

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA
(Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)**

Skripsi

Oleh

RESHA AMANDA PUTRI

NPM. 2116021051



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
(Studi Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi
Lampung)**

OLEH
RESHA AMANDA PUTRI

Perkembangan zaman menuntut aparatur sipil negara memiliki kompetensi, profesionalisme, dan kapabilitas tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan publik. Pada tahun 2023, Provinsi Lampung menempati posisi enam paling bawah dalam hasil pengawasan pelayanan publik. Hal ini dikarenakan kinerja yang dilakukan dalam pelayanan publik belum maksimal. BPSDM Provinsi Lampung memiliki tugas untuk mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini menggunakan teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (Nurjahati, 2017) dengan indikator pelatihan, pendidikan, dan pembinaan. Metode ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia di BPSDM Provinsi Lampung dilaksanakan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, salah satunya adalah Latihan Dasar bagi CPNS. Pada indikator pelatihan, pendidikan dan pembinaan, BPSDM Provinsi Lampung telah melaksanakan dengan baik dan peserta lulus dengan nilai baik. Pada penilaian ASN pengawasan pelayanan publik, Provinsi Lampung mengalami peningkatan yang signifikan di tahun 2024.

Kata kunci: **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja, ASN, BPSDM Provinsi Lampung**

ABSTRACT
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN IMPROVING
THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS
(A Study at the Regional Human Resource Development Agency of Lampung
Province)

BY
RESHA AMANDA PUTRI

The development of the times demands that state civil apparatus possess high competence, professionalism, and capability in carrying out governmental duties, development, and public services. In 2023, Lampung Province ranked among the bottom six in the results of public service supervision. This was due to suboptimal performance in public service delivery. The Human Resources Development Agency (BPSDM) of Lampung Province is tasked with developing human resources to enhance the performance of civil servants. The purpose of this research is to analyze human resource development in improving the performance of State Civil Apparatus. This study employs the Human Resource Development theory (Nurjahati, 2017) with indicators of training, education, and coaching. The method uses a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Research findings indicate that human resource development at BPSDM of Lampung Province is carried out through various educational and training programs, one of which is the Basic Training for Prospective Civil Servants (CPNS). In terms of the training, education, and coaching indicators, BPSDM of Lampung Province has performed well, with participants graduating with good scores. In the assessment of State Civil Apparatus (ASN) supervision of public services, Lampung Province experienced a significant improvement in 2024.

Keywords: **Human Resource Development, Performance, Civil Servants, Regional Human Resource Development Agency of Lampung Province**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
(STUDI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH PROVINSI LAMPUNG)**

Oleh :

**RESHA AMANDA PUTRI
2116021051**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

: **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA (STUDI DI BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH PROVINSI LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa

: **Resha Amanda Putri**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **2116021051**

Program Studi

: **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas

: **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**




Darmawan Purba, S.IP., M.IP.
NIP. 198706012010121003


Kris Ari Suryandari, S.IP., M.IP.
NIP. 199009182024212001

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan


Tabah Maryanah
NIP 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Darmawan Purba, S.IP., M.IP.

Sekretaris : Kris Ari Suryandari, S.IP., M.IP.

Penguji : Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 197608212000032001

anggal Lulus Ujian Skripsi : 4 juli 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik tanpa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 4 juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Resha Amanda Putri

NPM. 2116021051

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Resha Amanda Putri, dilahirkan di Tanjung Begelung pada tanggal 20 Agustus 2002. Penulis merupakan anak kedua dari 3 bersaudara dari Bapak Suwanto dan Ibu Lesta Relita. Penulis memiliki satu kakak laki-laki dan satu adik laki-laki. Jenjang pendidikan penulis dimulai dari Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Kartini I Bandar Lampung, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN

1 Palapa, Sekolah Menengan Pertama (SMP) diselesaikan di SMPN 25 Bandar Lampung, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan di SMAN 2 Bandar Lampung. Kemudian pada tahun 2021, Penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Universitas Lampung.

Pada saat melaksanakan Studi Ilmu Pemerintahan, penulis berhasil mendapatkan beberapa prestasi non akademik, yaitu;

1. *Gold Medal* pada ajang internasional *Surabaya World Choir Festival* Kategori *Folksong* pada tahun 2024
2. *Gold Medal* pada ajang internasional *Surabaya World Choir Festival* Kategori *Mixed-Choir* pada tahun 2024
3. *Gold Medal* pada ajang nasional *Palembang Choral Exhibition* Kategori *Folksong* pada tahun 2024
4. *Gold Medal* pada ajang nasional *Palembang Choral Exhibition* Kategori *Mixed Choir* pada tahun 2024
5. *Silver Medal* pada ajang Internasional *Bali International Choir Festival* Kategori *Folksong* pada tahun 2023
6. *Silver Medal* pada ajang Internasional *Bali International Choir Festival* Kategori *Mixed choir* pada tahun 2023

Demikian aktivitas sejak rentang tahun 2021 hingga 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha juga kinerja penulis bertujuan sebagai wahana pencapaian diri, sangat jauh dari rekayasa untuk kedigdayaan diri, untuk mendukung perolehan pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan, juga sebagai upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban sebagai insan akademis, pencipta, dan pengabdian.

MOTTO

"Allah tidak mengatakan hidup ini mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa
sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS. Al-Insyirah: 5-6)

"Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah akan
memudahkan baginya jalan ke surga."

(Hadist Riwayat Imam Muslim)

"Keberhasilan bukanlah milik orang pintar, tetapi keberhasilan adalah milik
mereka yang senantiasa berusaha."

(BJ Habibie)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kupanjatkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala berkah-Nya, sehingga engkau berikan aku kesempatan untuk bisa sampai di titik ini. Segala puji hanya milikmu Ya Allah.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada :

Kedua orang tuaku tercinta,

Bapak Suwanto dan Ibu Lesta Relita

Terima kasih telah mendidik dan membesarkan dengan segala doa terbaik yang senantiasa dipanjatkan, segala cinta, dan kasih sayang yang selalu menjaga serta menguatkan, mendukung segala langkahku menuju kesuksesan dan kebahagiaan.

Keluarga besar yang sudah selalu mendoakan dan mendukung demi kesuksesan dan keberhasilanku.

Dosen pembimbing dan penguji yang sangat berjasa dalam proses penyusunan skripsi dan seluruh dosen yang telah membantu, mengarahkan dan membagikan ilmunya untuk bekal penulis di masa depan.

Terima kasih kepada diriku sendiri, Resha Amanda Putri, yang telah berusaha dengan baik dan mampu bertahan mencapai titik ini dengan melewati berbagai rintangan. Meskipun terkadang merasa lelah dan ingin menyerah, terima kasih karena terus melangkah.

Serta

Terimakasih untuk keluarga besar **“Jurusan Ilmu Pemerintahan”** dan **Almamater tercinta, Universitas Lampung**

SANWACANA

Alhamdulillah hirobbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung)”**. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Pemerintahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah mendapat bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak, hal ini dikarenakan keterbatasan, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung
3. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Prof. Dr. Noverman Duadji selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Arif Sugiono., M.Si. selaku Wakil Dekan Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Robi Cahyadi, S.I.P., M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Dr. Tabah Maryanah selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

8. Bapak Darmawan Purba, S.IP, M.IP. selaku Dosen Pembimbing I, atas bimbingan, arahan, masukan, semangat, motivasi yang diberikan dalam membimbing penulis. Terimakasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan yang abang berikan, yang selalu menyemangati dan menginspirasi. Rasa hormat dan bangga penulis berkesempatan menjadi mahasiswa bimbingan abang. Semoga abang selalu diberikan kesehatan dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT di setiap langkah.
9. Ibu Kris Ari Suryandari, S.IP., M.IP selaku dosen pembimbing II, yang telah memberikan banyak bantuan dalam proses bimbingan skripsi sejak awal hingga selesai. Waktu, saran, dan masukan yang diberikan sangat berharga bagi keberhasilan penyusunan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik, serta atas pengalaman berharga yang telah dibagikan. Rasa hormat dan bangga penulis berkesempatan menjadi mahasiswa bimbingan abang. Semoga abang selalu diberikan kesehatan dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT di setiap langkah.
10. Dr. R. Sigit Krisbintoro M.IP. selaku dosen penguji atas saran, kritik, dan masukan berharga yang telah memperkaya dan menyempurnakan skripsi ini. Semoga Bapak senantiasa diberkahi kesehatan, kebijaksanaan, dan selalu dalam lindungan Allah SWT di setiap langkah pengabdian
11. Bapak dan Ibu dosen seluruh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Terutama Bapak dan Ibu Dosen Prodi Ilmu Pemerintahan yang telah memberikan ilmu pengetahuan, mendidik, dan membimbing penulis selama perkuliahan. Rasa hormat dan bangga, penulis berkesempatan diajarkan dan dibimbing oleh Bapak dan Ibu dosen. Semoga Bapak dan Ibu selalu dilimpahkan kesehatan, kemudahan dan dalam lindungan-Nya.
12. Seluruh Staf Tata Usaha Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, khususnya ibu Merta Yana dan Mba Sella yang telah membantu dan memudahkan segala urusan administrasi penulis selama perkuliahan ini. Semoga sehat selalu dan selalu dalam lindungan Allah SWT.

13. Cinta pertamaku, Bapak Suwanto juga malaikat dan pintu surgaku, Ibu Lesta Relita. Terimakasih atas kasih sayang tak terhingga, dukungan, doa, usaha dan pengorbanan yang telah diberikan sehingga penulis dapat merasakan jenjang perkuliahan dan menyelesaikan studinya sampai sarjana. Terimakasih tak terhingga akan selalu ananda ucapkan kepada bak dan mak. Semoga bak dan mak selalu diberikan kesehatan sehingga bisa melihat ananda sukses di masa yang akan datang.
14. Kakak dan adikku, Yoga Pratama dan Farel Ananta. Terimakasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan. Semoga kita bisa terus menjalin persaudaraan dengan rasa saling memahami dan mendukung satu sama lain sampai dimasa yang akan datang.
15. Kepada Nenek Ncung, Ibung Alice, Ibung Yuli, keponakanku yang pintar Keenan dan si gemas Rayyanka. Terimakasih atas bantuan, doa dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga semua kebaikan yang telah diberikan akan dibalas oleh Allah SWT. berkali-kali lipat.
16. Kakak sepupuku, Kak Qomaria. Terimakasih atas dukungan dan semangat serta doa yang telah diberikan. Terimakasih tidak pernah meremehkan dan selalu memberikan tawa saat kita berjumpa. Semoga kita sehat selalu dan sukses dimasa yang akan datang.
17. Sahabat Ulzzangku, Azra Zhavira, Riska NurAfdhilla, Salma Kalisha dan Nazara Saroja. Terimakasih atas semua cerita selama kebersamaan kita sejak SMP dan SMA hingga kuliah. Terimakasih atas doa dan dukungan serta motivasi. Semoga kita tetap menjalin persahabatan dan bisa mengukir cerita-cerita baru dimasa yang akan datang.
18. Sahabat masa kecilku, Indah Aulia. Terimakasih sudah menjadi orang yang selalu bisa menenangkan dan memberikan semangat. Selalu menjadi tempat berbagi cerita sedih maupun senang, tangis maupun tawa. 21 tahun kebersamaan dari SD, SMP, SMA bahkan bangku perkuliahan saat ini, semoga kita terus menjadi sahabat dimanapun kita berada ke depan nya. Kelulusan adalah awal kita bisa meraih impian yang sejak dulu kita cita-citakan.

19. Sahabatku, Elsa Mardalena dan Salista. Terimakasih atas banyaknya bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Tumpangan kendaraan selama perkuliahan dan juga tempat berteduh saat menunggu pergantian kelas pembelajaran tidak akan pernah penulis lupakan. Canda tawa juga cerita yang kita buat di bangku perkuliahan tidak akan pernah pudar. Semoga semua kebaikan dibalas oleh banyaknya kebaikan pula. Semoga kalian selalu bahagia dan dimudahkan jalan kedepannya apapun rencananya.
20. Sahabatku, Sindi Kurnia. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan selama penulis mengerjakan skripsi. Tidak akan secepat ini penulis menyelesaikan skripsi jika tidak adanya bantuan oleh Sindi. Terimakasih atas diperbolehkannya penulis menunggu jam pembelajaran di kediaman dikarenakan tidak adanya tempat singgah. Semoga kita selalu diberikan kemudahan pula dimanapun kita berada.
21. Sahabatku, M. Shafwan Assalam, S.A.N. Terimakasih atas semua bantuan juga dukungan yang tak terhitung dan tak ternilai harganya. Cerita kita tidak akan selesai sampai disini, semoga kita bisa terus menjadi sahabat sampai kapan pun dan dimana pun. Semoga semua kebaikan yang telah diberikan akan dibalas dengan lebih banyak kebaikan dimasa depan.
22. Teman-teman Revton, Lulu, Dea, Wardah, Shafwan, Maya, Deliza, Lian, Deanna, Alma. Terimakasih atas rasa kekeluargaan dan cerita selama pengabdian. Semoga kita selalu berteman dan bisa berkumpul lagi dalam formasi lengkap dimasa depan.
23. Teman-teman magang, Nadia, Alvira, Imel dan Ariandho. Terimakasih atas bantuan yang diberikan selama magang. Semoga kita selalu sukses dimanapun kita berada
24. Teman-teman jurusan ilmu pemerintahan Angkatan 21. Terimakasih atas cerita yang telah kita lalui Bersama. Semoga kita selalu sukses dimanapun kita berada.

25. Untuk diri saya Resha Amanda Putri, terimakasih telah kuat sampai detik ini. Mampu mengendalikan diri dari tekanan luar biasa, yang tidak menyerah sesulit apapun rintangan kuliah ataupun proses penyusunan skripsi, yang mampu berdiri tegak ketika dihantam permasalahan yang ada. Terimakasih diriku semoga tetap rendah hati, ini baru awal dari permulaan hidup.

Dengan penuh rasa syukur, penulis kembali mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah berperan dalam proses penyelesaian skripsi ini baik yang namanya tertera maupun yang tak tercantum, baik yang hadir secara langsung maupun yang hanya bersua dalam pemikiran. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT. Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata "sempurna". Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca khususnya bagi peneliti selanjutnya.

Bandar Lampung, 4 juli 2025

Yang membuat pernyataan,

Resha Amanda Putri

NPM. 2116021051

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTER TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR SINGKATAN	v
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Tinjauan Pengembangan Sumber Daya Manusia	13
2.1.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.2 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3 Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia	18
2.1.4 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.1.5 Jenis – Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.1.6 Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.2 Tinjauan Kinerja	23
2.2.1 Pengertian Kinerja	23
2.2.2 Indikator Kinerja.....	25
2.2.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja	27
2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	28
2.3.1. Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS	30
2.3.2 Tempat penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS	31
2.3.3 Kurikulum Pelatihan Dasar CPNS.....	31
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	33
III. METODE PENELITIAN	36
3.1 Tipe Penelitian	36
3.2 Lokasi Penelitian	37
3.3 Fokus Penelitian.....	38
3.4 Penentuan Informan	38
3.5 Jenis Dan Sumber Data.....	39
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.7 Teknik Pengolahan Data	42
3.8 Teknik Analisis Data	43
3.9 Teknik Validasi Data	44

IV. GAMBARAN UMUM	46
4.1 Sejarah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung.....	46
4.2 Struktur Organisasi	47
4.3 Visi Misi.....	48
4.4 Bidang di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung.....	49
4.5 Sarana dan Prasarana BPSDM Provinsi Lampung.....	51
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	53
5.1 Hasil Pengembangan SDM Meningkatkan Kinerja ASN.....	53
5.1.1 Pelatihan	60
5.1.2 Pendidikan.....	63
5.1.3 Pembinaan.....	70
5.2 Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara	73
VI. SIMPULAN DAN SARAN	81
6.1 Simpulan.....	81
6.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86

DAFTAR TABEL**Tabel**

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2. Informan Penelitian	39
Tabel 3. Triangulasi Data	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Desain Pembelajaran MOOC	54
Gambar 2. Tugas Pembelajaran Mandiri Peserta Latihan Dasar CPNS.....	55
Gambar 3. Laporan Aktualisasi Peserta Latihan Dasar CPNS.....	56
Gambar 4. Pembukaan pembelajaran klasikal	57
Gambar 5. Pembelajaran Klasikal.....	58
Gambar 6. Diskusi kelompok saat pembelajaran Latihan Dasar	59
Gambar 7. Penilaian PKTBT peserta Latihan Dasar	62
Gambar 8. Materi Pembelajaran Mandiri dan <i>Distance Learning</i>	65
Gambar 9. Materi Pembelajaran Klasikal	66
Gambar 10. <i>Web</i> E-Kinerja	72

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BPSDM	: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
CPNS	: Calon Pegawai Negeri Sipil
KTS	: Kompetensi Teknis Substantif
KTU	: Kompetensi Teknis Umum/Administratif
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
PKM	; Pengembangan Kompetensi Manajerial
PKTBT	: Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas
PKTI	: Pengembangan Kompetensi Teknis Inti
PKTUF	: Pengembangan Kompetensi Teknis Umum Fungsional
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
SDM	: Sumber Daya Manusia
SKPK	: sertifikasi kompetensi dan pengelolaan kelembagaan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi perkembangan di era globalisasi, baik perkembangan teknologi, perubahan politik, ekonomi dan sosial maupun tuntutan pelayanan prima dari para *stakeholder*, Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan semakin meningkatkan kualitas dan kapabilitasnya dalam melaksanakan tugas fungsinya sebagai abdi negara. Salah satu upaya yang diyakini memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar, adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) ASN tersebut.

Provinsi Lampung menduduki peringkat ke-28 dari 34 provinsi dalam hasil pengawasan pelayanan publik tingkat provinsi tahun 2023 yang dirilis oleh Ombudsman RI. Berdasarkan data tersebut, Lampung termasuk dalam kategori “Kualitas Sedang” dengan skor 65,58, masuk dalam Zona Kuning. Hasil ini mengindikasikan masih adanya tantangan besar dalam mencapai standar pelayanan publik yang optimal (Radar Lampung, 2023).

Manajemen Pegawai Negeri Sipil, tidak hanya berkutat pada manajemen karier PNS, pengembangan dan pola karier, mutasi dan promosi namun juga pengembangan kompetensi aparatur. Kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur saat ini semakin penting dan mendesak dilakukan dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat, selain itu penyelenggaraan pemerintahan daerah yang semakin berdinamika, perubahan kebijakan dan paradigma pemerintahan, serta globalisasi, menuntut sumber daya manusia yang profesional.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung bertugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan fungsi penunjang dalam bidang pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Tidak hanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan saja, namun mutu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut juga sangat penting dijalankan agar tercipta SDM aparatur yang professional.

Pengembangan SDM mempunyai dimensi yang luas, bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, agar profesionalisme dalam organisasi meningkat. Dalam hal ini, Akbar (2020) menyatakan bahwa program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Tugas serta tanggungjawab aparatur sipil negara ke depan diharapkan mampu menjalankan pelayanan publik, menjalankan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan lainnya. Aparatur sipil negara harus memiliki profesi pada manajemen aparatur sipil negara yang didasarkan dalam kualifikasi atau kompetensi dan kinerja dalam jabatan tersebut atau yang kita kenal dengan sistem merit.

Sedarmayanti (2017) mengatakan, pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektifitas organisasi dan penguatan daya saing pegawai untuk bekerja dalam menghadapi beragam tantangan zaman global. Sebagai salah satu unsur dari aparatur negara, ASN perlu dimotivasi dan difasilitasi agar lebih profesional dan kompeten ketika berhadapan dengan *private sector* (sektor swasta) dan *civil society* (masyarakat sipil). Bahkan dalam prakteknya, kompetensi para pelaku pembangunan yang tergabung dalam *private sector* dan *civil society* sangat ditentukan oleh kompetensi ASN.

Pengembangan pegawai lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. Untuk membentuk sosok PNS yang profesional diperlukan diklat yang mengarah pada peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada

kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air. Pengembangan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi. Dalam konteks ini, pendekatan diklat yang sedang dikembangkan adalah pendekatan diklat berbasis kompetensi (*competency based training*).

Tujuan utama pendekatan diklat berbasis kompetensi adalah untuk membentuk kinerja peserta diklat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Seperti dinyatakan dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 46-A Tahun 2003, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Untuk dapat bersaing dengan industry sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat dan loyal. Salah satu yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan 5 untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. (Ilham, 2022)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu pendekatan strategi yang dapat digunakan sebagai investasi sumber daya manusia serta sebagai kerangka kerja dalam mempersiapkan program pelatihan, pengembangan diri, dan kemajuan karier pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia ke arah yang lebih baik, meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan dan keahlian pekerjaanya, menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, dan menciptakan sumber daya manusia yang memiliki loyalitas baik terhadap perusahaan (alfarisi, 2021).

Dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 70 ayat 2 disebutkan bahwa: Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pada pelaksanaan diklat, peserta dilatih untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru agar bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional. Di samping itu, peserta didik dan diharapkan mampu mengembangkan sikap “belajar seumur hidup” agar dimanapun berada, tetap belajar untuk meningkatkan kompetensinya. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan.

Tanggungjawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi pimpinan organisasi memiliki tanggungjawab atas penyampaian-penyampaian kebijakan umum dan prosedur-prosedur yang dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administratif terhadap pelaksanaan program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan staff. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, peserta dilatih untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru agar bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional. Di samping itu, peserta didik dan diharapkan mampu mengembangkan sikap “belajar seumur hidup” agar dimanapun berada, tetap belajar untuk meningkatkan kompetensinya. Untuk mengembangkan kinerja aparatur di Provinsi Lampung, dibutuhkan SDM yang memiliki keterampilan manajemen yang handal, dan kualitas individu yang memadai. Kualitas tersebut amat diperlukan dalam rangka pencapaian visi misi pembangunan serta menjawab dan memecahkan berbagai permasalahan yang muncul di Provinsi Lampung.

BPSDM Provinsi Lampung memiliki empat bidang yang menjalankan tugas dan fungsi untuk melaksanakan berbagai pendidikan dan pelatihan, salah satunya adalah PKM atau Pengembangan Kompetensi Manajerial. Bidang pengembangan kompetensi manajerial di BPSDM adalah bidang yang bertugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, pelaksanaan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, dan pelaporan pengembangan kompetensi manajerial pimpinan tinggi, administrator, pengawas, prajabatan dan kader pemerintahan daerah. Bidang ini terdiri dari beberapa sub bidang, seperti Sub Bidang Pengembangan Prajabatan dan Kepemimpinan Dasar, Sub Bidang Pengembangan Jabatan Administrasi dan Pimpinan Tinggi, dan Sub Bidang Pengembangan Pimpinan Perangkat Daerah. Bidang ini juga berperan dalam pengembangan kompetensi dan kapabilitas ASN.

PKM melaksanakan empat jenis pelatihan, yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN), dan Latihan Dasar. Keempat pelatihan ini memiliki tujuan yang berbeda dan sasaran yang berbeda juga, namun tetap dalam satu konteks yaitu untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Pelatihan Dasar yang dilakukan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk membangun moral, kejujuran, semangat, dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter, kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Pelatihan dasar bagi PNS diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 tahun 2021.

Peraturan ini menjadi pedoman melakukan pembinaan dalam pembinaan pelatihan dasar CPNS dan menjadi pedoman bagi lembaga terakreditasi dalam melaksanakan pelatihan dasar CPNS.

Setiap instansi pemerintah wajib memberikan pelatihan dasar bagi CPNS selama masa pra jabatan, CPNS hanya dapat mengikuti pelatihan dasar sebanyak satu kali. Pelatihan dasar bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi, kompetensi diukur berdasarkan kemampuan, yaitu: Menunjukkan sikap perilaku bela negara, mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam melaksanakan tugas jabatannya, mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, menunjukkan kemampuan penguasaan teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.

Pelatihan dasar CPNS dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan klasikal dan non klasikal, yang dimaksud dengan pelatihan klasikal adalah proses pembelajaran yang dilakukan secara langsung yaitu tatap muka, yang dilaksanakan dengan ketentuan: peserta di asramakan, diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kebugaran jasmani. Sedangkan pelatihan non klasikal adalah proses pembelajaran yang dilakukan paling kurang melalui *E-learning*, bimbingan di tempat kerja, dan pelatihan di alam bebas.

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 mengenai tempat penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS adalah lembaga pelatihan terakreditasi berhak untuk menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS, lembaga pelatihan pemerintahan yang tidak terakreditasi dapat menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS dengan penjaminan mutu dari LAN atau lembaga pelatihan terakreditasi dengan akreditasi paling rendah B, lembaga pelatihan dengan syarat tertentu dapat menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS dengan persetujuan dari LAN. Dengan berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tersebut maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung dapat memberikan pelatihan dasar bagi CPNS karena memiliki akreditasi B.

Setiap tahun nya BPSDM daerah Provinsi Lampung memberikan pelatihan bagi para CPNS dari seluruh kabupaten di Provinsi Lampung, adapun kurikulum dari pelatihan dasar CPNS yang terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut: 1. Kurikulum pembentukan karakter PNS yang terdiri atas: Agenda pembentukan karakter sikap bela Negara, agenda nilai-nilai dasar PNS, agenda kedudukan dan peran PNS dalam NKRI, agenda habituasi. 2. Kurikulum penguatan kompetensi teknis bidang tugas: agenda untuk memenuhi kompetensi teknik administratif, agenda untuk memenuhi kompetensi teknik substansif.

Sasaran dari dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan adalah terwujudnya ASN yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan nya masing masing, serta membentuk ASN yang mempunyai karakter, integritas, serta profesionalitas dalam bekerja, berdasarkan peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 8 tahun 2019 tentang pedoman dan tata cara dan pelaksanaan pengukuran indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Pemerintah berperan sebagai penyelenggara pelayanan dan juga penanggung jawab dari fungsi pelayanan publik, memastikan pelayanan yang diberikan agar dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat yang ada. Suatu kewajiban bagi para aparatur pemerintah agar dapat terus melakukan perbaikan terkait pelayanan publik, guna untuk memberikan pelayanan yang optimal terhadap masyarakat demi terciptanya *good governance*.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Jenis	Judul Penelitian
1.	Lisdartina (2021)	Jurnal	Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin
2.	Mouchlizar, Jhon Simon (2021)	Skripsi	Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kompetensi Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan
3.	Ratnawati (2023)	Skripsi	Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Aceh Syariah Cabang Blangkejeren
4.	Josua Dkk	Jurnal	Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa
5.	Daniel Dkk (2022)	Jurnal	Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Di Kecamatan Sario Kota Manado

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, pada penelitian pertama, berfokus untuk mendeskripsikan tentang teori serta model yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini merupakan penelitian *Library Research* (penelitian pustaka) dengan menggunakan teknik analisis induktif. Pada konsep pengembangan sumber daya manusia Ahmad Fatah Yasin dijelaskan teori-teori mengenai pengembangan sumber daya manusia. Terdapat dua pendekatan pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu pertama Pendekatan “*buy*”, yaitu merupakan pendekatan

yang berorientasi pada penarikan atau yang biasa disebut dengan *recruitment* sumber daya manusia (SDM) dan yang kedua pendekatan “*make*” yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan Sumber Daya Manusia yang berupa pendidikan, bimbingan, dan pelatihan. Hal paling menonjol dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Ahmad Fatah Yasin yaitu lima model pengembangan sumber daya manusia.

Pada Penelitian kedua, bertujuan untuk mengetahui kinerja atau kompetensi pegawai dalam upaya pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil latar belakang bahwa masalah dari skripsi ini adalah apakah bentuk pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kompetensi, hambatan dan dampak dari pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kompetensi pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan, serta dorongan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi atau kinerja pegawai.

Pada penelitian ketiga, bertujuan untuk mengetahui tahapan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang meliputi analisis kebutuhan, perancangan instruksional, pelaksanaan, dan penilaian dilaksanakan bagi pegawai PT Bank Aceh Syariah. Pelatihan dan pendidikan merupakan metode yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia, yang dilaksanakan setiap tahun dan ditujukan kepada seluruh pegawai. Namun, apabila program tersebut secara tegas ditujukan untuk jabatan tersebut, maka pelatihan dan pendidikan tetap diutamakan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, profesionalisme, bakat, dan etos kerja pegawai.

Pada penelitian keempat, belum terakreditasinya badan diklat daerah menyebabkan penyelenggaraan diklat yang selama ini dilaksanakan oleh badan diklat provinsi menjadi tidak optimal sehingga upaya pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di kabupaten Minahasa tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan yaitu masih banyaknya ASN yang belum mengikuti diklat. Belum adanya acuan analisis kebutuhan diklat oleh tiap – tiap SKPD menyebabkan penyelenggaraan diklat untuk

pengembangan kompetensi pegawai di Kabupaten Minahasa menjadi efisien dan efektif dilihat dari asas manfaatnya sehingga kapasitas aparatur sipil negara di kabupaten Minahasa tidak dapat ditingkatkan secara signifikan demi memaksimalkan pelayanan publik yang prima.

Pada penelitian kelima, berfokus untuk mengetahui Pengembangan Sumber daya Manusia Aparatur Pemerintah di kecamatan Sario, Kota Manado. Dengan kedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintah kota, diperlukan peran aktif aparatur kecamatan Sario dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja aparatur kecamatan Sario sangat menentukan bagaimana tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai. pengembangan potensi pada aparatur pemerintah seperti pendidikan dan pelatihan sangat berdampak besar bagi kemajuan kecamatan. Namun, diterangkan bahwa terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan. Seperti, adanya wabah penyakit *Coronavirus Disease 2019 (Covid-19)*, sehingga pendidikan dan pelatihan belum bisa diadakan. Pegawai kecamatan Sario terakhir mengikuti pendidikan dan pelatihan 2019. Selain itu, juga terdapat beberapa kendala dalam upaya pengembangan potensi yang dilaksanakan oleh pimpinan kecamatan, seperti kurangnya partisipasi dari pegawai dalam mengikuti program olahraga dan kurangnya sikap yang kreatif dari pegawai yang ada di Kecamatan Sario. Selain itu juga, beberapa faktor yang menghambat pengembangan potensi pada ASN yaitu dengan kesadaran dari pegawai ASN yang ada di kecamatan Sario, yang masih kurang berpartisipasi untuk mengikuti pengembangan SDM.

Berdasarkan uraian terdahulu yang telah diuraikan, terdapat perbedaan dengan penelitian ini. Pada fokus penelitian, penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada hasil dari kinerja atau kompetensi pegawai dan tahap-tahap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan tersebut. Sementara dipenelitian ini lebih berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja calon pegawai negeri sipil di BPSDM Prov. Lampung. Lalu pada locus penelitian, penelitian-penelitian terdahulu dilakukan diberbagai wilayah yaitu Aceh, Minahasa, Manado atau cakupan nasional, sedangkan penelitian ini berfokus pada BPSDM Provinsi Lampung.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung)”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di BPSDM Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di BPSDM Provinsi Lampung?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan jajarannya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini diharapkan dapat membantu menjadi dasar evaluasi dan penyempurnaan strategi dalam melaksanakan program atau kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Diharapkan pula dapat membantu mengoptimalkan kegiatan sehingga mencapai tujuan. Secara teori dan aplikasi hasil penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, dapat digunakan bagi yang memerlukan hasil penelitian ini dan sebagai perbandingan penelitian masa yang akan datang.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas serta memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja terhadap perusahaan pengembangan ini, merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan guna meningkatkan kinerja SDM nya, serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan individu SDM dengan keinginan yang dikehendaki perusahaan. (Wibowo, 2021)

Sutrisno (2021) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara keseluruhan. Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi yang luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi.

Pentingnya pengembangan SDM, baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan kinerja. Pengembangan kinerja ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemimpin pada dasarnya menyadari bahwa

ASN baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoretis dari bangku sekolah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Pengembangan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan instansi baik saat ini maupun masa yang akan datang. (Syafuruddin, 2021). Demikian pula bagi ASN lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi .

2.1.2 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Nurhajati (2017), indikator pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan banyak cara diantaranya yaitu :

1. Pelatihan

Pelatihan adalah pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk peningkatan keterampilan.

- a) Keterampilan
- b) Pengetahuan teknis yang berkaitan langsung dengan tugas dan fungsi ASN.

2. Pendidikan

- a) Pengembangan pengetahuan
- b) Sikap
- c) Pemahaman intelektual dan karakter

3. Pembinaan

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina sumber daya manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program program perencanaan dan penilaian. Pembinaan ASN adalah serangkaian tindakan organisasi yang bertujuan meningkatkan disiplin, kinerja, dan pengembangan karier pegawai. Pembinaan meliputi upaya menciptakan suasana kerja yang terbuka, meningkatkan pemahaman terhadap regulasi, kode etik, serta memberikan arahan dan motivasi

agar ASN dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, inovatif, dan profesional. Pembinaan juga mencakup pengembangan sikap serta perilaku ASN agar sesuai dengan visi dan misi organisasi. Indikator dalam pembinaan adalah:

- a) Perencanaan
- b) Penilaian

Menurut Siagian (2021), terdapat beberapa hal yang perlu ditegaskan dalam strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut :

1. Adanya peluang karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk pelaksanaan tugas saat ini maupun tugas di masa yang akan datang.
2. Adanya bantuan yang diberikan oleh tenaga-tenaga ahli di lingkungan kerja yang menangani sumber daya manusia dan dari atasan masing-masing dalam menyusun rencana dan kegiatan pengembangan karier.
3. Penilaian kinerja yang rasional, objektif, praktis, dan baku.
4. Adanya sistem imbalan yang wajar, adil, dan mampu menumbuhkan motivasi kuat untuk meningkatkan kinerja kerja, seperti insentif kerja, jasa bantuan perusahaan atau jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

Menurut Mangkunegara (2017) Strategi pengembangan SDM sebagai berikut:

1. Mengadakan Program Pelatihan bagi Karyawan

Strategi pertama yang dapat Anda lakukan untuk mengembangkan SDM adalah dengan mengadakan program pelatihan bagi karyawan. Ada banyak sekali program pelatihan di luar sana yang dapat diambil oleh karyawan Anda. Tujuan dari program pelatihan ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepada

mereka. Bukan hanya kemampuan mereka saja yang meningkat, tetapi produktivitas perusahaan pun juga ikut meningkat.

2. Mengadakan Forum Diskusi

Perusahaan atau instansi dapat mengadakan forum diskusi di mana setiap karyawan dapat menuangkan ide-ide segar. Ide tersebut tentu bisa Anda gunakan untuk mengembangkan perusahaan. Forum diskusi juga dapat menjadi wadah bagi para karyawan untuk mengenal satu sama lain, baik antar karyawan, maupun karyawan dengan atasan.

Diharapkan dengan adanya forum diskusi, maka komunikasi yang terjadi dapat berjalan dengan lancar dan bahkan menghindari terjadinya miskomunikasi. Perlu Anda ketahui, forum diskusi mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengutarakan keluhan yang mereka hadapi selama bekerja di perusahaan Anda. Hal tersebut tentu perlu perusahaan perhatikan dan mencoba untuk memperbaiki segala masalah tersebut.

3. Memberikan Penghargaan Terhadap Karyawan Teladan

Pasti beberapa karyawan di perusahaan Anda ada yang memberikan usaha terbaik mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Bagi mereka yang telah bekerja dengan keras demi mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan, berikanlah mereka penghargaan. Ada banyak cara yang dapat Anda lakukan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan teladan. Anda bisa memberikan bonus berupa uang tunai, *voucher* belanja, *merchandise* perusahaan, dan banyak lagi.

4. Terbuka terhadap kritik dan saran

Sebagai pemimpin perusahaan atau pihak manajerial, Anda tentu harus terbuka terhadap kritik dan saran dari karyawan. Tidak perlu takut atau marah jika karyawan memberikan kritik dan saran. Hal ini dapat menjadi pertanda bahwa mereka peduli dengan perusahaan Anda dan ingin tempat mereka bekerja dapat tumbuh serta berkembang. Dari kritik dan saran tersebut, Anda akan lebih

memahami hal apa saja yang dapat diperbaiki oleh perusahaan ke depannya. Para karyawan pun akan merasa dihargai apabila kritik dan saran yang telah mereka sampaikan didengarkan oleh perusahaan dan bahkan terdapat perbaikan yang nyata.

5. Membuat Lingkungan Kerja yang Nyaman

Buatlah lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman akan memengaruhi perkembangan SDM di perusahaan Anda. Apabila lingkungan tempat kerja tidak terasa nyaman, karyawan tentu tidak akan merasa produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Alhasil, produktivitas keseluruhan perusahaan juga ikut menurun. Cara untuk membuat lingkungan kerja yang nyaman sangatlah mudah. Pertama-tama, Anda perlu memastikan bahwa ruangan kerja memiliki sistem pencahayaan dan udara yang baik. Selain itu, sediakan furnitur yang dapat mendukung produktivitas kerja karyawan.

6. Menerapkan Nilai *Positivity*

Akhir-akhir ini, ada banyak sekali konten di media sosial yang membicarakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Ada banyak sekali hal-hal berbau *toxic* atau negatif yang membuat banyak orang merasa tidak nyaman untuk bekerja di lingkungan tersebut. Tugas Anda sebagai pemimpin adalah untuk memastikan bahwa lingkungan kerja di perusahaan jauh dari hal negatif. Terapkanlah nilai *positivity* agar setiap karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan bersosialisasi dengan sesama rekan kerjanya.

7. Melakukan Evaluasi Secara Berkala

Strategi yang terakhir untuk melakukan pengembangan SDM adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala. Evaluasi berguna untuk melihat hal apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dari perusahaan Anda. Selain itu, evaluasi juga dapat membantu Anda dalam menilai hal apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun masih belum terlaksana atau tersedia.

2.1.3 Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Beberapa prinsip lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan SDM sebagai berikut (Idayu dalam Ratnawati, 2021) :

- a. Motivasi, Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri, Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.
- b. Laporan Kemajuan, Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan.
- c. Latihan Menguasai, pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu di praktikkan dalam pekerjaan.

Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Perbedaan Individu, perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan SDM yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

2.1.4 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum, tujuan pengembangan yaitu untuk meningkatkan produktifitas baik dari sisi organisasi maupun individu karyawan tersebut. Pengembangan ini dilakukan untuk menyediakan SDM yang siap pakai baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku. Pengembangan ini tentunya juga memiliki tujuan untuk bisa menyiapkan kaderisasi atas jabatan yang akan dikembangkan oleh instansi di masa yang akan datang. (Sinta, 2022).

Tujuan perusahaan/instansi melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan, meningkatkan efisiensi, mengurangi kerusakan barang dan mesin, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan (Susilowati dan Farida, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia dapat membantu karyawan mempersiapkan diri menghadapi perubahan dalam pekerjaannya yang diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pasar produk yang baru, dan pelanggan baru. Pengembangan sumber daya manusia juga dapat memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya (Nurhajati, 2017)

2.1.5 Jenis – Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Aruperes, dkk (2018), pengembangan sumber daya manusia dikelompokkan berdasarkan jenisnya yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan informal

Pengembangan ini didasarkan pada keinginan dan usaha karyawan melatih dan mengembangkan dirinya dengan cara mempelajari buku atau literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya.

Pengembangan ini menunjukkan karyawan memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Pengembangan informal memiliki manfaat yang baik bagi perusahaan yaitu semakin besar prestasi kerja karyawan, maka semakin baik juga efisiensi dan produktivitas perusahaan.

2. Pengembangan formal

Pengembangan ini dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan dan lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya. Pelatihan ini diberikan secara resmi oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan saat ini dan di masa mendatang dan untuk meningkatkan karier mereka.

2.1.6 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kebijakan perusahaan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dari manajemen sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk adanya kebijakan perekrutan karyawan, seleksi dalam melakukan rekrut karyawan, mengadakan pelatihan agar lebih memahami lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab atas posisi yang dibebankan, penghargaan atas pencapaian yang telah dicapai serta melakukan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan (Kurniawati, 2018)

Sedangkan menurut (Candana dalam ratnawati, 2021) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau suatu seni mengatur hubungan-hubungan dan peranan tenaga kerja di perusahaan agar menjalankan tugas secara efektif dan efisien, dengan menjalankan tugas secara efisien dan efektif dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan, karyawan serta masyarakat. Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber

daya manusia adalah suatu seni yang mengatur hubungan dan peran karyawan agar efektif dan dengan melakukan perekrutan karyawan, penyeleksian karyawan, pelatihan, penghargaan atau kompensasi serta melakukan penilaian kinerja karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut aditama dalam ratnawari (2021), yaitu;

a. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi bisnis ke depan.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian di definisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan adalah salah satu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

d. *Controlling* (Evaluasi)

Evaluasi adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan control atau evaluasi terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini guna memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan aturan main atau prosedur yang telah dibuat. Selain itu, fungsi manajemen ini akan

bisa memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam praktik pelaksanaannya, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini dan dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Manfaat manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi dalam Ratnawati (2021), adalah;

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia akurat.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang terkini.
- c. Organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi dengan menggunakan keterampilan mereka untuk mencapai suatu tujuan berdasarkan pola hubungan kerja dan kesepakatan bersama. Kapasitas kerja adalah kemampuan seseorang pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam suatu medan kerja tertentu. Kemampuan kerja seorang tenaga kerja berbeda dan sangat tergantung pada ketrampilan, keserasian, status gizi, status kesehatan, jenis kelamin, usia dan ukuran-ukuran tubuh.

Kapasitas kerja yang diterjemahkan dalam bentuk beban kerja merupakan beban yang diterima tubuh dari luar tubuhnya saat bekerja baik secara mental maupun fisik dan dari sudut pandang ergonomi beban kerja yang diterima harus seimbang dengan kemampuan seseorang, baik kemampuan secara fisik maupun secara kognitif.

2.2 Tinjauan Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam peremusan skema strategis (*strategic Planning*) suatu organisasi.

Menurut Bernadin dalam Sudarmanto (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernadin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter atau sifat (*trait*) dan perilaku.

Menurut Aruperes dalam ratnawati (2021) Kinerja karyawan merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian dari pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, sehingga dapat memengaruhi jumlah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan dan kualitas pelayanan yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau tingkat kesuksesan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang diukur dalam jangka waktu tertentu, seperti standar hasil kerja dan target kerja yang ditentukan sebelum pekerjaan diberikan, dimulai, dan disepakati bersama-sama (Esthi dan Marwah, 2020).

Kinerja merupakan hasil kerja berupa kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sari 2019). Maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang berupa kualitas dan kuantitas berdasarkan pekerjaan yang telah diberikan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat diketahui dengan penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian kinerja untuk memberikan umpan balik kepada pegawai untuk memperbaiki tampilan kerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi. Penilaian kinerja secara khusus berkaitan dengan kebijaksanaan perusahaan terhadap pegawai, seperti promosi jabatan, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan (Nurhajati, 2017)

Sementara itu menurut Rivai (2017:138), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Untuk meningkatkan kinerja pegawai tentu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh instansi, seperti penempatan dan pelatihan kerja pegawai. Seorang pegawai yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya akan memiliki prestasi yang jauh lebih baik dari pada pegawai yang menempati posisi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. Faktanya masih ditemukan ada pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan latar belakang keahlian yang dimilikinya (Nisa, 2018)

Sejalan dengan pengertian di atas jadi kinerja organisasi adalah fungsi hasilhasil pekerjaan dan kegiatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi faktor interen dan eksteren organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Ramli (2014) menyatakan bahwa “kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

2.2.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau performance indicators kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance measures), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja yang digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014) dengan penjelasan seperti berikut:

1. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.
2. Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. Umpan Balik, antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik

merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat dan Sarana, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau Sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
5. Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensifkan.
7. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.2.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja

1. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2011)

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain (Wibowo, 2011)

- a. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b. *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Business-unit, functional* atau *department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

2. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut terselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya (Wibowo, 2011)

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b. *The action* atau *performance*, yaitu tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- c. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai.
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Menurut Suhara,dkk (2022), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Wibowo (2021) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a) *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b) *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d) *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e) *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

a. Pelatihan Dasar

Definisi pelatihan secara sempit diartikan sebagai pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan teridentifikasi bagi pegawai untuk menjalankan

tugas-tugasnya saat ini. Ketika kemampuan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan terbatas karena kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki, pelatihan menjembatani kesenjangan tersebut (Silberman dalam Nando, 2022).

Pelatihan Dasar ditujukan khusus untuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang (Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2018). Kompetensi dimaksud adalah pengetahuan, ketrampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

2.3.1. Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS

Pelatihan dasar CPNS dapat dilaksanakan dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan klasikal dan dalam bentuk pelatihan non klasikal, pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas, pada saat pelaksanaan pelatihan klasikal terdapat ketentuan yang berlaku sebagai berikut:

- a. Peserta di asramakan
- b. Diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kebugaran jasmani

Pelatihan non klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan di alam bebas, pelatihan jarak jauh atau magang. Selama proses pembelajaran klasikal yang dilaksanakan pada 18 hari pertama pelatihan dasar CPNS dilakukan proses pendampingan, dalam proses pendampingan dapat dilakukan kegiatan penguatan jasmani, rohani, dan spiritual. Pelaksanaan pendampingan disesuaikan dengan lingkungan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi ASN.

2.3.2 Tempat penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS

Tempat penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS adalah sebagai berikut:

- a. Lembaga pelatihan terakreditasi
- b. Lembaga pelatihan pemerintah yang tidak terakreditasi
- c. Lembaga pelatihan dengan syarat tertentu

Lembaga pelatihan terakreditasi berhak menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS, lembaga pelatihan pemerintah yang tidak terakreditasi dapat menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS dengan penjaminan mutu dari Lembaga Administrasi Negara atau lembaga pelatihan terakreditasi dengan akreditasi paling rendah b, lembaga pelatihan dengan syarat tertentu dapat menyelenggarakan pelatihan dasar CPNS dengan persetujuan dari Lembaga Administrasi Negara.

2.3.3 Kurikulum Pelatihan Dasar CPNS

Struktur kurikulum pelatihan dasar CPNS berdasarkan peraturan RI nomor 1 tahun 2021 terdiri atas:

- a. Kurikulum pembentukan karakter PNS, dibagi menjadi beberapa agenda pembelajaran sebagai berikut:
 - Agenda sikap perilaku bela Negara, agenda ini membekali peserta dengan pemahaman wawasan kebangsaan melalui pemaknaan terhadap nilai-nilai bela Negara, sehingga peserta memiliki kemampuan untuk sikap perilaku bela Negara dalam suatu kesiapsiagaan.
 - Agenda nilai-nilai dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, membekali peserta dengan nilai-nilai yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas jabatan Pegawai Negeri Sipil secara profesional sebagai pelayan masyarakat yang meliputi: Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi.

- Agenda kedudukan dan peran PNS dalam NKRI, agenda ini bertujuan untuk membekali peserta dengan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS untuk menjalankan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa sehingga mampu mengelola tantangan dan keberagaman masalah sosial kultural dengan menggunakan perspektif *whole of government* dalam mendukung pelaksanaan tugas dan jabatan nya.
 - Agenda habituasi, memfasilitasi agar peserta melakukan proses aktualisasi melalui pembiasaan diri terhadap kompetensi yang telah diperolehnya melalui berbagai mata pelatihan yang telah dipelajari.
- b. Kurikulum penguatan kompetensi teknik bidang tugas, dibagi menjadi beberapa agenda pembelajaran sebagai berikut:
- Agenda untuk memenuhi kompetensi Teknis Administratif, memfasilitasi peserta mempelajari mata pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat umum/administratif dan diperlukan untuk pelaksanaan tugas
 - Agenda untuk memenuhi kompetensi Teknis Substansif, memfasilitasi peserta mempelajari mata pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat spesifik (substansif dan/atau bidang) yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas atau keterampilan pada pembentukan jabatan fungsional tertentu.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Permasalahan utama yang diangkat dalam kerangka pikir penelitian ini adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dinilai belum optimal serta rendahnya pemahaman PNS terhadap nilai-nilai dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Kondisi ini menjadi perhatian penting karena kinerja dan pemahaman nilai-nilai dasar ASN merupakan fondasi utama dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik secara profesional. Apabila kedua aspek tersebut tidak berjalan dengan baik, maka tujuan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat akan sulit tercapai.

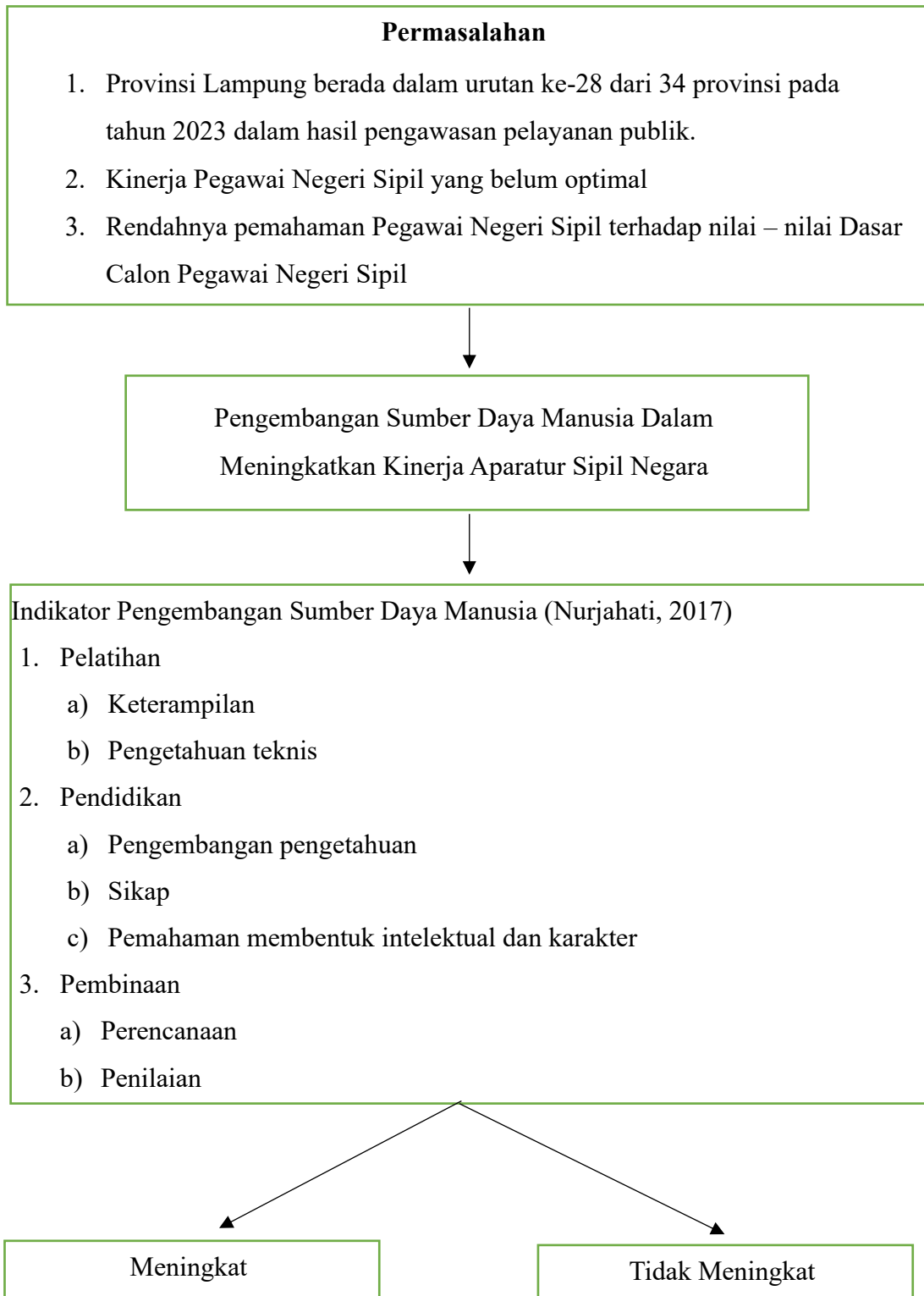
Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan indikator pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Nurjahati (2017). Indikator tersebut terdiri dari tiga aspek, yaitu pelatihan, pendidikan, dan pembinaan. Pelatihan difokuskan pada upaya meningkatkan keterampilan teknis PNS agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Melalui pelatihan yang terstruktur, diharapkan setiap individu dapat mengembangkan potensi diri dan menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, pendidikan menjadi aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena bertujuan untuk memperluas wawasan, pengetahuan, serta membentuk sikap dan karakter ASN secara menyeluruh. Pendidikan tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif, tetapi juga membangun landasan moral dan etika yang kuat. Dengan pendidikan yang memadai, ASN diharapkan memiliki intelektual yang matang dan mampu memahami serta menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN dalam setiap pelaksanaan tugasnya.

Selain pelatihan dan pendidikan, pembinaan juga memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan ASN. Pembinaan dilakukan melalui program-program perencanaan dan penilaian yang sistematis, sehingga setiap ASN dapat diarahkan dan dibina sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembinaan ini juga bertujuan untuk menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memastikan setiap ASN menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Akhir dari proses pengembangan sumber daya manusia ini akan mengarah pada dua kemungkinan, yaitu berhasil atau tidak berhasil. Keberhasilan ditandai dengan meningkatnya kinerja dan pemahaman nilai-nilai dasar ASN, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila pengembangan tidak berjalan efektif, maka permasalahan kinerja dan pemahaman nilai-nilai dasar ASN akan tetap menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Oleh karena itu, strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat sangat diperlukan untuk memastikan tercapainya tujuan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian diperlukan suatu metode penelitian yang mempunyai fungsi untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian serta untuk mengadakan pendekatan terhadap objek yang akan diteliti. Metode penelitian menurut Nazir (2002) adalah bagaimana secara berurutan suatu penelitian yang dilakukan, yaitu dengan alat apa dan prosedur bagaimana suatu penelitian dilakukan.

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikaitkan dengan topik yang diteliti dan supaya mempermudah dalam upaya pencarian data sehingga mampu memberikan informasi yang valid dan relevan dengan masalah yang akan diteliti guna memperlancar penyusunan skripsi, maka jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial atau perilaku manusia secara mendalam, dengan fokus pada makna, persepsi, dan interpretasi subjektif dari partisipan atau subjek penelitian (Straus dan Corbin, 2003).

Creswell dalam Murdiyanto (2020) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai proses penyelidikan suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Penelitian ini berfokus pada pencarian makna, konsep, karakteristik, gejala, simbol, atau deskripsi tentang suatu fenomena, dengan pendekatan yang alami dan holistik, serta disajikan secara naratif

Sedangkan menurut Saryono (2010), menyatakan bahwa studi kualitatif dirancang untuk menyelidiki, menemukan, menjelaskan, dan menjabarkan kualitas atau keistimewaan dampak sosial yang tidak dapat dijelaskan atau diukur dengan pendekatan kuantitatif

Penelitian ini merupakan studi kasus tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengembangkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Provinsi Lampung. Studi adalah penelitian tentang suatu obyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas yang dilakukan secara terperinci dan mendalam (Nazir 1998:66). Tujuannya adalah melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu.

Dengan demikian penelitian ini berupaya mendeskripsikan, menguraikan, menginterpretasikan serta kemudian mengambil kesimpulan dari permasalahan tersebut yang disajikan dalam bentuk tulisan secara sistematis tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengembangkan kinerja Aparatur Sipil Negara.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana sebenarnya peneliti melakukan penelitian. Menurut Hamid Darmadi (2011), lokasi penelitian adalah tempat di mana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung Sugiyono (2017) menyatakan lokasi penelitian sebagai tempat di mana situasi sosial yang akan diteliti berada, misalnya sekolah, perusahaan, lembaga pemerintah, dan lain-lain. Maka Provinsi Lampung dipilih sebagai lokasi penelitian. Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengangkat serta menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti untuk memperoleh data yang valid dan akurat. Pada penelitian ini, lokasi yang diambil adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini ditetapkan berdasarkan kerangka konsep yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu pada Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengembangkan kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini akan mengkaji aspek dari tinjauan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Pelatihan : Peneliti akan berfokus pada bagaimana BPSDM Provinsi Lampung meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis yang berkaitan langsung dengan tugas dan fungsi ASN lewat Latihan Dasar sebagai cara meningkatkan pengembangan sumber daya manusia.
2. Pendidikan : Peneliti akan berfokus pada bagaimana BPSDM Provinsi Lampung mengembangkan pengetahuan, sikap, dan pemahaman yang luas dan mendalam untuk membentuk intelektual dan karakter ASN secara menyeluruh lewat Latihan Dasar sebagai cara meningkatkan pengembangan sumber daya manusia.
3. Pembinaan : Peneliti akan berfokus pada pengaturan dan pembinaan sumber daya manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program - program perencanaan dan penilaian.

3.4 Penentuan Informan

Menurut Sugiyono (2018), Informan adalah sumber informasi dalam penelitian kualitatif yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dan mampu menyampaikan informasi sesuai situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam hal ini, peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan obyek yang akan diteliti. Adapun yang akan menjadi informan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2. Informan Penelitian

No	Jabatan	Instansi	Nama
1	Sekretaris Badan	BPSDM Daerah Prov. Lampung	Ade Safari, S.E., M.M
2	Staff Bidang PKM	BPSDM Daerah Prov. Lampung	Ade Sandra, S.E
3	WidyaIswara	BPSDM Daerah Prov. Lampung	-
4	Aparatur Sipil Negara	Pusat Kesehatan Masyarakat Kotabumi	Aulia Ulfa, A.Md.Kep
5	Aparatur Sipil Negara	Pusat Kesehatan Masyarakat Teluk	Agnes Puspita, A.Md.Kep

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

3.5 Jenis Dan Sumber Data

Data yang diperoleh melalui sumber data merupakan informasi yang sangat penting sebagai usaha mencapai penyelesaian masalah dalam penelitian. Sumber data orang atau dokumen yang terkait langsung dengan permasalahan penelitian yang dipilih peneliti sebagai informasi. Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data primer menurut Husein Umar (2013) adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh langsung dari lapangan dari aktor-aktor yang

terlibat langsung dalam proses pelaksanaan, serta pihak-pihak yang terkait dimana peneliti dapat memperoleh informasi dan data yang diperlukan.

2. Data sekunder menurut Husein Umar (2013) adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Sumber data sekunder ini antara lain berupa dokumen serta laporan-laporan resmi yang ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung, data-data pendukung lainnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan sumber data yang diharapkan mendukung informasi yang diperlukan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

1. Informan

Dalam hal ini peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan obyek yang akan diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak di dalam lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung dan juga pihak terkait.

2. Dokumen

Data yang dahulu dikumpulkan oleh peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sepenuhnya data asli. Data ini merupakan informasi dalam bentuk catatan-catatan resmi.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018) “teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan”. Dalam mengumpulkan data penelitian penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a) Survei pendahuluan (*Preliminary Survey*) yaitu meliputi survei-survei pendahuluan yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan gambaran umum dari aktivitas Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan survei pendahuluan pada kegiatan – kegiatan pengembangan sumber daya manusia saat melakukan magang di BPSDM Provinsi Lampung tahun 2024.
- b) Wawancara menurut Sugiyono (2016) menyatakan bahwa “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”. Peneliti telah melakukan wawancara di lokasi yang sudah dipilih sebelumnya, yaitu BPSDM Provinsi Lampung. Peneliti melakukan wawancara dan direkam melalui handphone juga dicatat dalam catatan pribadi. Berikut deskripsi wawancara peneliti dengan informan yang telah ditentukan:

Pada tanggal 20 maret 2025, peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan PSDM Provinsi Lampung yaitu bapak Ade Safari, S.E., M.M dengan hasil wawancara terlampir.

Pada tanggal 30 april 2025, peneliti melakukan wawancara dengan Staff bidang PKM BPSDM Provinsi Lampung yaitu bapak Ade Sandra, S.E., dengan hasil wawancara terlampir.

Pada tanggal 2 mei 2025, peneliti melakukan wawancara dengan pihak WidyaIswara BPSDM Provinsi Lampung yaitu bapak - dengan hasil wawancara terlampir.

Pada tanggal 5 mei 2025, peneliti melakukan wawancara dengan pihak peserta latihan dasar CPNS yaitu ibu Aulia Ulfa, A.Md.Kep dengan hasil wawancara terlampir.

Pada tanggal 5 mei 2025, peneliti melakukan wawancara dengan pihak peserta Latihan dasar CPNS yaitu ibu Agnes Puspita, A.Md.Kep dengan hasil wawancara terlampir.

- c) Observasi Menurut Sugiyono (2018) merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya pada pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BPSDM Provinsi Lampung.
- d) Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang berkala dari arsip arsip yang mendukung fokus penelitian. Data-data ini dapat bersumber dari bahan bahan tertulis, dokumen-dokumen, laporan-laporan resmi, peraturan perundang-undangan, tulisan ilmiah atau arsip-arsip pendukung lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara melihat kembali dokumen kegiatan pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Provinsi Lampung, foto yang telah diambil peneliti selama magang, serta rekaman suara pada saat wawancara dengan narasumber.

3.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah data-data yang diperlukan sudah tergali dan terkumpul, maka langkah selanjutnya mengolah data tersebut menggunakan teknik *editing* dan verifikasi data. *Editing* adalah meneliti data-data yang telah diperoleh, terutama dari kelengkapan data, keterbacaan tulisan, kejelasan makna, kesesuaian dan relevansinya dengan data yang lain. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses *editing* terhadap hasil data obesrvasi, wawancara, dan dokumen terkait pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi

Lampung. Lalu selanjutnya teknik verifikasi data, verifikasi adalah proses memeriksa data dan informasi yang telah didapat dari lapangan agar validitas data dapat diakui dan digunakan dalam penelitian.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Sugiyono (2018) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan menurut Moleong (2017:280-281) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono (2018) analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Miles dan Huberman menawarkan pola umum analisis dengan mengikuti model interaktif sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2018) Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topik penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam mereduksi data akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai dan telah ditentukan sebelumnya. Reduksi data juga merupakan suatu proses berfikir kritis yang memerlukan kecerdasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *flowchart*, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data dapat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Selain itu dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya namun yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, dan tersusun sehingga akan semakin mudah dipahami (Sugiyono, 2018).

3. Penarikan Kesimpulan

Menurut Sugiyono (2018) kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

3.9 Teknik Validasi Data

Creswell (2010) menjelaskan bahwa validitas kualitatif merupakan pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu, sementara reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain. Gibss sebagaimana yang dikutip oleh Creswell (2010) merinci sejumlah prosedur reliabilitas sebagai berikut :

1. Mengecek hasil transkrip untuk memastikan tidak adanya kesalahan yang dibuat selama transkrip.
2. Memastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode-kode selama proses koding. Hal ini dapat dilakukan dengan terus membandingkan data dengan kode-kode atau dengan menulis catatan tentang kode-kode dan definisi-definisinya.
3. Untuk penelitian yang berbentuk tim, mendiskusikan kode-kode bersama partner satu tim dalam pertemuan rutin sharing analisis.
4. Melakukan *cross-check* dan membandingkan kode-kode yang dibuat oleh peneliti lain dengan kode-kode yang telah dibuat sendiri.

Sisi lain yang perlu diperhatikan pula dalam penelitian kualitatif sebagaimana uraian di atas adalah validitas data. Validitas dalam penelitian kualitatif didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau membaca secara umum (Creswell dan miller, dalam Creswell, 2010).

VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan analisis menggunakan teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (Nurjahati, 2017), Latihan Dasar CPNS di BPSDM Provinsi Lampung sudah terlaksana dengan baik dan terstruktur sesuai dengan peraturan LAN RI nomor 1 tahun 2021. Tiga indikator utama pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja ASN menunjukkan bahwa Latihan Dasar menjadi kegiatan yang berperan penting dalam membentuk seorang ASN yang profesional, inovatif dan berintegritas.

1. Pelatihan

Bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam bentuk peningkatan keterampilan. Pelatihan juga bertujuan meningkatkan pengetahuan teknis yang berkaitan langsung dengan tugas dan fungsi ASN.

a) Keterampilan

Dalam pelaksanaannya, peserta akan mengikuti PKTBT atau Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas di instansi masing – masing dan diawasi oleh mentor di bidang tersebut. Kegiatan ini lebih mengarah kepada pembelajaran seiring berjalannya waktu atau *learning by doing* namun tetap dalam pengawasan.

b) Pengetahuan Teknis

Penguatan pengetahuan teknis ada dua yaitu Penguatan Kompetensi Teknis Umum/Administratif (KTU) dan Penguatan Kompetensi Teknis Substantif (KTS). Pada KTU, berfokus pada Sistem perencanaan pembangunan nasional, manajemen administrasi

pemerintahan, pelayanan publik, etika birokrasi, dan kebijakan teknokratik instansi. Penguatan kompetensi ini dilakukan secara *daring* dan juga pembelajaran mandiri. Sedangkan KTS, berfokus pada Materi teknis khusus sesuai bidang tugas, seperti teknis pendidikan, kesehatan, keuangan, perhubungan, pertanian, dll. Penguatan kompetensi ini dilakukan oleh instansi secara klasikal, non klasikal, atau *blended learning*.

2. Pendidikan

Pendidikan adalah proses mengembangkan pengetahuan, sikap, dan pemahaman yang luas dan mendalam untuk membentuk intelektual dan karakter ASN secara menyeluruh.

a) Pengembangan Pengetahuan

Secara garis besar, pada Latihan Dasar peserta yang mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir akan secara otomatis mendapat pengetahuan baru mengenai seorang ASN. Materi pembelajaran yang diberikan akan mengembangkan pengetahuan para peserta Latihan Dasar Tersebut.

b) Sikap

Pada Latihan Dasar, peserta akan diberikan beberapa peraturan mengenai sikap seperti harus datang tepat waktu, harus mengerjakan dan mengumpulkan tugas yang diberikan tepat waktu, juga harus mengikuti seluruh rangkaian kegiatan.

c) Pemahaman intelektual dan karakter ASN

Materi yang diberikan saat Latihan Dasar CPNS mengenai pembentukan pemahaman intelektual dan karakter ASN adalah sikap perilaku bela negara, nilai-nilai dasar PNS, kedudukan dan peran PNS dalam NKRI, kebijakan dan kebersamaan, internalisasi nilai-nilai dasar PNS, pembentukan sikap perilaku bela negara, penguatan pemahaman kedudukan dan peran PNS dalam NKRI, dan juga profesionalisme PNS. Materi yang dipelajari ini sangat penting bagi seorang ASN

memiliki sebagai dasar awal pembentukan sikap dan perilaku untuk menuju kinerja yang profesional, inovatif dan berintegritas.

3. Pembinaan

Bertujuan untuk mengatur sumber daya manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program - program perencanaan dan penilaian. Pembinaan ASN adalah serangkaian tindakan organisasi yang bertujuan meningkatkan disiplin, kinerja, dan pengembangan karier pegawai. Pembinaan adalah program yang dibuat dan di dalamnya terdapat kegiatan antara lain; pendidikan dan pelatihan, *workshop*, *mentoring*, *coaching*, evaluasi dan pengawasan.

a) Perencanaan

Dalam Latihan Dasar, seseorang mendapatkan pembinaan dari awal dimulainya kegiatan sampai akhir kegiatan. Dari mulai meningkatkan sikap disiplin dengan setiap pertemuan diwajibkan datang tepat waktu, lalu meningkatkan kinerja dengan materi – materi yang diberikan. Hal ini sudah direncanakan agar dapat meningkatkan sikap peserta dan menjadi bekal untuk menjadi ASN yang professional.

b) Penilaian

Penilaian pada latihan dasar dilakukan dengan cara pengawasan dan evaluasi, yang memang sejak peserta mengikuti kegiatan akan diawasi keikutsertaannya dan juga dievaluasi di akhir kegiatan. Untuk pembinaan kepada CPNS setelah menjadi PNS adalah dengan adanya laporan kinerja setiap tahun yang dilaporkan oleh instansi masingmasing. Dengan adanya laporan tersebut, jika ada penurunan atau sebagainya, BKN akan melaporkan kepada SKPK selaku bidang terkait sertifikasi dan pengawasan sehingga SKPK dapat menindaklanjutinya.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja calon pegawai negeri sipil, maka peneliti memberikan saran mengenai pelaksanaan kegiatan pelatihan pendidikan dan pembinaan.

1. Pelatihan

Perkuat pengawasan dan pendampingan mentor dengan cara evaluasi dan penilaian setiap minggu dari mentor agar proses *learning by doing* semakin optimal. Hal ini harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas masing-masing peserta dengan menambah frekuensi pengawasan oleh mentor di instansi masing-masing.

2. Pendidikan

Materi sikap perilaku, nilai dasar PNS, dan profesionalisme perlu terus diperbarui dan disesuaikan dengan dinamika kebijakan pemerintah dan tantangan pelayanan publik terkini minimal satu tahun sekali agar ASN lebih siap menghadapi perubahan. Gunakan metode pembelajaran yang lebih interaktif seperti studi kasus, dan simulasi agar ASN dapat lebih memahami dan menginternalisasi nilai-nilai dasar dengan lebih baik.

3. Pembinaan

Proses evaluasi dan pengawasan harus dilakukan secara berkala setiap minggu pada saat pelaksanaan pelatihan dasar dan dengan melibatkan *feedback* dari peserta agar dapat segera diketahui kendala dan kebutuhan lebih lanjut. Tidak hanya selama Latihan Dasar, pembinaan harus berlanjut secara berkesinambungan melalui program mentoring dan coaching minimal 1 tahun setelah pelatihan dasar untuk memaksimalkan peserta menginternalisasi nilai-nilai yang didapat melalui pelatihan dasar.

Secara keseluruhan, lembaga perlu memastikan suasana pelatihan yang harmonis dan kondusif dengan menekankan aspek kerjasama, pendekatan pembelajaran yang mengedepankan etika, kedisiplinan, dan sikap profesional. Hal ini akan menghasilkan ASN yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki integritas moral dan jiwa pengabdian kepada negara. Dalam sistem pembelajaran *blended learning* yang memadukan pembelajaran daring melalui MOOC dan LMS dengan pembelajaran klasikal di tempat pelatihan, harus dipastikan bahwa peserta dapat menginternalisasi dan mengaktualisasikan nilai-nilai ASN secara efektif. Pendampingan melalui *coaching* dan *mentoring* perlu diperkuat untuk mengembangkan kompetensi sikap, perilaku, dan profesionalisme peserta secara menyeluruh. Evaluasi kinerja yang meliputi aspek sikap, akademik, aktualisasi, dan kompetensi teknis harus dilaksanakan secara berkala minimal satu tahun sekali untuk memastikan kesiapan peserta menjadi ASN yang profesional dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A., & Ali, H. (2015). *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 15(1), 50–60.
- Aviv, M., & Putra, A. (2021). *Manajemen Pengembangan Kompetensi Dalam Mencapai Pencapaian Kinerja Yang Sukses (Studi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BPSDM Provinsi*. 3(September), 37–51.
- Daniel. 2022. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Di Kecamatan Sario Kota Manado. Manado.
- Fathurrochman, I. (2017). *Pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup*. Manajer Pendidikan, 11(21), 120–129.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Iskandar Wiryokusumo. (2013). *Dasar-Dasar Pendidikan*. Jakarta
- Ivancevich, John M. dan Robert Konopaske. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua Belas: McGrawHill/Irwin International Edition*. Jakarta.
- Josua. 2020. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa. Sumatera Selatan.
- Lantip Diatprasojo, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: UNY Press, 2018), hlm. 3.
- Lisdartina. 2021. Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin. UIN Sultan Syarif Kasim. Riau.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta:
- Mouchlizar. Jhon Simon. 2021. *Pengembangan Sumber Daya manusia terhadap peningkatan kompetensi dikantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai tipe madya*. Universitas Darmawangsa
- Mudrajad Kuncoro. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Nurjahati. 2017. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu*. Universitas Islam Malang.
- Nyoman Candra. (2022). *Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung)*. Universitas Lampung
- Priansa, D. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Prihadi, Syaiful F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan*. Rajawali Pers.
- Ramli Muhammad, 2014, *Manajemen Pelayanan Publik Berbasis Kemanusiaan*, Makassar : Alauddin University Press
- Ratnawati. 2024. *Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Blangkejeren*. UIN Ar-Raniry Aceh.
- Rivai, Veithzal. el. at. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Saifulllah, *Buku Panduan Metodologi Penelitian* (Malang: Fakultas Syariah UIN, 2006), hlm. 59.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

- Septiawan Santana, Menulis Ilmiah Metodologi Penelitian Kualitatif, Pustaka bor Indonewsia, 2010, hlm.17-18.
- Sinta, L., Malaikosa, Y. M. L., & Supriyanto, D. H. (2022). Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter pada Siswa Kelas Rendah di Sekolah Dasar. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3193-3202.
- Sondang P, Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Sondang Siagian, *Manajemen Strategi*, (Bumi Aksara, 2003) hlm.
- Sudarmanto, 2015, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sukristono. (2021). *Manajemen Strategi*. Jakarta.
- Susilowati. S., & Farida, I. (2019). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pt. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya. *Develop*, 3(2), 10-25.
- Susilowati. T., Nazar, A., Mukodimah, S., Idris, M., & Satria, F. (2018). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Gunung Alip Menggunakan Metode Topsis. *Jurnal Tam (Technology Acceptance Model)*, 9(1), 36-42.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti, K. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jebm*, 18(3), 330-35.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Lampung. (2024, august 8). *Profile*. Diambil kembali dari bpsdm.lampungprov.go.id: <https://bpsdm.lampungprov.go.id/> (Diakses pada 20 februari 2025)
- Manajemen Latihan Dasar *Bleended Learning* oleh BPSDM Provinsi Lampung.
- Modul Penyusunan dan Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai
- Pedoman Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2020

Peraturan LAN RI Nomor 1 Tahun 2021

UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Diakses pada 10 Mei 2025 dari <https://www.youtube.com/watch?v=kMdIo98moU>

Diakses pada 10 Mei 2025 dari
<https://www.youtube.com/watch?v=HCPz0JvUhwg>

Diakses pada 20 Mei 2025 dari <https://kinerja.bkn.go.id/login>

Diakses pada 10 juni 2025 dari <https://ombudsman.go.id/>