

**STRATEGI PENGEMBANGAN KEMAMPUAN OPERASIONAL SUMBER  
DAYA MANUSIA (SDM) DALAM PROGRAM PERENCANAAN KINERJA  
PEGAWAI**

**(Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
(BKPSDM) Kota Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Sarjana**

**ADMINISTRASI PUBLIK**



**Disusun Oleh :**

**KATHARINA ELA DEO**

**2018210204**

**KOMPETENSI MANAJEMEN PUBLIK  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS TRIBHUWANA TUNGGADDEWI  
MALANG**

**2022**

## **RINGKASAN**

Strategi adalah sarana agar tercapai sesuatu yang direncanakan atau ditargetkan dalam waktu yang lama dalam sebuah organisasi, digunakannya aktivitas dan penyediaan sumber daya yang diperlukan agar dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi baik berupa pelatihan, pendidikan dan sosialisasi. Membahas tentang strategi, BKPSDM sudah melaksanakan Program Perencanaan Kinerja Pegawai dengan strategi bimbingan teknologi kompetensi komputer dan strategi sosialisasi nilai SKP *online*. Dari strategi bimbingan teknologi kompetensi komputer dan sosialisasi nilai SKP *online* ada pengembangan kemampuan operasional dari ASN. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi yang sebelumnya mereka membutuhkan waktu lebih lama menjadi lebih mudah dan cepat tanpa bantuan dari pegawai lain. Selain itu, ASN juga Menjadi lancar dalam mengakses aplikasi E-kinerja maupun Simas sehingga sasaran kinerja pegawai dapat dicapai. Mengenai faktor penghambat dalam pelaksanaan program perencanaan kinerja yaitu kurangnya asesor pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertugas untuk mengukur penilaian kompetensi ASN.

**Kata kunci : Kemampuan Operasional, Strategi Pengembangan SDM**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

SDM termasuk unsur bermanfaat bagi suatu pemerintahan. Masing-masing aparaturnya memiliki kemampuan, kekhususan serta inovatifnya yang tersendiri. Kemampuan, kekhususan dan inovatif sangat terpengaruh maksimal jika tidak dikembangkan dengan adanya peningkatan SDM tersebut. Peningkatan SDM merupakan sebuah tindakan bermanfaat untuk suatu instansi, dimana pegawai bekerja sama secara *balance* untuk kemajuan sebuah instansi. Peningkatan SDM dapat dibagi dalam berbagai bentuk, maka dari masing-masing instansi mempunyai kekhasan masing-masing sesuai dengan kegunaan dari instansi itu. Pengembangan SDM adalah cara yang perlu dikembangkan dari instansi untuk memajukan tingkat kerja para ASN demi terwujudnya SDM yang bermutu sehingga tercapai dengan baik.

Rencana kerja adalah cara pembentukan untuk pemaparan lebih lanjut pada target serta strategi yang sudah diterapkan pada rencana strategik (renstra) yang mencakup dari periode tahunan. Rencana kinerja menjelaskan tentang program tahunan mengenai dilaksanakan pemerintah dan indeks kemampuan berdasarkan program, prosedur, serta target sesuai pada rencana strategi. Berdasarkan sasaran kinerja tahunan pada rencana kinerja ditetapkan pada semua indeks kerja dan terdapat target, rencana serta tindakan. Tujuan kerja tersebut merupakan kepastian bagi pemerintahan agar bisa memperoleh dalam satu periode tahunan. Untuk mencapai

program tersebut Pemkot Malang mewujudkan pembangunan daerah agar bisa memenuhi harapan masyarakat akan perkembangan daerahnya. Dalam pelaksanaan pembangunan mempengaruhi beberapa perubahan kondisi lingkungan di Kota Malang termasuk dengan sumber daya maupun masyarakatnya.

Prosedur perencanaan yang selama ini sudah dijalankan oleh Pemkot Malang ialah Rencana Strategis (Renstra) yang merupakan perencanaan pelaksanaan pembangunan selama lima tahun agar memperoleh visi dan misi Kota Malang serta sebagai tolak ukur pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan karena Sejangkau ini Pembangunan SDM dari pelayan Publik seharusnya dapat memajukan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai tetapi selama ini yang dijalankan tidak sesuai rencana kerja. Maka diperlukan Rencana Strategis untuk dapat mengakomodir pelaksanaan pembangunan sehingga sesuai dengan harapan. Maka agar melaksanakan perencanaan kinerja Badan Kepegawaian Daerah berusaha memajukan pelayanan dibidang kepegawaian serta memajukan kinerja ASN di Badan Kepegawaian serta melaksanakan program kegiatan yang cocok dengan peraturan dan Standar Operasional Prosedur.

Permasalahan ASN di lingkungan Kota Malang yaitu Faktor umur yang sangat berpengaruh pada minimnya keterampilan pada pemanfaatan kemajuan informasi, dan berdampak Aparatur Sipil Negara tidak bisa bersaing pada dunia global dikarenakan tidak bisa melaksanakan pembaharuan yang sudah ada serta bantuan kemajuan informasi tersebut. Perihal ini, layanan sipil pemerintah di zaman pembaharuan serta globalisasi semestinya Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil

Negara seharusnya mempunyai bekal ilmu pengetahuan serta teknologi informasi. Sebagai sumber daya yang paling menonjol di dalam aparat pemerintahan, kemampuan Aparatur Sipil Negara semestinya perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan hasil yang menonjol. (Dikutip Oleh M. Isra, 2020)

Dengan demikian maka pemerintah Kota Malang berinisiasi untuk mengeluarkan Program perencanaan kinerja pegawai yang dibuat oleh BKPSDM Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan dengan tujuan untuk peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kota Malang. Dalam merencanakan program dan kegiatan perencanaan kinerja pegawai dibuat atas dasar hukum dan bukti yang ada dan menjadi dasar penerapan aktivitas. Dalam program ini ada beberapa kegiatan yang dibuat guna mencapai tujuan yang diharapkan. Yaitu: Peningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur seperti: Mengikuti Bimbingan Teknologi Kompetensi Komputer *online* dan Sosialisasi Nilai SKP *Online*. Namun demikian berdasarkan hasil Evaluasi ditemukan masalah yang perlu diselesaikan. Sejauh ini permasalahan yang ditemukan dalam mencapai program, yaitu : Tidak semua ASN yang ditargetkan sesuai perencanaan mengikuti Program tersebut. (BKPSDM, 2020) Meningkatnya operasional organisasi tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi. Kemajuan informasi sekarang sangat mengalami perkembangan yang begitu menonjol. Kemajuan teknologi informasi sekarang disambut hangat oleh beragam kehidupan misalkan dalam kehidupan organisasi yang digunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan teknologi dengan adanya Bimbingan teknologi adalah cara yang efisien pada saat menolong memperlancar

pengolahan data, dengan sarana komputer sebagai media kerjanya. Dengan adanya bimbingan teknologi akan dapat membantu mempermudah pekerjaan yang dijalankan dalam meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas kinerja. Bimbingan teknologi memberi solusi jauh lebih baik dalam menyelesaikan masalah pada suatu pekerjaan karena penguasaan teknologi sangat mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi.

Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) *Online* merupakan sarana untuk menjalankan serta mendorong hasil kerja pegawai. “SKP *Online* hanyalah sarana, sarana yang dimaksud adalah penyelenggaraan hasil kerja yang baik yang lebih menonjol untuk mendorong hasil kerja semua aparatur. Masing-masing aparatur diharapkan agar bisa menentukan sasaran kerjanya serta menyiapkan hasilnya dalam rentan waktu tiga bulan. Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai secara *Online* ialah bentuk gambaran sejak ketetapan Pemerintah No. 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja menuju Peraturan Pemerintah No. 30/2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara. Saat menyusun Ketetapan Manajemen Kinerja Nasional ini, Kementerian PANRB (Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia) ikut serta dalam penetapan rencana yang terdiri dari empat kegiatan. Pertama, pembentukan target dan indeks kerja. Kedua, pengarahan hasil kerja serta penyuluhan. Ketiga, evaluasi dan penilaian perilaku 360 derajat. Keempat penghargaan hasil kerja serta konsep 'gagasan baru'. Lebih jauh. Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai *Online* tidak saja hanya mempermudah pengamatan selain itu sangat terpengaruh dengan tunjangan pegawai serta kenaikan jabatan aparatur.

“Sasaran Kinerja Pegawai *Online* untuk mempermudah penilaian dikarenakan pengukuran kemampuan berdampak ke lain-lain. Terdapat tunjangan kemampuan pegawai, kenaikan jabatan, serta sebagainya. Selain dari itu, aparatur yang tidak mengisi atau melengkapi Sasaran Kinerja Pegawai secara *Online* berhak memperoleh pemenuhan pembayaran tunjangan. Berdasarkan Indeks Prestasi Pegawai (IPP), pemenuhan tunjangan kemampuan dibentuk berstandarkan perolehan taksiran kemampuan dari masing-masing aparatur, lembaga, serta disiplin pegawai. “masing-masing kinerja aparatur berjumlah lima puluh persen, dan kinerja lembaga sebanyak dua puluh persen, serta disiplin sebanyak tiga puluh persen,” adanya Sasaran Kinerja Pegawai *Online* mengeluarkan balasan tunjangan kepada aparatur lebih seimbang. Tunjangan bukan saja dialokasikan dengan mutu kinerja selain itu disantandarkan menurut nilainya. “aparatur yang berkemampuan optimal tetapi tidak memandang mutu bisa menjadi bagian ketidakadilan ketika tunjangannya tidak diberikan secara benar. Peredaran rencana Manajemen Kinerja Pegawai di Kementerian PANRB saat ini memasuki minggu ketiga, yaitu pembicaraan kemampuan. percakapan kemampuan merangkupi penilaian kemampuan yang dilaksanakan dengan percakapan dari pemimpin dan jajahannya serta membanding antara sasaran dengan hasil kerja dari pegawai. (Di kutip oleh Ichsan Emerald Alamsyah, 2020).

Berdasarkan latar belakang peneliti terdorong agar melakukan penelitian yang berjudul “STRATEGI PENGEMBANGAN KEMAMPUAN OPERASIONAL

# SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM PROGRAM PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI ( STUDI PADA BADAN (BKPSDM) KOTA MALANG)''

## **1.2.Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang diatas sehingga peneliti bisa merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Pengembangan Kemampuan Operasional Sumber Daya Manusia Dalam Program Perencanaan Kinerja?
2. Apa sajakah yang menjadi Faktor Pendukung dan penghambat Strategi Pengembangan Kemampuan Operasional Sumber Daya Manusia Dalam Program Perencanaan Kinerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Agar mengetahui Strategi Pengembangan Kemampuan Operasional Sumber Daya Manusia Dalam Program Perencanaan Kinerja.
2. Agar Mengetahui Faktor pendukung dan penghambat strategi Pengembangan Kemampuan Operasional Sumber Daya Manusia Dalam Program Perencanaan Kinerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Secara Administratif dan Praktis, Manfaat penelitian ini adalah :

1. Administratif, hasil dari penelitian ini bisa menambah ilmu dan pandangan terkait dengan strategi pengembangan SDM yang terdapat pada instansi pemerintah.
2. Praktis, hasil penelitian ini akan sangat bermanfaat untuk BKPSDM Kota Malang agar mengembangkan kemampuan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, Rhonda, Alice LaPlante, Kusnandar (Penerjemah). 2010. *Kelompok Pustaka alvabet. Passion to Profits:Cetakan Pertama*. Tangerang: Azkia Publisher: .
- Arif. Ramdhani. 2019. *Penilaian Kinerja*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- BKPSDM . 2022. *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) 2020*. Malang.
- BKPSDM. 2022. *Rencana kerja (Renja) 2020*. Malang.
- BKPSDM. 2022. *Rencana Strategis (Renstra) 2020*. Malang.
- Chandler, 2018, *Strategy and Structure, Chapters in The History of The ndustrial Enterprise*.
- Hasibuan, Malayu, S, P 2016, *Dasar Pengertian Dan Masalah Edisi Revisi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Husein Umar, (2017), *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ichsan, Emrald Alamsyah, (2020), *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Permudah Kelola Kinerja ASN Lewat Sasaran Kinerja Pegawai Online, menpan.go.id*
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama*, Refika Aditama, Bandung, 2015, hlm. 113. 5

Mc Shane & Glinow, 2017. *Organizational Behavior*, Fourth Edition, Mcgraw Hill international edition, 2008. Prentice Hall.

Moeheriono, 2016, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Putri, Regita 2019, 'Strategi Pengembangan SDM Dalam Upaya Kinerja Pegawai Pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru', *Skripsi*.

Robbins dan Coulter dikutip dari Ernie Tisnawati (2018) mendefinisikan perencanaan

Rozalena, Agustin & Dewi, Sri, Komala 2017, *Pengembangan Karir Dan Pelatihan Karyawan*, Jakarta, Raih Asa Sukses.

Rusliadi 2020, 'Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Teknis Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Takalar', *Skripsi*.

Saripuddin, J dan Handayani, R. (2017), Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja, 418-428  
Arikunto, S 2019, 'Prosedur Penelitian', *Cendekiawan*.

Soelaiman. 2017. Manajemen Kinerja ; *Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan evaluasi Kerja*. Cetakan kedua. Jakarta: PT. Inetrmedia Personalia Utama.

Sugiyono 2019, 'Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif', *Artikel R&D*.

Suparlan Ahmad. 2015. *Potret SDM Yang Tangguh*. Dosen ULM Banjarmasin.

Sutrisno, E 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada

Media Group.

Yusuf, Muhammad 2016, '*Peningkatan SDM Yang Handal* ', *Artikel Ilmia*.