

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA
(STUDI PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
PROVINSI JAWA TIMUR)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen



Oleh :

Karina Puspa Nandashinta

202110160311171

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur)

Yang disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Karina Puspita Nandashinta

NIM : 202110160311171

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 23 Juli 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Pembimbing I : Dr. Rizki Febriani, S.E., M.M.

Pembimbing II : Ratya Shafira Arifiani, S.AB., M.M.

Penguji I : Dr. Uci Yulianti, M.M.

Penguji II : Iqbal Ramadhani Fuadiputra, S.E., M.S.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Dr. Nurul Asfiah, M.M.

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Karina Puspa Nandashinta
NIM : 202110160311171
Program Studi : Manajemen
E-mail : karinaumm19@webmail.umm.ac.id

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, baik Sebagian maupun keseluruhan, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan hasil penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain;
2. Karya dan pendapat orang lain yang dijadikan sebagai bahan rujukan (referensi) dalam problem solving ini, secara tertulis dan secara jelas dicantumkan sebagai bahan/sumber acuan, dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan di daftar pustaka, sesuai dengan ketentuan penulisan ilmiah yang berlaku;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis, dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 20 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Karina Puspa Nandashinta

202110160311171

STATE CIVIL APPARATUS (ASN) RESOURCE DEVELOPMENT

STRATEGY IN OPTIMIZING PERFORMANCE

(STUDY OF THE DEPARTMENT OF INDUSTRY AND TRADE OF EAST

JAVA PROVINCE)

Karina Puspa Nandashinta

Department of Management, FEB UMM

E-mail : karinaumm19@webmail.umm.ac.id

ABSTRACT

The demand for quality public services positions Aparatur Sipil Negara (ASN) in a strategic role as policy implementers. However, field realities reveal persistent challenges in human resource development, particularly disparities in experience and education levels among ASN, which impact performance quality. This condition poses a challenge for government institutions in achieving equitable and competitive performance. This study aims to examine strategies for ASN development to bridge these gaps and optimize performance in a comprehensive and sustainable manner. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Informants included several ASN participating in human resource development programs, the Sub-Coordinator of Development, and performance assessors at the Department of Industry and Trade of East Java Province, selected purposively based on the relevance of their roles and experiences. The findings indicate that development strategies have been implemented through technical training, study assignments, mentoring, job rotation, and internal coaching. However, challenges remain, including limited budget, suboptimal needs assessment, time constraints, heavy workloads, and lack of initiative among some individuals. Despite these obstacles, most informants reported positive impacts from the programs, particularly in terms of skill enhancement, cross-functional understanding, and readiness to adapt to changes. This research is expected to serve as a reference for government institutions in formulating more targeted, equitable, and sustainable ASN development strategies to support improved public service quality. Additionally, it offers academic contributions to the discourse on human resource management in the public sector.

Keywords : Human Resources Development, ASN, Performance, Strategy

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA
(STUDI PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
PROVINSI JAWA TIMUR)**

Karina Puspa Nandashinta

Program Studi Manajemen, FEB UMM

E-mail : karinaumm19@webmail.umm.ac.id

ABSTRAK

Tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik menempatkan ASN pada peran strategis sebagai pelaksana kebijakan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan masih adanya kendala dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya kesenjangan pengalaman dan tingkat pendidikan di kalangan ASN yang berdampak pada perbedaan kualitas kinerja. Kondisi ini menjadi tantangan bagi instansi pemerintah dalam menciptakan kinerja yang merata dan berdaya saing tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengembangan ASN dalam menjembatani kesenjangan tersebut dan mengoptimalkan kinerja secara menyeluruh dan berkelanjutan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa ASN peserta program pengembangan SDM, subkoordinator bidang pengembangan, dan penilai kinerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur, yang dipilih secara purposive sesuai dengan relevansi peran dan pengalaman mereka dalam proses pengembangan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM telah dilakukan melalui pelatihan teknis, tugas belajar, mentoring, rotasi jabatan, serta pembinaan internal. Namun, implementasinya masih mengalami beberapa kendala yang ditemukan antara lain keterbatasan anggaran, belum optimalnya pemetaan kebutuhan pengembangan pegawai, keterbatasan waktu dan beban kerja, serta minimnya inisiatif dari beberapa individu. Meskipun demikian, sebagian besar informan merasakan manfaat dari program yang diterapkan, terutama dalam hal peningkatan keterampilan, pemahaman lintas bidang, dan kesiapan menghadapi perubahan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah dalam merumuskan strategi pengembangan ASN yang lebih terarah, merata, dan berkelanjutan, guna mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan.

Kata Kunci : Pengembangan SDM, ASN, Kinerja, Strategi

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Puji syukur yang teramat mendalam penulis ucapkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Segala, atas percikan kasih, hidayah, rahmat dan tafiqNya, sehingga Skripsi dengan judul “ **Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mengoptimalkan Kinerja : Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur** ” dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat tersusun dengan baik.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, atas rahmat, karunia, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Rektor Universitas Muhammadiyah Malang Prof Dr. Nazaruddin Malik, S.E., M.Si. sebagai wujud atas kepemimpinan dan dedikasi dalam memajukan pendidikan tinggi.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang Prof Dr. Idah Zuhroh, M.M. sebagai bentuk penghargaan atas dukungan selama perjalanan akademik.

4. Ketua Program Studi Manajemen Dr. Nurul Asfiah, M.M atas segala arahan dan dukungan selama proses perkuliahan
5. Dosen Pembimbing I Rizky Febriani, Dr., M.M dan Dosen Pembimbing II Ratya Shafira Arifiani, S.AB.,M.M yang dengan luar biasa membimbing dan memberikan segala arahan, masukan, dukungan dan semangat kepada penulis.
6. Kepada Dosen Wali Dr. Erna Retna Rahadjeng Dra.,M.M. yang senantiasa membimbing dan mendukung penulis selama perjalanan akademik ini
7. Dosen Penguji I Uci Yuliati, Dr., M.M dan Dosen Penguji II Iqbal Ramadhani F.,SE.,M.SM terima kasih telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian untuk menguji serta memberikan saran dan masukan yang sangat berarti demi penyelesaian dan penyempurnaan skripsi ini.
8. Kepada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur yang telah berkenan menjadi bagian penelitian ini. Terima kasih atas kesempatan, bantuan, dan dukungan yang diberikan selama proses penelitian ini. Keterbukaan, kerja sama, serta informasi yang telah dibagikan sangat berarti bagi kelancaran dan keberhasilan penelitian ini.
9. Teristimewa kepada orang tua saya, Ayahanda Agus Kaseri dan Ibunda Tutik Nuryani, Gelar Sarjana ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan penulis. Terima kasih atas cinta yang tanpa syarat, do'a yang tak pernah berhenti, dan segala pengorbanan yang tak pernah ternilai. Kalian adalah alasan utama aku terus berjuang dan bertahan sehingga mampu menyelesaikan studi gelar sarjana. Segala jerih

payah ini adalah bentuk kecil dari rasa baktiku yang tak akan pernah cukup untuk membalas semuanya. Semoga selalu diberi kesehatan dan panjang umur.

10. Teman teman seperjuangan, yang selalu hadir memberi semangat, menemani suka duka mengerjakan skripsi, berbagi cerita dan air mata. Bersama kalian masa perkuliahan menjadi lebih berarti dan penuh kenangan indah.
11. Untuk sahabat sekos ku, teman seperjuangan satu jurusan, satu nasib, satu rasa, Shasa Fitriani terima kasih sudah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Kamu bukan sekedar teman kos, tapi juga rekan seperjuangan, penyemangat, pengingat deadline, sekaligus tempat aku nangis, ketawa, dan curhat hal-hal random di tengah malam. Terima kasih telah menjadi yang terdepan saat aku memerlukan bantuan ataupun sesuatu dan percaya saat aku sendiri pun ragu sama diriku sendiri. Akhirnya kita bisa menggapai salah satu wishlist kita untuk lulus bareng.
12. Terima kasih untuk teman saya, Amalia Adinda Ramadani karena selalu mendukung dan memberikan motivasi untuk selalu semangat dalam menjalankan semua proses ini dan terima kasih sudah menjadi teman baik di perantauan.
13. Terima kasih kepada Guyon Waton, NDX aka, Aftershine, Denny Caknan, dan Lavora yang sudah menjadi *playlist* dalam menemani penulis menyusun skripsi ini.

14. Kepada diri saya sendiri yang telah bertahan hingga saat ini, disaat penulis sempat tidak percaya terhadap dirinya sendiri, Namun penulis tetap mengingat bahwa setiap langkah kecil yang telah diambil adalah bagian dari perjalanan, meskipun terasa sulit atau lambat. Perjalanan menuju impian bukanlah lomba *sprint*, tetapi lebih seperti maraton yang memerlukan ketekunan, kesabaran, dan tekak yang kuat. Tidak hanya itu, disaat kendala “*people come and go*” selalu menghantui pikiran yang selama ini mengganggu proses penyelesaian skripsi ini, membuat penulis lebih termotivasi untuk terus ambisi dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih sudah dapat bertahan dan mampu menyelesaikan studi ini. Apapun pilihan yang telah dipegang sekarang terimakasih sudah berjuang sejauh ini. Terimakasih tetap memilih berusaha sampai titik ini dan tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha dan tidak lelah mencoba. Ini merupakan pencapaian yang patut dirayakan. Apapun kurang dan lebihmu mari selalu merayakan diri sendiri.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, penulis dengan lapang hati menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan karya-karya di masa mendatang. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi sumbangsih kecil bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan instansi yang berkaitan.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga Allah

SWT membalas segala kebaikan dengan keberkahan dan kemudahan dalam setiap langkah kehidupan kita. Aamiin Yaa Robbal Aallamiin

Malang, 23 Juni 2025

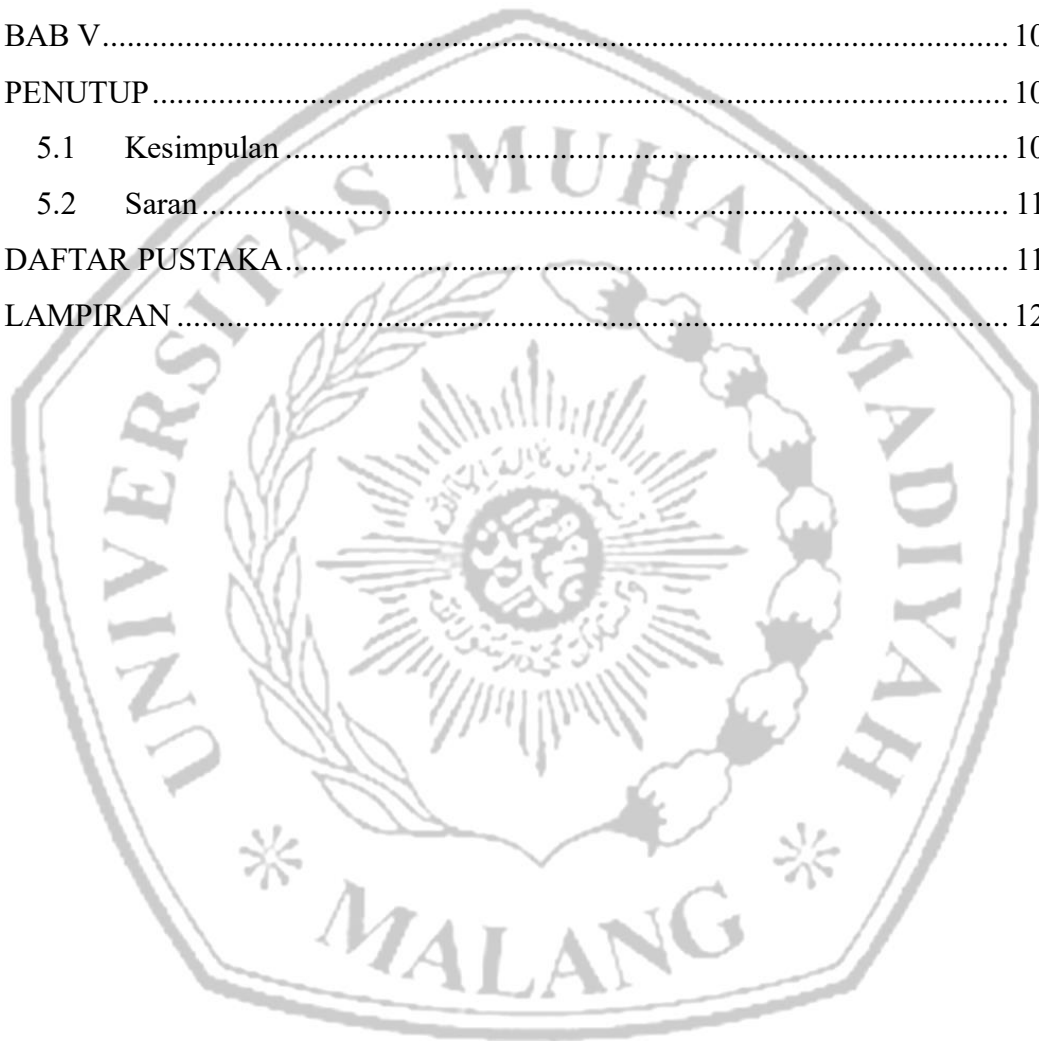
Penulis,
(Karina Puspa Nandashinta)



DAFTAR ISI

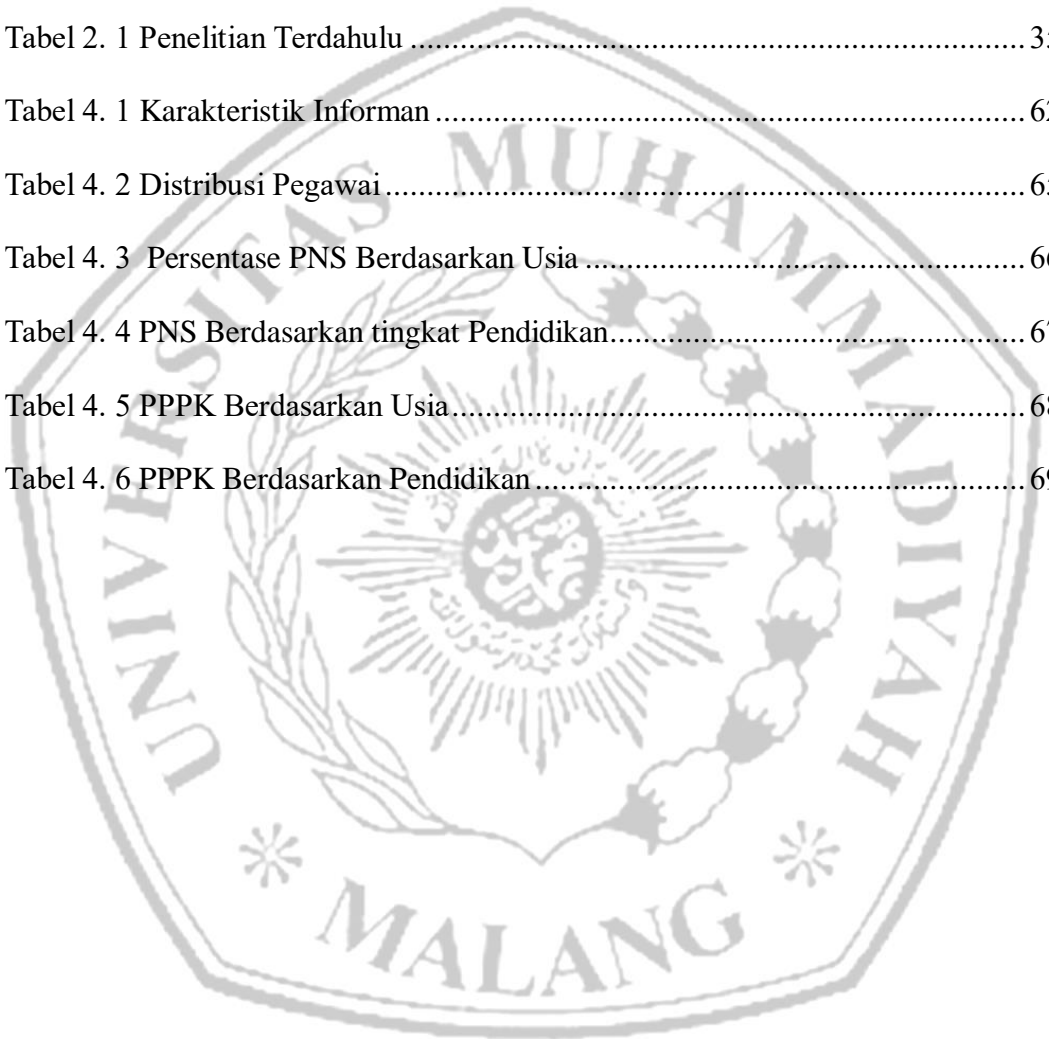
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II.....	14
TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
2.3 Kerangka Berfikir.....	42
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Pendekatan Penelitian.....	43
3.2 Lokasi Penelitian.....	43
3.3 Populasi dan Sampel.....	43
3.4 Informan Penelitian.....	44
3.5 Sumber Data.....	46
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	46

3.7	Fokus Penelitian.....	49
3.8	Metode Analisis Data.....	52
BAB IV		61
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		61
4.1	Gambaran Umum Objek.....	61
4.2	Pembahasan.....	70
BAB V.....		108
PENUTUP.....		108
5.1	Kesimpulan.....	108
5.2	Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....		113
LAMPIRAN.....		120



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Sasaran Strategis Tingkat Capaian Kinerja Tahun 2018-2023	6
Tabel 1. 2 Perbandingan Realisasi Kinerja dengan tahun sebelumnya.....	6
Tabel 1. 3 Perbandingan Capaian Kinerja sampai dengan Akhir periode RPJMD .	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4. 1 Karakteristik Informan	62
Tabel 4. 2 Distribusi Pegawai.....	65
Tabel 4. 3 Persentase PNS Berdasarkan Usia	66
Tabel 4. 4 PNS Berdasarkan tingkat Pendidikan.....	67
Tabel 4. 5 PPPK Berdasarkan Usia.....	68
Tabel 4. 6 PPPK Berdasarkan Pendidikan.....	69



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perbandingan ASN Muda dan Senior	8
Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir	42
Gambar 3. 1 Pendekatan Teoritis dalam Strategi Pengembangan SDM.....	53
Gambar 4 1 Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov.Jatim	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara	120
Lampiran 2 Dokumentasi	131



DAFTAR PUSTAKA

1. UU. Uu Ri No.5 Th 2014 Ttg Asn. Kementeri Huk dan Hak Asasi Mns. 2014;1–104.
2. Ramadhan I. Strategi Peningkatan Profesionalitas Asn Pada Pemerintah Daerah Berbasis Pengembangan Human Capital. Pros Semin Stiami. 2016;6(1):1–23.
3. Sangadji IA, Jannang AR, Sabuhari R, Khairun U. Model Pelatihan Sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Maluku Utara Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online). J Mitra Manaj (JMM Online). 2022;1(9):563–77.
4. Jusuf Irianto, Sulikah Asmorowati, Yuniawan Heru Santoso. Pengembangan Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berdasar Sistem Addie Pada Aparatur Di Badan Pengembangan Sdm Provinsi Jawa Timur: Digitalisasi Training Needs. J Layanan Masy (Journal Public Serv. 2022;6(2):511–20.
5. Nonong N. Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kementerian Agama Kota Jambi. Jentre. 2022;3(1):26–32.
6. Muarsarsar S. Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. J Kaji Pemerintah J Gov Soc Polit. 2022;8(1):47–63.
7. Ayas DR, Sinaga K. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai. J Publik Reform Udhar Medan. 2019;40 – 51.
8. Arfah S. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Econ Digit Bus Rev. 2024;5(2):911–21.
9. Purnamasari, Fatmawati Indah. Irawati A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Aparatur Sipil Negara. Vol. 2, jurnal Pengembangan SDM dan Kebijakan Publik. 2021. p. 60–73.
10. Maizon H, Ahman E, Yuniarsih T, Santoso B. Digital competence and performance of ASN in Educational Institutions : Analysis of interpersonal communication mediation in Siak Sri Indera Pura Regency. 2025;4(2).
11. Rohida L, Kasanah S, Stephani NS, Bariah A. Membangun Budaya Pembelajaran Berkelanjutan Dalam Sumber Daya Manusia 2045 : Penerapan Teori Pembelajaran Organisasi. 2025;3(3):260–7.
12. Dianti Y. Arah Dan Strategi Pengembangan Kompetensi Asn Indonesia. Angew Chemie Int Ed 6(11), 951–952. 2021;(February):5–24.
13. Senge PM. The fifth Discipline. 2002. 670 p.
14. Fitzriah J. Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi PNS di Kantor Badan Kepegawaian Provinsi Sumatera Utara. 2019;
15. Sain K, Bozkurt K. The Effect of Human Capital as an Output of Education on Productivity: A Panel Data Analysis for Developing Countries. Educ

- Policy Anal Strateg Res. 2023;18(4):7–31.
16. Hakim AR. Konsep Landasan Dasar Pendidikan Karakter di Indonesia. *J Educ.* 2023;6(1):2361–73.
 17. Herabudin. Deskripsi; Pemahaman, Pengertian; Mutu Pendidikan dan Lokarya. 2010;15–35.
 18. H. Bahar, Fatma Zehra F. A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Soc Behav Sci.* 2016;235(October):2–11.
 19. Sulastiana M, Sulistiobudi RA, Hami A El. Employee Coaching and Counseling Program Metode Alternatif untuk Optimalisasi Human Capital pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). *J Psikol Pendidik dan Konseling J Kaji Psikol Pendidik dan Bimbing Konseling.* 2017;(June):61.
 20. Hasanah N. Efektivitas layanan bimbingan kelompok menggunakan teknik. 2018;321–56.
 21. Fegade T, Sharma P. Exploring the Impact of Employee Training and Development on Organizational Efficiency and Effectiveness-A Systematic Literature Review. *IOSR J Bus Manag.* 2023;25(4):56–63.
 22. Fitriana F. Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan SDM Divisi Customer Service Di PT. Bank Lampung KCP Natar. *Adzkiya J Huk dan Ekon Syariah.* 2020;8(1):1.
 23. Tumipa V, Rumokoy FS. the Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (Kpknl). *J EMBA J Ris Ekon Manajemen, Bisnis dan Akunt.* 2018;6(2):898–907.
 24. Sedarmayantidarmayanti. Ilmu tentang penentuan kinerja karyawan non kesehatan. *Jur Ilmu Pemerintah.* 2016;1(1):1–9.
 25. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm Sci Q.* 1999;44(2):350–83.
 26. Yawson RM. Systems Theory and Thinking as a Foundational Theory in Human Resource Development-A Myth or Reality? *Hum Resour Dev Rev.* 2013;12(1):53–85.
 27. Nguyen LKN, Kumar C, Jiang B, Zimmermann N. Implementation of Systems Thinking in Public Policy: A Systematic Review. *Systems.* 2023;11(2):1–21.
 28. H.Ating Sukma. Perspektif The Resource Based View (RBV) dalam Membangun Competitive Advantage. *J Geotech Geoenvironmental Eng ASCE.* 1992;120(11):259.
 29. Judijanto L, Sono MG, Khadidjah SR, Suyono WP. Research Trends on Intellectual Capital and Competitive Advantage. *West Sci J Econ Entrep.* 2025;3(01):89–99.
 30. Barney J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage .pdf. Texas A&M University; 1991.
 31. Kumala DAR. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J Penelit dan Pengemb Sains dan Hum.* 2022;6(2):254–61.
 32. Garnasih RL. Motivasi: Expectancy Theory Dan Produktivitas Penelitian. *J Inspirasi Bisnis dan Manaj.* 2017;1(1):53.
 33. Nilawati L. Kontribusi Teori Harapan “Vroom” dalam Penelitian

- Keperilakuan. E-Jurnal Ugrim Universtiy. 2013;53(9):92–103.
34. Anasthasia Lumansik NN. Kinerja ASN pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Daerah Kabupaten Morowali Utara. 2024;5(3).
 35. Dahrani D, Sohiron S. Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. AL-MIKRAJ J Stud Islam dan Hum (E-ISSN 2745-4584). 2024;4(02):1974–87.
 36. Suropto T. Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Expectancy Theory Dalam Motivasi. JESI (Jurnal Ekon Syariah Indones. 2016;5(2):115.
 37. Mahmudi. Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik. J Ilmu Adm. 2013;VIII(3):312–21.
 38. Ratnasari SD, Tarimin T. Efek Perilaku Individu terhadap Kinerja Karyawan. J Adm Bisnis. 2021;10(2):165–75.
 39. Wiguna A. Perancangan Standar Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Kertas Daur Ulang Buono Pulp Di Surabaya. J Manaj dan Start-Up Bisnis. 2017;2(4):475–84.
 40. Kinicki A. Manajemen Kinerja. 2018;1–44.
 41. Budi Utomo K, Rahayu Tulili T. Perancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kerja Individu Di Politeknik Negeri Samarinda. Inform Mulawarman □ Februari. 2014;9(1).
 42. M. Arif Pratama Manurung, Aswaruddin Aswaruddin, Laudy Livianti, Cendani Alfanizha Hidma, Nur Siti Maysarah, Indah Wahyuni. Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. Jispendiora J Ilmu Sos Pendidik Dan Hum. 2024;3(1):77–84.
 43. Creswell JW. Research Design. Vicky K, editor. 2014.
 44. Fani H, Pasuruan UY. Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. 2024;4(12).
 45. Mubarak Z Al. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Menjaga Tradisi Inovasi Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi. Momentum J Sos dan ... [Internet]. 2024;60–72. Available from: <https://ejournal.stiblambangan.ac.id/>
 46. Nufus Z. Peningkatan kinerja aparatur sipil negara pada badan pengembangan sumber daya manusia (bpsdm) aceh skripsi. 2024;
 47. Sudalma S. Evaluasi pasca pelatihan fungsional BPSDMD Jateng 2023. 2024;(July).
 48. Sugiyono. Metode Penelitian. 2nd ed. Bandung: Alfabeta,CV; 2022. 334 p.
 49. Oktavianus A. Kajian Perbandingan Penyederhanaan Birokrasi Pada Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pemerintahan Negara Indonesia Dengan Pemerintahan Negara Singapura. Bur J Indones J Law Soc Gov. 2023;3(2):2284–301.
 50. Hasudungan L. Pengaruh Faktor Pendidikan, Umur Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. J Ilm Ekon Bisnis. 2017;3(3):301–10.
 51. Sudarman H. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan

- Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Dinas Transmigrasi dan Dinas Tenaga Kerja Kota Palopo). *J Ilmiah, Manaj Sumber Daya Mns.* 2022;5(3):650–9.
52. Qomarani LN. Anomali Kehadiran Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Dalam Cakrawala Kepegawaian Di Indonesia. *Cepalo.* 2020;4(2):95–110.
 53. Iskandar IS, Pangestuti N, Kusmiyanti K. Eksplorasi Motivasi Pelayanan Publik pada Petugas Pemasarakatan di Lembaga Pemasarakatan X. *Spirit Publik J Adm Publik.* 2024;19(1):31.
 54. Chai DS, Hwang SJ, Joo BK. Transformational Leadership and Organizational Commitment in Teams: The Mediating Roles of Shared Vision and Team-Goal Commitment. *Perform Improv Q.* 2017;30(2):137–58.
 55. Jemain Z, Rulitawati R, Dienie SH. Reformasi Pendidikan Dasar dan Menengah Di Muhammadiyah (Implementasi Lima Disiplin Senge dalam Manajemen Pendidikan Islam). *J Penelit.* 2024;18(1):144.
 56. Dewanto AKY. Analisis Road Mapping dengan Model Design Thingking pada Studi Kasus Sistem Pembelajaran Terintegrasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana di BPSDM Provinsi Jawa Timur. *Angew Chemie Int Ed* 6(11), 951–952. 2025;44(October):297–307.
 57. Riyadi Nugroho. Budaya Organisasi yang Mendorong Inovasi Kerja. 2022;105(3):129–33.
 58. Windari Y, Rini HP. Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. *Jambura Econ Educ J.* 2024;6(2):593–615.
 59. Ganesh A, Bozas A, Subban M, Munapo E. The benefits of mentoring and coaching in the public sector. *J Gov Regul.* 2015;4(3):16–29.
 60. Laoli SA, Telaumbanua E, Waruwu S, Harefa P. Analisis Pentingnya Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Mendukung Kinerja Pegawai Di Kantor Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Gunungsitoli. *Jesya.* 2024;7(2):1634–746.
 61. Rahmawati IA, Suherman E. nalisaDampak Sistem Rotasi Mutasi PromosiTerhadap Kinerja Karyawan(Studi Kasus pada PT Pupuk Kujang). *J Ekon dan Bisnis Digit.* 2024;02(01):383–8.
 62. Putranto RA, Dawud J, Pradesa HA, Harijanto D, Agung Dharmanegara IB. Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *J Manaj dan Prof.* 2022;3(2):176–211.
 63. Haunger, David J. dan TLW. *Manajemen Strategi.* 2003.
 64. Fathoni, S., Samudra, M. D. D., & Khotimah S (2025). MSDM Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi yang Kompetitif. *Jurnal Inovasi Pendidikan.* 2025;6(1):410–22.
 65. Dewi Riana, Herina Mariana Purba, Riska Riani W. Transformasi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era Globalisasi: Membangun Kekuatan Kompetitif dan Adaptif. *J Pendas Mahakan.* 2024;9(1):79–85.
 66. Aslamiyah F, Windarti R, Farleni S, Sanjaya V. Pendekatan Resource-Based

- View (Rbv) Dalam Manajemen Bisnis: Strategi Untuk Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan. *J Manaj bisnis syariah*. 2024;1:176–83.
67. Apriliana SD, Nawangsari ER. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekon*. 2021;23(4):804–12.
 68. Mokobombang W, Natsir N. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *J Minfo Polgan*. 2024;13(1):606–18.
 69. Ambong M, Chahyono C, Saleh H. Analisis Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Melalui Budaya Organisasi Dalam Efektivitas Penerapan Zona Integritas Pada Kantor Pertanahan Di Kabupaten Pangkep. *Indones J Bus Manag*. 2024;6(2):287–96.
 70. Hotner Tampubolon. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing. *Papas Sinar Sinanti*. 2016. 192 p.
 71. Soeyanthe GA. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku. *Proc Natl Acad Sci [Internet]*. 2015;3(1):1–15. Available from: <http://dx.doi.org/>
 72. Wardhana AS. Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar Dan Ijin Belajar Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. *J Interak J Mhs Adm Publik*. 2024;1(3):329–40.
 73. Riska Tangko, Salempang VS, Djusniati Rasinan, Kordiana Sambara'. Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Melati Tunggal Intiraya. *JEMSI (Jurnal Ekon Manajemen, dan Akuntansi)*. 2024;10(1):301–8.
 74. Rida-e-fiza S, Farooq M, Riaz F. Barriers in Employee Effective Training and Learning Shamas-Ud-Din. 2015;6(3):240–50.
 75. Meina Hermawan CW. Pelatihan Kinerja dan Pelayanan Masyarakat Melalui Kreativitas, Inovasi, dan Inisiatif dalam Menciptakan Layanan Baru. 2023;7(2):300–11.
 76. Aji BB. Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. *J Educ*. 2022;5(1):1047–64.
 77. Lemmetty S. Real-Time and Long-Term Challenges of Remote Learning and Innovation: Cases from Police and Technology Organisations. *Vocat Learn*. 2024;565–87.
 78. Roni Harsoyo. Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian J Islam Educ Manag*. 2022;3(2):247–62.
 79. Puspasari A, Hapsari L. Innovative Strategies for Inclusive and Equitable ASN Talent Management : Insights and Breakthroughs from Indonesia ' s Public Sector Webinar Series. 2024;(3):1221–48.
 80. Ayuningtyas A. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era Smart Asn. *TheJournalish Soc Gov*. 2022;3:255–66.
 81. Chusminah C, Haryati RA. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan.

- Widya Cipta - J Sekr dan Manaj. 2019;3(1):61–70.
82. Rani IH, Mayasari M. 172-Article Text-473-1-10-20170314. *J Akuntansi, Ekon dan Manaj Bisnis*. 2015;3(2):164–70.
 83. Mellyani M, M S, Salju S. Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bri Unit Luwu. *J Ilm Manajemen, Ekon Akunt*. 2025;9(1):2259–76.
 84. Mahardhika E, Sumartik S. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Instrinsik dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jambura J Educ* 2025;4:53–61.
 85. Walizi H. Dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap pencapaian sasaran pembangunan daerah di bappeda Muara Enim. *Integr Perspect Soc Sci J*. 2025;2(1):1707–18.
 86. Manu IA, Niha SS, Manafe HA. Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *J Ilmu Manaj*. 2022;4(2):167–88.
 87. Tri Amelia E, Rosdiana W. Penerapan Analisis Beban Kerja pada Jabatan Pelaksana Pengolah Data dan Informasi di Sekretariat Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. *J Inov*. 2025;4(2):2025–69.
 88. Jurnal J, Mea I. Peran Mediasi Kepemimpinan Transaksional: Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik | *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*. 2025;9(2):1363–78.
 89. Nufuz DA, Mahendra MH, Faqih A, Setianingrum N. Strategi Efektif Dalam Manajemen Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi Di Era Digital Devi. *J Penelit Nusant*. 2025;1:540–7.
 90. Hetland H, Hetland J, Andreassen CS, Pallesen S, Notelaers G. Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Dev Int*. 2011;16(5):507–23.
 91. Rahman MA, Amarullah R, Hidayah K. Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *J Borneo Adm*. 2020;16(1):101–16.
 92. Sulistiana C, Purwanto A. The Impact of Shift Work Systems and Workload on Employee Productivity: Pengaruh Sistem Kerja Shift dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Int J Soc Policy Law*. 2025;6(3):30–6.
 93. Aisyah Aisyah, Nur Maria Magdalena, Steviana Br Sihombing, Ella Afnira. Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN. *Birokrasi J Ilmu Huk dan Tata Negara*. 2024;2(3):221–37.
 94. Mahrus Ali M, Ali H, Author C. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata Nilai, dan Motivasi. *J Ilmu Manaj Terap*. 2023;5(2):70–9.
 95. Kurniawan I. Kebijakan dan Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur (Policy and Implementation of Position Analysis in Support of Apparatus HR). 2025;8(1):127–34.
 96. Rahima P. Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai di Lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. 2025;392–9.



Lembaga Informasi dan Publikasi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang
Tanda Terima Cek Plagiasi

Tanggal : 28/6/2025

Kode : 2707164125
Nama : Karina Puspa Nandashinta
NIM : 202110160311171
Prodi : Manajemen
Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mengoptimalkan Kinerja (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur)
Persentase Plagiasi : 3%
Keterangan : LULUS

Kepala LIP



Rinaldy Achmad Roberth Fathoni, S.AB., M.M

