

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen kinerja merupakan salah satu hal penting dalam manajemen sumber daya manusia. Manajemen kinerja terdapat pada seluruh sektor, baik sektor pemerintahan maupun sektor swasta. Dalam sektor pemerintahan, manajemen kinerja merupakan elemen vital dikarenakan tolak ukur utama keberhasilan kinerja ialah keterbukaan dan akuntabilitas (Auditya & Lismawati, 2013). Manajemen kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi bekerja sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Secara konseptual, manajemen kinerja berfokus pada upaya untuk memastikan bahwa karyawan dan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan, monitoring, pengukuran, dan evaluasi kinerja (Nursam, 2017). Proses ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja guna mencapai tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

Di Indonesia, konsep manajemen kinerja khususnya di sektor pemerintahan mulai diterapkan secara lebih sistematis dalam beberapa dekade terakhir. Banyak usaha yang telah dilakukan demi meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja instansi pemerintah. Hal ini dikarenakan untuk membentuk tata kelola pemerintah yang baik, diperlukan adanya transparansi, akuntabilitas, dan tanggung

jawab dari masing-masing pihak (Ali & Saputra, 2023). Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menetapkan sejumlah kebijakan terkait pengelolaan kinerja, termasuk sistem evaluasi kinerja yang berbasis indikator kinerja utama (IKU). Sistem evaluasi kinerja ini dirancang demi memantau dan menilai kinerja pegawai secara obyektif dan berkelanjutan.

Salah satu dorongan besar penerapan pengelolaan kinerja di instansi pemerintah terjadi selama pandemi COVID-19. Pandemi COVID-19 ini menginisiasi pengembangan *Flexible Working Space* yang termasuk dalam *New Ways of Working* (Puspitaningtyas & Nandhi, 2023). Banyak instansi pemerintah yang diharuskan menyesuaikan metode kerja mereka menjadi sistem kerja jarak jauh (*remote working*). Transisi ini menimbulkan tantangan baru, terutama dalam hal monitoring dan evaluasi kinerja pegawai.

Pengelolaan kinerja di sektor publik bertujuan untuk menciptakan sistem yang transparan dan akuntabel dalam mengukur serta meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Listiani (2011) menyatakan bahwa pada hakikatnya, manajemen kinerja bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu dan kelompok secara berkesinambungan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki pemerintah dapat berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian sasaran pembangunan nasional.

Salah satu inisiatif strategis pemerintah yang bertujuan untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif ialah dengan diterapkannya reformasi birokrasi. Reformasi Birokrasi ini diperlukan karena terdapat peluang adanya

disfungsi birokrasi pada pemerintah (Max Weber, 1947). Reformasi Birokrasi digagas oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Max Weber (1947) dalam bukunya yang berjudul *The Theory of Social and Economic Organization*, reformasi birokrasi merupakan upaya strategis yang dilakukan oleh pemerintah dalam menata kembali birokrasi yang sedang berjalan sesuai dengan karakteristik ideal yaitu terdapat hierarki yang jelas, aturan dan prosedur yang tertulis dan formal, adanya tugas dan tanggung jawab yang spesifik untuk setiap peran, hubungan pegawai didasarkan pada tugas dan jabatan serta penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan.

Tujuan utama dari reformasi birokrasi ini ialah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik. Namun, jika dilihat secara lebih detail, tuntutan utama reformasi birokrasi di Indonesia meliputi dua hal pokok, yaitu perubahan pada kinerja birokrasi dan dihapuskannya praktik-praktik penyelewengan birokrasi berupa korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dikarenakan ketiga hal tersebut selama ini telah dianggap sebagai sesuatu yang telah berakar di lingkungan birokrasi (Riyadi, 2008).

Namun demikian, tujuan awal dari manajemen kinerja khususnya reformasi birokrasi masih cukup jauh dari target yang dirumuskan (Malik *et al.*, 2023). Menurut Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mayoritas Kementerian/Lembaga berada pada Predikat BB sebanyak 44 instansi, sedangkan mayoritas pemerintah daerah berada pada Predikat B.

Tabel I.1 Sebaran Capaian Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023

Predikat	K/L	Prov	Kab/Kota	Total
AA	0	0	0	0
A	26	5	35	66
BB	44	13	100	157
B	12	12	135	159
CC	0	2	119	121
C	0	2	90	92
D	0	0	29	29
Total	82	34	508	624
Populasi	82	34	508	624
>=B	82	30	270	382
%	100,00%	88,24%	53,15%	61,22%

Sumber : Diolah dari Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023

Akuntabilitas kinerja merujuk pada tanggung jawab yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dan organisasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Burhanudin dan Rahmawati (2017, dikutip dalam Ali & Saputra (2023) menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan kewajiban bagi pemegang kekuasaan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan serta mengungkapkan segala bentuk kegiatan yang menjadi tanggung jawab pihak yang mendelegasikan kekuasaan. Akuntabilitas ini tidak hanya terkait dengan pencapaian target, tetapi juga dengan transparansi dalam proses evaluasi dan pelaporan kinerja. Akuntabilitas kinerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas suatu instansi, khususnya di sektor publik. Oleh karena itu, berbagai regulasi telah diterapkan untuk memastikan bahwa akuntabilitas kinerja dapat dilaksanakan secara konsisten dan obyektif. Meskipun telah ada banyak upaya untuk meningkatkan pengelolaan kinerja di sektor publik, beberapa laporan menunjukkan bahwa hasil yang dicapai

masih belum sesuai dengan harapan awal. Sebagian besar kendala berkaitan dengan pelaksanaan yang kurang optimal di lapangan.

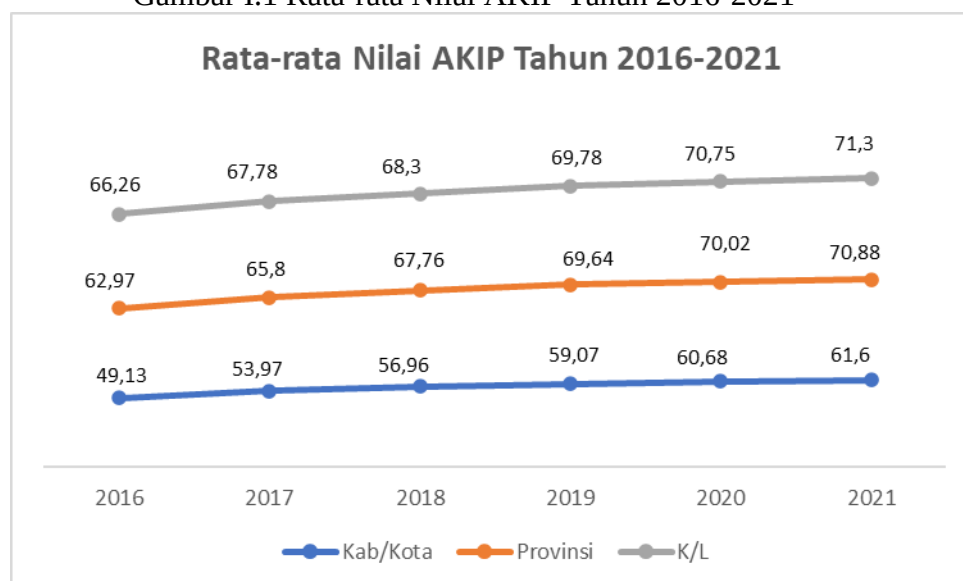
Sejalan dengan itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah mengeluarkan sejumlah regulasi untuk memperkuat pengelolaan kinerja di lingkungan pemerintahan. Kementerian PANRB bertanggung jawab untuk mengawasi implementasi pengelolaan kinerja yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Kebijakan yang dikeluarkan PANRB untuk mendukung pengelolaan kinerja di sektor publik, salah satunya ialah sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP). Munculnya SAKIP didasarkan oleh terbitnya instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah yang telah diperbaharui dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2019 tentang SAKIP. Menurut Sahoming *et al.* (2019), lahirnya aturan tersebut membuat penerapan SAKIP menjadi wajib di setiap instansi pemerintah.

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) merupakan sistem yang terintegrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. SAKIP bertujuan untuk menilai sejauh mana instansi pemerintah telah berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan dan apakah proses yang dilalui sudah sesuai dengan prinsip-prinsip akuntabilitas. Penerapan sistem SAKIP dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Hasil penilaian ini dikategorikan ke dalam beberapa tingkatan, mulai dari predikat AA dengan rentang nilai 90-100 (sangat memuaskan) hingga D dengan rentang nilai 0-30 (sangat

kurang). Kategori ini membantu memberikan gambaran tentang kualitas akuntabilitas kinerja di setiap instansi pemerintah. Penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dikategorikan berdasarkan efektivitas dalam mencapai target, transparansi proses, serta kualitas pelaporan kinerja. Instansi yang mendapatkan predikat tinggi umumnya memiliki sistem pengelolaan kinerja yang baik, didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai serta komitmen kuat dari pimpinan. Sebaliknya, instansi dengan kategori rendah sering kali dihadapkan pada masalah pengelolaan kinerja, birokrasi yang lambat, kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas, serta kelemahan dalam sistem monitoring dan evaluasi (Pratiwi *et al.*, 2022).

Berdasarkan penilaian akuntabilitas kinerja yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, rata-rata nilai AKIP pemerintah menunjukkan grafik yang meningkat namun masih belum menunjukkan kenaikan yang signifikan seperti pada Gambar I.1 di bawah ini.

Gambar I.1 Rata-rata Nilai AKIP Tahun 2016-2021



Sumber : Diolah dari Laporan Hasil Penilaian SAKIP Tahun 2021

Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam era digital saat ini. BSSN bertanggung jawab atas keamanan siber nasional, yang semakin krusial di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan semakin kompleksnya ancaman siber. Peran BSSN sebagai sebuah lembaga sangat penting untuk mengkoordinasikan tugas-tugas dari berbagai lembaga, khususnya terkait penanganan siber (Chotimah, 2019).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2021, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) mempunyai tugas untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang keamanan siber dan sandi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam melaksanakan tugas tersebut BSSN menyelenggarakan fungsi yaitu perumusan dan penetapan kebijakan teknis di bidang keamanan siber dan sandi, pelaksanaan kebijakan teknis di bidang keamanan siber dan sandi, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang persandian, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang persandian, koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan BSSN, pengelolaan barang milik negara yang menjadi tanggung jawab BSSN, pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan BSSN dan pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BSSN.

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab untuk melindungi infrastruktur kritis nasional dari ancaman siber, BSSN dituntut untuk menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar berbagai unit organisasi di lingkungan, serta pengelolaan kinerja yang prima. Selain itu,

BSSN juga perlu memastikan bahwa setiap unit kerja di dalamnya berfungsi secara efektif untuk menghadapi tantangan keamanan siber yang semakin kompleks.

Selain itu, evaluasi atas akuntabilitas kinerja di penerapan manajemen kinerja di Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) memiliki peran yang sangat penting mengingat tanggung jawab strategis BSSN dalam menjaga keamanan siber nasional di era digital. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, ancaman siber semakin kompleks dan beragam sehingga BSSN dituntut untuk memastikan bahwa seluruh pegawai bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugasnya. Melalui sistem manajemen kinerja yang transparan dan terukur, BSSN berupaya memastikan bahwa setiap pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Akuntabilitas kinerja juga dapat diterapkan melalui pengembangan indikator kinerja utama (IKU) yang relevan dengan tugas dan fungsi BSSN, terutama dalam hal penanggulangan ancaman siber. Implementasi sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas respons BSSN terhadap berbagai ancaman siber yang muncul.

BSSN menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja di BSSN tidak hanya berpengaruh pada efektivitas internal lembaga, tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap kemampuan pemerintah dalam menjaga keamanan siber nasional. Dengan implementasi yang baik, BSSN dapat memastikan bahwa semua upaya keamanan siber dijalankan secara profesional, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini akan

meningkatkan kredibilitas lembaga serta memperkuat posisi Indonesia di kancah internasional dalam hal keamanan siber.

Sebagai bagian dari reformasi birokrasi, BSSN telah menerapkan sejumlah langkah untuk meningkatkan manajemen kinerja di lingkungannya. Penerapan ini mencakup upaya untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja pegawai, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses pengelolaan kinerja. Langkah-langkah ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya reformasi birokrasi secara keseluruhan di BSSN.

Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi AKIP dari Kementerian PANRB, Badan Siber dan Sandi Negara pada tahun 2023 mendapatkan nilai 68,7 atau termasuk dalam kategori baik. Nilai AKIP yang didapatkan merupakan gambaran proses manajemen kinerja yang telah dilaksanakan (Tambajong *et al.*, 2023). Namun, nilai tersebut masih berada di bawah rata-rata Kementerian atau Lembaga dan masih perlu adanya peningkatan yang signifikan seperti pada Gambar I.2 di bawah ini.

Gambar I.2 Tren Nilai AKIP BSSN Tahun 2018-2023



Sumber : Diolah dari Laporan Hasil Evaluasi AKIP BSSN

Selain itu, Indonesia dalam rentang tahun 2022-2024 beberapa kali pernah mengalami serangan siber yang menggemparkan masyarakat dan pemerintahan. Kejadian pertama terjadi pada tahun 2022, CNBC Indonesia (2022) menyatakan bahwa *hakers* bernama Bjorka, mengungkapkan telah berhasil berhasil membobol 1,3 miliar data registrasi SIM Card di Indonesia dan mengancam bahwa target selanjutnya yang akan dibobol ialah data rahasia negara. Selanjutnya pada bulan Juni 2024, Tempo (2024) mengatakan Indonesia kembali menjadi korban peretasan pada sektor pemerintahan yang berdampak pada beberapa data penting nasional tidak dapat diakses sehingga mengganggu proses pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, terdapat pula ancaman bahwa data penting tersebut akan diperjualbelikan dalam situs gelap. Kompas (2024) juga menyatakan pada bulan September 2024, Bjorka mengatakan bahwa ia telah berhasil membocorkan 6 juta data nomor pokok wajib pajak (NPWP). Pembobolan data strategis nasional menjadi aspek yang menarik jika dikaitkan dengan skor kinerja BSSN dalam 5 tahun terakhir yang berada di bawah rata rata KL secara keseluruhan. Karenanya, studi akademis mengenai pengelolaan kinerja BSSN menarik untuk dilakukan.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengelolaan kinerja banyak difokuskan kepada faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan kinerja, termasuk penelitian terdahulu di BSSN. Penelitian sebelumnya telah mengulas mengenai manajemen kinerja secara umum di antaranya Nursam (2017), Pangestu *et al.* (2022) dan Tukan *et al.* (2022). Penelitian oleh Nursam (2017) membahas mengenai definisi manajemen kinerja, sedangkan penelitian oleh Pangestu *et al.* (2022) dan Tukan *et al.* (2022) membahas mengenai pengaruh

beberapa faktor kinerja seperti perencanaan, kualitas pegawai, kompensasi, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, terdapat juga penelitian yang berfokus pada kinerja di Badan Siber dan Sandi Negara di antaranya Adnyana *et al.* (2021) dan Putri *et al.* (2021). Penelitian yang dilakukan oleh Adnyana *et al.* (2021) berkesimpulan bahwa faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adnyana *et al.* (2021) juga memberikan saran kepada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) untuk dapat menerapkan PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang pemberian promosi dan prioritas pengembangan pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.* (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Siber dan Sandi Negara.

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti memfokuskan kepada faktor apa yang menjadi tantangan dan kendala utama bagi BSSN dalam mengelola kinerja sehingga perlu menjadi perhatian penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini berbeda dengan studi sebelumnya yang hanya mengulas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di BSSN dan masih berfokus pada pembahasan mengenai pentingnya sumber daya manusia dan peningkatan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian sebelumnya juga hanya berfokus pada peran BSSN dalam mengelola strategi pada aspek siber di Indonesia tanpa memperhatikan manajemen kinerja yang baik (Sudarmadi & Runturambi, 2019). Penelitian ini akan lebih berfokus pada proses pelaksanaan manajemen kinerja yang

telah dilakukan oleh Badan Siber dan Sandi Negara khususnya Biro Perencanaan dan Keuangan yang merupakan pengelola manajemen kinerja. Manajemen kinerja yang baik sangat diperlukan mengingat seluruh aspek kinerja akan diukur dan menjadi dasar dalam pemberian penilaian reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian PANRB.

Penelitian ini juga mengupas tantangan maupun hambatan mengenai implementasi manajemen kinerja di BSSN mengingat kompleksnya struktur organisasi dan sering terjadinya mutasi pegawai di BSSN. Implikasi penelitian ini ditujukan kepada Biro Perencanaan dan Keuangan Badan Siber dan Sandi Negara khususnya Tim Pengelolaan Kinerja dan Risiko agar dapat meningkatkan proses koordinasi dalam manajemen kinerja, meningkatkan kualitas perencanaan kinerja, dan mampu memanfaatkan teknologi guna melakukan monitoring dan evaluasi kinerja yang efektif.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas, rumusan masalah penelitian ini ialah:

1. Bagaimana proses manajemen kinerja yang ada di Badan Siber dan Sandi Negara?
2. Bagaimana tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh Badan Siber dan Sandi Negara dalam proses implementasi manajemen kinerja?
3. Pelajaran apa yang dapat dipetik dari upaya BSSN menghadapi tantangan dan hambatan dalam menerapkan proses manajemen kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui proses manajemen kinerja yang ada di Badan Siber dan Sandi Negara termasuk kesesuaian praktik manajemen kinerja di Badan Siber dan Sandi Negara dengan peraturan yang berlaku dan strategi yang dilakukan oleh Badan Siber dan Sandi Negara dalam mengoptimalkan fungsi manajemen kinerja, mendeskripsikan tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh Badan Siber dan Sandi Negara dalam proses implementasi manajemen kinerja, serta memetik pelajaran dari berbagai upaya BSSN menghadapi tantangan dan hambatan dalam menerapkan proses manajemen kinerja.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melihat mekanisme manajemen kinerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah pusat. Penelitian ini menitikberatkan pada proses manajemen kinerja, kesesuaian proses manajemen kinerja dengan peraturan yang berlaku, strategi yang dilakukan untuk memaksimalkan fungsi manajemen kinerja, serta tantangan dan hambatan dalam implementasi manajemen kinerja di Badan Siber dan Sandi Negara. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada implementasi manajemen kinerja yang dilakukan oleh Badan Siber dan Sandi Negara tahun 2024.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan referensi mengenai proses manajemen kinerja

yang dilakukan oleh Badan Siber dan Sandi Negara, kesesuaian proses manajemen kinerja yang dilakukan oleh Badan Siber dan Sandi Negara dengan peraturan yang berlaku, serta strategi, tantangan, dan hambatan dalam proses implementasi manajemen kinerja. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi praktisi dan para akademisi mengenai tantangan dan kesulitan utama yang menjadi faktor penghambat pencapaian kinerja entitas publik yang memiliki tugas dan fungsi seperti BSSN sehingga dapat menjadi motivasi para akademisi, praktisi dan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan metode, strategi dan pendekatan yang maksimal bagi peningkatan kinerja entitas publik semacam BSSN.

b. Manfaat Praktis

Bagi Badan Siber dan Sandi Negara, hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan untuk penyempurnaan manajemen kinerja seperti mekanisme penetapan target kinerja, evaluasi kinerja, hingga mekanisme pemberian *reward and punishment*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika skripsi ini terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan manfaat penelitian secara teoritis maupun praktis. Sistematika latar belakang dimulai dengan penjelasan singkat mengenai manajemen pengelolaan kinerja secara umum, manajemen kinerja pada era

kemajuan teknologi, aturan mengenai pengelolaan kinerja oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kemudian uraian atas fenomena yang diangkat, penjelasan singkat tentang ruang lingkup penelitian, hasil studi terdahulu mengenai manajemen kinerja dan reformasi birokrasi pada ruang lingkup penelitian terkait, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya (*research gap*), yang kemudian ditutup dengan implikasi penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan landasan teori yang mendukung penelitian, baik dari hasil studi literatur atau kepustakaan maupun *mapping* penelitian terdahulu yang kemudian ditutup dengan kerangka konsep penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai model penelitian, sifat penelitian, instrumen penelitian, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, dan model analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil evaluasi yang dilakukan penulis meliputi gambaran atau profil umum objek yang diteliti serta hasil dari wawancara dan analisis kondisi yang ada kemudian dibandingkan dengan teori sebagaimana dijelaskan pada landasan teori.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan simpulan atas hasil dan pembahasan sebelumnya, menjelaskan keterbatasan serta saran perbaikan yang dipandang perlu terhadap topik pembahasan terkait.