneliti lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Agustinus, Sri Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategi*. Jakarta, Binarupa Aksara.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Erlangga.
- Gaol, Jimmy L. (2014). *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Grasindo.
- Gary Dessler. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II, Edisi Keduabelas*. Jakarta, PT. Indeks.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, S Robert dan David P. Norton. (1996) *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Kaplan, S Robert dan David P. Norton. (2000) *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard*, Terjemahan oleh Peter R.Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Translating Strategi In to Action* (1996). Jakarta : Erlangga.
- Mahmudi. (2007) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Marwansyah. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Alfabeta
- Moloeng, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2011). *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pearce, John dan Robinson, Richard B. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta : Salemba Empat
- Pearce, John dan Robinson. (2008) *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta, Salemba Empat
- Priansa, Donni Juni. (2014) *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Bandung, Alfabeta.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *Analisis SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

Rivai, Veithzal dan Jauvani. E.Sagala. (2009). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua. Cetakan Kedua*. Jakarta, Erlangga Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Alfabeta.

Soeprihanto, John. (2001) *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta, Graha Ilmu.

Sudarmanto. (2009) *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2007) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Sugiyono. (2015) *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Suwatno. (2011) *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung, Alfabeta.

Zahera, Mega Utama. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep Dasar & Teori*. Jakarta, UNJ Press.

#### **E-book :**

Ajabar.(2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Deepublish. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia/s7UHEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=teori+manajemen+sumber+daya+manusia+menurut+sedarmayanti&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/s7UHEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=teori+manajemen+sumber+daya+manusia+menurut+sedarmayanti&printsec=frontcover). [Diakses 23 Febuari 2022]

Andi Hartanti, Herny Constantia, Enita Binawati, dkk. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi*. Bandung, Media Sains Indonesia. Diambil dari : Google Books. [Books.google.co.id/pengukuran-kinerja-sektor-publik--teori-dan-aplikasi](https://books.google.co.id/pengukuran-kinerja-sektor-publik--teori-dan-aplikasi). [Diakses 22 Maret 2022].

Balanced Scorecard, Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng. (2020): Nilacakra, Jakarta. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Balanced\\_Scorecard\\_Solusi\\_Mengukur\\_Kiner/ucwkEAAQBAJ?hl=id&gbpv=0](https://www.google.co.id/books/edition/Balanced_Scorecard_Solusi_Mengukur_Kiner/ucwkEAAQBAJ?hl=id&gbpv=0). [Diakses 1 febuari 2022].



- Luis, Suwardi dan Biromo Prima.A. (2007). *Step By Step In Cascading : Balance Scorecard To Functional Scorecards*. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Balanced\\_Scorecard\\_to\\_Functional\\_Score/2oWnIzMjLJ0C?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA16&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Balanced_Scorecard_to_Functional_Score/2oWnIzMjLJ0C?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA16&printsec=frontcover). [Diakses 23 Febuari 2022]
- Luis, Suwardi., Biromo, Prima A. (2017) *Step By Step In Cascading Balance Scorecard To Functional Scorecards*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Balanced\\_Scorecard\\_to\\_Functional\\_Score/2oWnIzMjLJ0C?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA16&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Balanced_Scorecard_to_Functional_Score/2oWnIzMjLJ0C?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA16&printsec=frontcover). [Diakses 23 Febuari 2022]
- Saefuddin, Asep., Kartika, Lindawati., Indrawan R. Dikky. (2017) *Balance Scorecard : Strategi, Implementasi, Dan Studi Kasus*. Bogor, IPB Press. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Balanced\\_Score\\_Card\\_Strategi\\_Implementas/ZTYzEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA5&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Balanced_Score_Card_Strategi_Implementas/ZTYzEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=teori+balance+scorecard&pg=PA5&printsec=frontcover). [Diakses 23 Febuari 2022]
- Siregar, Robert Tua. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung, Yayasan Kita Menulis. Diambil dari : Google Books. [Books.google.co.id/Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-Dalam-Organisasi](https://books.google.co.id/Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-Dalam-Organisasi). [Diakses 22 Maret 2022].
- Tersiana, Andra. 2018. *Metode Penelitian*. Yogyakarta, Anak Hebat Indonesia. Diambil dari : Google Book. [https://www.google.co.id/books/edition/Metode\\_Penelitian/rmL2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0](https://www.google.co.id/books/edition/Metode_Penelitian/rmL2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0). [Diakses 1 Febuari 2022].

#### Jurnal :

- Azzahra, Desy Elfarisa. (2019) *Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus CV. Jade Indopratemala)*. [Internet], 07 (2) 2019. Jurnal, Universitas Brawijaya, Malang. Diunduh dari :<http://jimfeb.ub.ac.id/article/5506>
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y.N, dkk. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*. Bandung, Yayasan Azka Hafidz Maulana. (Google scholar)<https://repository.azkahafidzmaulana.org/publications/339651/membaca-perspektif-balanced-scorecard>. [Diakses 2 febuari 2022].
- Ilyas, Taufiq Rahman. (2017) *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Masyarakat Kecil, Menengah (UMKM) Ekonomi Kreatif*. [Internet], 27 (3)

2018. Tesis, Universitas Brawijaya, Malang. Diunduh dari: <http://repository.ub.ac.id/8995/>.

Kasanuddin, Mukhammad. (2011) *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kabupaten Demak*. Skripsi. Semarang, Institute Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.

Mathis, R.L Dan J.H Jackson. (2011). *Human Resource Manajemen, Thirteen Edition, Sout Western Cengege Learning*, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA

Novanda, Dhea. (2018) Implementasi Integrasi SWOT Balanced Scorecard Dalam Perencanaan Sistem Pengukuran Kinerja PT Grafika Jaya Sumbar. Jurnal, Universitas Andalas, Padang. Diunduh dari : [http://repo.unand.ac.id/3119/1/Jurnal\\_Dhea%2520Novanda\\_0810932025.pdf](http://repo.unand.ac.id/3119/1/Jurnal_Dhea%2520Novanda_0810932025.pdf)

Nur'aini, Fajar. (2016). *Teknik Analisis SWOT*. Anak Hebat Indonesia, Yogyakarta. 2016. Diambil dari : Google books. [https://www.google.co.id/books/edition/Teknik\\_Analisis\\_SWOT/CRL2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0](https://www.google.co.id/books/edition/Teknik_Analisis_SWOT/CRL2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0). [diakses 2 febuari 2022]

Safitri, Ria Ayu (2017) *Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) ” (Studi kasus pada Peternakan Sapi Perah Gunung Kawi)*. Other thesis, Stie Malang kucecwara.

Suwarno.(2020). *Analisis SWOT Balance Scorecrad (BSC) Dalam Kebijakan Pengembangan UMKM Batik Seminar Di Kabupaten Kediri*. [Internet], 06 April 2022. Jurnal, Universitas Udayana, Bali. Diunduh dari :<http://jurnal.unud.ac.id/article>

Tanjung, Rahman. (2021) *Implementasi SWOT Balanced Scorecard Pada Pengembangan Kompetensi PNS*. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 605-614.

Webster, Doughlas W., Cokins, Gary. (2020) *Value-Based Management In Government*. Wiley, New York City. Diambil dari : Wiley Network. <https://www.wiley.com/en-us/Value+Based+Management+in+Government-p-9781119660187#permission-section>. [Diakses 23 Febuari 2022]

Widhiastuti, Hardani. (2002) *Balance Scorecard Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia*. [Internet], 10 (1) Juni 2002. Jurnal, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. Diunduh dari : <http://jurnal.ugm.ac.id/article>

Yunita, Hutasoit. (2016). *Analisis Penggunaan Konsep Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Pembelajaran Dan Pertumbuhan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. Skripsi. Medan, Universitas Sumatera Utara.

**Web :**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. (2016) *Rencana Strategis (RENSTRA) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang*. Malang, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Web Resmi (Bkpsdm.malangkab.go.id).

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Web Resmi (Bkpsdm.malangkota.go.id).

Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang. <https://malangkab.bps.go.id/indicator/23/82/1/jumlah-penduduk-miskin.html>

LAN dan DEPDAGRI. (2007). *Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil, Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.

**Undang-Undang :**

Peraturan Bupati No. 36 Tahun 2018 Tentang *Program Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Permendagri No. 11 Tahun 2018 Bab I Pasal 1 Butir 8 tentang *Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi*.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara (UU ASN)*.