BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era birokrasi modern, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjalankan fungsi pelayanan, pengaturan, dan pembangunan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dianggap sebagai langkah penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi sekaligus membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia ASN. Aturan ini menegaskan bahwa ASN adalah profesi yang harus menjalankan pengembangan diri secara berkelanjutan, mempertanggungjawabkan kinerjanya, dan menerapkan prinsip meritokrasi dalam manajemen ASN (1). Oleh karena itu, pengelolaan ASN perlu dilakukan secara profesional, dengan konsep yang terstruktur dan berorientasi pada perbaikan pengelolaan di masa depan. Analisis berbagai konsep, pemikiran, dan strategi terkait pengelolaan ASN dapat menjadi masukan berharga bagi pemerintah dalam menyelesaikan tantangan pengembangan ASN di era modern.

Sumber daya Aparatur (SDM) aparatur merupakan faktor penting dan menentukan dalam proses pembangunan nasional. Workshop di berbagai Negara memperlihatkan bahwa keberhasilan pemerintah di suatu Negara dalam melaksanakan tugas tugas pembangunan dan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparaturnya. Sebaik apapun sistem yang

telah disusun atau dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai dalam organisasi pemerintah, jika tidak didukung dengan keberadaan SDM yang baik, maka berbagai kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi tersebut (2). Dijelaskan juga bahwa terdapat Pasal 70 ayat (1) UU ASN berbunyi " bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi", yang mana pada ayat (2) lebih diperinci lagi bahwa pengembangan kompetensi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) tersebut antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran, serta pada bagian-bagian selanjutnya, dijelaskan lebih lanjut bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan juga dengan mekanisme lainnya, yang diantaranya adalah praktek kerja magang, baik dilakukan diantara sesama pemerintah daerah, maupun dilakukan di pemerintah pusat, dan juga pertukaran PNS (Pegawai Negeri Sipil) dengan pegawai swasta (3).

Penelitian mengenai Strategi Pengembangan SDM ini pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti H.Syahiruddin pada jurnalnya yang berjudul " Analisis Strategi Pengembangan Karir terhadap Kinerja ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh ". Penelitian ini menungkapkan beberapa strategi yang ingin dicapai dari penyelenggaraan Pengembangan SDM antara lain Pelatihan Widyaiswara dan Staf untuk dapat mengikuti berbagai pelatihan khususnya yang menyangkut spesialisasinya. Selanjutnya ada analisis kebutuhan diklat yang diperlukan untuk dapat menjawab kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Kemudian Melakukan Kerjasama dengan Instansi/Pihak lain baik di tingkat pusat, provinsi, maupun

kabupaten/kota, untuk mendukung pelaksanaan kebijakan atau program (4). Upaya yang dapat menentukan berhasilnya suatu organisasi khususnya dalam organisasi pemerintah ditentukan oleh kinerja dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (5). Strategi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendukung pencapaian optimal organisasi melalui pengelolaan SDM yang efektif. Kinerja dan produktivitas tinggi tercapai dari aparatur berkualitas dengan sikap yang fokus pada tugas dan tanggung jawab. Pengembangan SDM, melalui pendidikan dan pelatihan, menghasilkan individu terlatih dengan kinerja yang lebih baik, bergantung pada komitmen pribadi masing- masing (6).

Terdapat juga penelitian Dafa Romi Ayas berjudul "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai" menyoroti pentingnya jalur pengembangan yang jelas dan adil dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja ASN. Jalur karir yang jelas mencakup langkah-langkah, kompetensi, dan pengalaman yang diperlukan untuk promosi, didukung evaluasi kinerja transparan. Sementara itu, jalur karir yang adil berbasis meritokrasi, dengan promosi berdasarkan kompetensi, prestasi, dan kinerja tanpa diskriminasi (7).

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur adalah lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan sektor industri dan perdagangan di Provinsi Jawa Timur. Dinas ini bertugas menjalankan kebijakan daerah di bidang perindustrian dan perdagangan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing industri, memperluas pasar perdagangan, serta mendorong perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Timur memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pengembangan sektor industri dan perdagangan. Keberhasilan ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia ASN yang menjalankan tugasnya. Kinerja pegawai berkontribusi langsung terhadap tercapainya fungsi organisasi, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur dalam menjalankan tugas dan fungsinya dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk dinamika pasar, perubahan regulasi, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan publik. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur dalam mencapai tujuannya adalah kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Kinerja ASN yang baik tidak hanya berpengaruh pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. ASN yang kompeten, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan

masyarakat akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah (8)

Capaian kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Timur mengalami peningkatan signifikan antara tahun 2018 hingga 2023. Dalam periode tersebut, Disperindag berhasil mencapai berbagai target yang ditetapkan, sesuai dengan indikator akuntabilitas kinerja perangkat daerah. Peningkatan kinerja ini mencerminkan efisiensi dan profesionalisme ASN di Disperindag, yang turut mendukung kemajuan ekonomi provinsi Jawa Timur dan memperkuat daya saing di pasar global. Hal ini menunjukkan komitmen instansi dalam memaksimalkan potensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui berbagai kebijakan dan program pengembangan. Capaian kinerja Disperindag Provinsi Jawa Timur yang meningkat, khususnya pada indikator akuntabilitas kinerja yang melampaui 90%, mencerminkan kontribusi signifikan dari ASN yang kompeten. Tingginya nilai akuntabilitas tersebut menunjukkan bahwa aparatur tidak hanya mampu menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga memahami pentingnya hasil kerja yang terukur, transparan, dan sesuai dengan sasaran pembangunan daerah.

Tabel 1. 1 Sasaran Strategis Tingkat Capaian Kinerja Tahun 2018-2023

Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	% Capaian 2023
Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	**86,80**	86,18	90,00	90,24	90,50	90,70	93,52	**107,74%**

Tabel ini menunjukkan capaian tahunan Indikator Kinerja Utama (IKU) berupa Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dari tahun 2018 hingga 2023. Target nilai SAKIP pada tahun 2024 ditetapkan sebesar 86,80, namun realisasi capaian pada tahun 2024 adalah 93,52, yang berarti telah melampaui target hingga 107,74%. Hal ini menunjukkan bahwa instansi berhasil meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerjanya secara signifikan dan konsisten selama lima tahun terakhir.

Tabel 1. 2 Perbandingan Realisasi Kinerja dengan tahun sebelumnya

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 2023	Realisasi 2022	Realisasi 2023
Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	Nilai Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	86,80	90,70	93,52

Tabel ini membandingkan nilai realisasi kinerja (SAKIP) pada tahun 2023 dan 2022 dengan target tahun 2023. Data tersebut menunjukkan bahwa target 2023 adalah 86,80 dengan realisasi di tahun 2022 mencapai 90,70 dan realisasi di tahun 2023 mencapai 93,52. Tabel ini memperjelas lonjakan peningkatan dari tahun sebelumnya (2022) ke 2023, dan mendukung angka capaian dalam Tabel 1.1. Artinya, ada tren positif dan berkelanjutan dalam peningkatan kinerja dari tahun ke tahun yang akhirnya berkontribusi pada pencapaian target strategis 2023.

Tabel 1. 3 Perbandingan Capaian Kinerja sampai dengan Akhir periode RPJMD

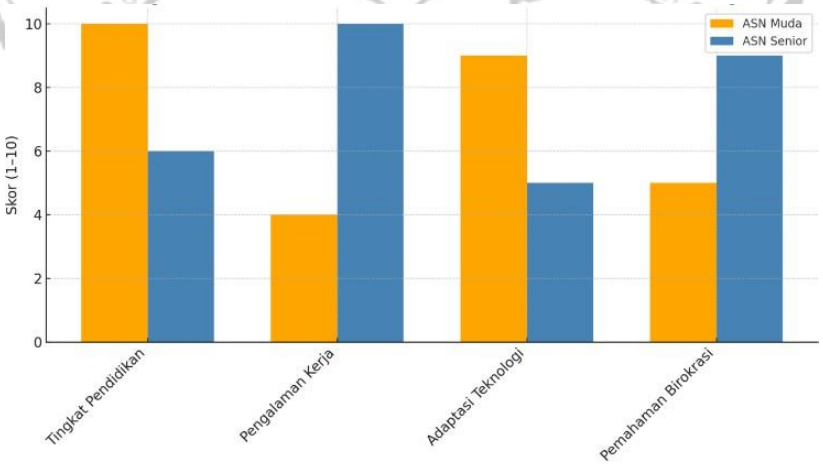
Sasaran Strategis	**Indikator Kinerja Utama (IKU)**	**Target Akhir Renstra (2024)**	**Realisasi 2023**	**(%) Tingkat Kemajuan**
Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	Nilai Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah	87,00	93,52	107,49%

Tabel ini menunjukkan perbandingan antara target akhir RPJMD tahun 2024 sebesar 87,00 dengan capaian aktual tahun 2023 yang telah mencapai 93,52. Artinya, meskipun 2024 belum berakhir, target akhir sudah terlampaui di tahun sebelumnya (2023), dengan tingkat kemajuan mencapai 107,49%. Tabel ini mendukung temuan pada Tabel 1.1 bahwa capaian kinerja tahun 2023 tidak hanya melebihi target tahun itu saja, tetapi bahkan sudah melampaui target jangka panjang RPJMD. Ini menunjukkan bahwa strategi kinerja ASN

yang dijalankan cukup efektif dalam mendorong pencapaian target strategis organisasi.

Data pada Tabel 1.1 hingga 1.3 menunjukkan bahwa kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur mengalami peningkatan signifikan. Nilai SAKIP tahun 2023 mencapai 93,52, melampaui target tahunan 86,80 (107,74%) dan bahkan melebihi target akhir RPJMD 2024 sebesar 87,00 (107,49%). Peningkatan dari tahun 2022 ke 2023 juga konsisten, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2. Capaian ini mencerminkan keberhasilan strategi pengembangan SDM ASN dalam mendorong kinerja instansi secara berkelanjutan.

Beberapa unit kerja ASN menunjukkan kinerja unggul dengan hasil melampaui target, meski tidak mudah mencapainya. Fenomena di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur menunjukkan adanya tantangan berupa kesenjangan antara ASN, terutama karena perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman.



Gambar 1. 1 Perbandingan ASN Muda dan Senior

Meski demikian, dalam praktiknya masih ditemukan tantangan dalam pengembangan ASN. Fenomena tersebut terlihat di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur, di mana grafik perbandingan menunjukkan adanya kesenjangan *(gap)* antara ASN muda dan senior. ASN dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang lebih tinggi umumnya lebih adaptif terhadap perubahan dan teknologi, serta menunjukkan kinerja yang lebih stabil. Sebaliknya, ASN muda yang baru bergabung atau memiliki latar belakang yang kurang sesuai cenderung memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi dan menunjukkan performa optimal. Fenomena kesenjangan ini mendorong organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada ASN muda, salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang lebih intensif guna mengejar ketertinggalan dan mempercepat proses adaptasi. Jika tidak dikelola dengan strategi pengembangan yang tepat, kesenjangan ini dapat berdampak terhadap efektivitas kolaborasi dan pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang (9).

Meskipun secara umum kinerja ASN di Disperindag menunjukkan capaian yang memuaskan dan bahkan melampaui target (93,52 dari target 86,80 pada tahun 2023, atau 107,74%), pengembangan SDM tetap dibutuhkan. Hal ini karena capaian kinerja yang baik belum tentu merata di seluruh unit atau individu. Beberapa pegawai menunjukkan performa unggul, namun yang lainnya tertinggal karena keterbatasan kapasitas, pengalaman, atau akses terhadap program pengembangan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM perlu dirancang secara lebih adaptif dan

kontekstual. Gap kompetensi antargenerasi, jika tidak diantisipasi, akan berdampak pada kolaborasi internal dan menurunkan efektivitas kerja tim. Di sisi lain, meskipun secara umum kinerja ASN di instansi ini sudah tergolong baik, pengembangan SDM tetap menjadi kebutuhan penting untuk menjawab tuntutan lingkungan kerja yang terus berubah, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Tanpa strategi pengembangan yang berkelanjutan, kinerja yang baik sekalipun bisa stagnan atau tidak mampu mengimbangi dinamika perubahan, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan ASN tidak hanya soal peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pembentukan budaya belajar, pembinaan karier, dan penguatan motivasi kerja.

Permasalahan ini dapat dianalisis melalui pendekatan teoritis seperti *Expectancy Theory* yang menekankan pentingnya harapan individu terhadap hubungan antara usaha dan hasil, *Learning Organization* yang mendorong terciptanya budaya belajar berkelanjutan, serta *Resource-Based View (RBV)* yang melihat SDM sebagai aset strategis organisasi. Ketiga teori ini menjadi pijakan dalam melihat bagaimana strategi pengembangan SDM dapat berdampak terhadap optimalisasi kinerja ASN. Oleh karena itu, fokus penelitian ini diarahkan untuk mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur dalam rangka mengoptimalkan kinerja ASN dengan menggunakan ketiga kerangka teori tersebut. Hal ini mencakup bentuk strategi

yang digunakan, efektivitas program, faktor pendukung dan penghambat, serta persepsi ASN terhadap dampak pengembangan SDM terhadap kinerja individu maupun organisasi (10).

Dengan melihat urgensi dan kompleksitas permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi pengembangan SDM ASN yang diterapkan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. Fokus utama diarahkan pada efektivitas pendekatan yang digunakan dalam menjawab tantangan pengembangan kompetensi ASN, mengatasi kesenjangan internal, serta mendukung pencapaian kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Mengacu pada latar belakang masalah yang sudah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mengoptimalkan Kinerja." Studi ini dilakukan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) diterapkan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur dalam membentuk budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengoptimalan kinerja?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur dalam implementasi strategi Pengembangan Sumber Daya?

3. Bagaimana persepsi dan motivasi Aparatur Sipil Negara terhadap strategi pengembangan SDM yang dijalankan ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam membentuk budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengoptimalan kinerja
2. Untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi pengembangan ASN di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur
3. Untuk menganalisis persepsi dan motivasi ASN terhadap program pengembangan SDM yang dijalankan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Dengan menggabungkan perspektif *Resource Based View (RBV), Expectancy Theory,* dan *Learning Organization*, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai pentingnya strategi pengembangan ASN dalam mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

2. Secara Praktis

   Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi :

a. Pemerintah Daerah, khususnya Disperindag Provinsi Jawa Timur, dalam merumuskan strategi pengembangan SDM ASN yang lebih terarah, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.
b. ASN itu sendiri, sebagai refleksi terhadap persepsi dan motivasi mereka dalam mengikuti program pengembangan yang dijalankan.
c. Lembaga pelatihan dan pengembangan ASN, dalam merancang program berbasis kebutuhan riil dan harapan pegawai agar hasilnya lebih berdampak pada kinerja.