

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MALANG**

SKRIPSI

OLEH

IRA NUR AGUSTIN

NIM. 220106110088



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas
Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana

Oleh

Ira Nur Agustin

NIM. 220106110088

Dosen Pembimbing

Walid Fajar Antariksa, MM

NIP. 198611212015031003



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MALANG**

Oleh:

Ira Nur Agustin

NIM. 220106110088

Telah diperiksa dan disetujui untuk
Dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



Walid Fajar Antariksa, MM

NIP.198611212015031003

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Manajemen Pendidikan Islam



Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D

NIP. 97906022015032001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang” oleh Ira Nur Agustin ini telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal 29 Juni 2026.

Dewan penguji

Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA, Ak
NIP. 197910022015032001



Ketua Penguji

Dr. Devi Paramitha, M. Pd
NIP. 199012212019032012



Penguji

Walid Fajar Antariksa, MM
NIP. 198611212015031003



Sekretaris

Walid Fajar Antariksa, MM
NIP. 198611212015031003



Dosen Pembimbing



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Muhammad Walid, M.A.
NIP. 97308232000031002

NOTA DINAS PEMBIMBING

Walid Fajar Antariksa, MM

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 15 Juni 2026

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Di Malang

Assalamualaikum Wr Wb.

Setelah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi bahasa, teknik kepenulisan, maupun dari segi isi penelitian skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama : Ira Nur Agustin
NIM : 220106110088
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa diatas, maka kami berpendapat bahwasanya mahasiswa sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Dosen Pembimbing



Walid Fajar Antariksa, MM
NIP. 198611212015031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ira Nur Agustin
NIM : 220106110088
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini merupakan karya sendiri, bukan hasil plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila dalam skripsi ini terdapat unsur plagiasi, maka saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya serta tidak ada paksaan dari pihak manapun, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Juni 2026
Yang Membuat Pernyataan



Ira NurAgustin
NIM. 220106110088

LEMBAR MOTTO

Jika bukan karena Allah yang mampukan, mungkin aku sudah lama menyerah.

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah: 5)

“Sura Dira Jayaningrat Lebur Dening Pangastuti”

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, nikmat, kemudahan, kesehatan, kekuatan, dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dengan penuh rasa syukur dan rendah hati, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Kepada diri saya sendiri terima kasih atas perjuangan yang penuh suka dan duka, terimakasih pada jiwa dan raga yang tetap kuat menjalani kehidupan, terimakasih telah terus berjalan melangkah atas keraguan dan kelelahan dalam setiap proses meskipun jalan terasa berat. Saya bangga pada diri saya sendiri Ira Nur Agustin, terus bertumbuh dan berbahagia dimanapun berada semoga Allah SWT meridhai setiap langkahmu.
2. Kedua orang tua saya, Bapak Imam Syafi'i dan Alm. Ibu Nuryati, terima kasih atas segala do'a, cinta, kasih sayang yang tidak pernah putus, langkah pengorbanan, dukungan, moral, kerja keras dan kesabaran yang dilakukan dalam mendampingi setiap perjalanan penulis. Tiada kata yang mampu menggambarkan besarnya jasa dan pengorbanan yang telah diberikan. Semoga karya ini menjadi salah satu bentuk bukti kecil untuk Bapak dan Alm. Ibu.
3. Kepada kakak saya tercinta Irawan Nur Efendi dan Irma Nur Kholifah, terima kasih atas do'a, dukungan, pengorbanan serta keceriaan yang selalu diberikan kepada penulis. Kehadiran kalian menjadi penyemangat tersendiri dalam menyelesaikan setiap langkah kehidupan.

4. Kepada Dera, Fitri, Devina, Nisa, terima kasih telah menjadi sahabat yang selalu hadir dalam suka maupun duka. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, motivasi, bantuan, serta kenangan indah yang terukir selama perjalanan menempuh pendidikan ini. Semoga persahabatan yang terjalin tetap terjaga hingga kapan pun.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang” dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang telah berjuang membimbing umat manusia menuju ajaran yang benar, yaitu agama Islam. Skripsi ini disusun sebagai salah syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis sampaikan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar besarnya atas adanya dukungan berbagai pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, baik berupa bimbingan maupun dorongan semangat yang bersifat membangun. Penulis menyampaikan apresiasi penuh dan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ulfah Muhayani, M.PP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan

Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Dr. Nurul Yaqien, M. Pd selaku dosen wali Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Walid Fajar Antariksa, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, saran, dukungan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Suwarjana, S.E., M.M. selaku Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang beserta seluruh jajarannya yang berkenan dan memberikan izin untuk melakukan penelitian skripsi ini.
7. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Kepala Pembinaan Ketenagaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang yang berkenan menjadi informan dan memberikan informasi data yang dibutuhkan penelitian.
8. Teman-teman seperjuangan MPI-C 2022 yang telah memberikan dukungan berupa dorongan semangat dan motivasi sehingga skripsi ini dapat selesai.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan keberkahan dan kebahagiaan kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini. Sebagai manusia yang tak luput dari kekurangan, penulis sangat

menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima segala saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca, Aamiin

Malang, 15 Juni 2026

Ira Nur Agustin

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam proposal ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

أ = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = t	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ' (glottal stop)	ء = ' (glottal stop)
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal panjang C. Vokal Diftong

Vokal (a) panjang = â ء = aw

Vokal (i) panjang = î إي = ay

Vokal (u) panjang = û ء = u

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN.....	iv
LEMBAR MOTTO	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT.....	xviii
المُلخَص	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Orisinalitas Penelitian.....	12
F. Definisi Istilah.....	16
G. Sistematika Penulisan.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Kajian Teori.....	19
B. Perspektif Teori Strategi Sumber Daya Manusia dalam Islam	45
C. Kerangka Konseptual	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	53
B. Lokasi Penelitian	54

C.	Kehadiran Peneliti	54
D.	Subjek Penelitian	55
E.	Data dan Sumber Data	55
F.	Instrumen Penelitian	58
G.	Teknik Pengumpulan Data	58
H.	Pengecekan Keabsahan Data	59
I.	Analisis Data	62
J.	Prosedur Penelitian	65
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN		68
A.	Paparan Data	68
B.	Hasil Penelitian	73
C.	Temuan Penelitian	145
BAB V PEMBAHASAN		147
A.	Perencanaan Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	147
B.	Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	157
C.	Evaluasi Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	164
BAB VI PENUTUP		174
A.	Kesimpulan	174
B.	Saran	175
DAFTAR PUSTAKA		178
LAMPIRAN		187
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		203

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 3.1 Data dan Sumber Data	57
Tabel 4.1 Penjabaran Misi 1	79
Tabel 4.2 Rumusan Isu Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	81
Tabel 4.3 BAB III tentang Tujuan, Sasaran,Strategi,dan Arah Kebijakan	88
Tabel 4.4 Temuan Penelitian	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan Strategi.....	26
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Tahun 2025-2029	72
Gambar 4.2 Visi Misi Pemerintahan Kota Malang.....	78
Gambar 4.3 Pentahapan 2 (Goal)	92
Gambar 4.4 BAB IV Program, Kegiatan, Sub Kegiatan Dan Kinerja Penyelenggaraan Bidang Urusan Renstra 2025-2026 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	95
Gambar 4.5 Rancangan akhir rencana kerja (RANKIR RENJA) 2025 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	96
Gambar 4.6 Bimtek Aplikasi Coretax Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	109
Gambar 4.7 Sosialisasi pegawai PPPK Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	110
Gambar 4.8 Pelatihan BKPSDM “ <i>Malang Kota Coporate University</i> ”	112
Gambar 4.9 pegawai Bidang Keuangan melakukan diskusi nonformal	118
Gambar 4.10 seluruh pegawai melakukan apel pagi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.....	122
Gambar 4.11 pimpinan melakukan pemberian motivasi saat apel pagi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	127
Gambar 4.12 tampilan E-Kinerja Pemerintah Kota Malang.....	130
Gambar 4.13 Tampilan aplikasi absensi <i>fingerprint</i> SIPRETI	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	187
Lampiran 2 Dokumentasi.....	189
Lampiran 3 Tempat Observasi dan Penelitian	191
Lampiran 4 Dokumen	193
Lampiran 5 Transkrip Wawancara	194

ABSTRAK

Agustin, Ira Nur. 2026. *Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang*. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Walid Fajar Antariksa, MM.

Kata Kunci: Strategi, Peningkatan Kinerja, Sumber Daya Manusia

Penelitian ini didorong dengan adanya kompleksitas lingkungan seperti tuntutan transformasi digital dan inovasi yang terus meningkat, sehingga sumber daya manusia harus adaptif terhadap perubahan lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Lokasi penelitian bertempat di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan ketekunan pengamatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Perencanaan strategi dilakukan melalui penyusunan Renstra 2025-2029 yang mengacu pada RPJMD Kota Malang, mencakup perumusan visi-misi yang selaras dengan pemerintah kota, analisis internal dan eksternal, penetapan tujuan terwujudnya SDM yang berbudaya, sehat, tangguh, dan unggul, serta perumusan arah kebijakan yang adaptif terhadap keterbatasan regulasi kepegawaian. Implementasi strategi dilaksanakan melalui tiga pendekatan: pengalokasian SDM berbasis peta jabatan dengan prinsip *the right person in the right place*; peningkatan kompetensi melalui program formal (bimbingan teknis, sosialisasi, pelatihan) dan nonformal (diskusi rutin, sharing pengalaman); serta peningkatan motivasi material (Tambahan Penghasilan Pegawai berbasis kinerja dan disiplin) dan nonmaterial (arahan saat apel pagi, pengakuan lisan, rencana *reward* ASN terbaik). Evaluasi strategi menggunakan sistem E-Kinerja terintegrasi dengan absensi fingerprint. Kendala utama dihadapi pegawai struktural akibat tugas mendadak yang tidak terakomodasi sistem. Tindak lanjut evaluasi dilakukan secara bertahap dengan mengedepankan pembinaan sebelum pemberian sanksi serta dijadikan dasar pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai.

ABSTRACT

Agustin, Ira Nur. 2026. *Human Resource Performance Improvement Strategy at the Education and Culture Office of Malang City*. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor: Walid Fajar Antariksa, MM.

Keywords: Strategy, Performance Improvement, Human Resources

This research was driven by environmental complexities such as the increasing demands for digital transformation and innovation, requiring human resources to be adaptive to environmental changes. This study aims to describe the strategic planning, strategy implementation, and evaluation of the implementation of human resource performance improvement strategies at the Department of Education and Culture of Malang City.

This research uses a qualitative approach with a case study type. The research location was at the Office of the Department of Education and Culture of Malang City. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. The data analysis technique used the Miles, Huberman, and Saldana model, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing. The validity of the data was checked through source triangulation, technical triangulation, and persistent observation.

The results showed that: Strategic planning was carried out through the preparation of the 2025-2029 Strategic Plan (Renstra) which refers to the Malang City Regional Medium-Term Development Plan (RPJMD), including the formulation of vision and mission aligned with the city government, internal and external analysis, determination of the strategic goal of "realizing human resources that are cultured, healthy, resilient, and excellent", and the formulation of policy directions that are adaptive to the limitations of personnel regulations. The implementation of the strategy was carried out through three approaches: allocation of human resources based on the job map with the principle of the right person in the right place; competency improvement through formal programs (technical guidance, socialization, training) and non-formal programs (regular discussions, experience sharing); and increasing motivation through material incentives (Employee Additional Income based on performance and discipline) and non-material incentives (morning assembly briefings, verbal recognition, plans for best ASN awards). The strategy evaluation uses the E-Kinerja system integrated with fingerprint attendance. The main obstacle was faced by structural officials due to sudden tasks that are not accommodated by the system.

الملخص

أغوستين، إيرانور. ٢٠٢٦. استراتيجية تحسين أداء الموارد البشرية في مكتب التعليم والثقافة بمدينة مالانج. بحث جامعي. قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية وتكوين المعلمين، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: وليد فجر أنتاريكسا، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، تحسين الأداء، الموارد البشرية، مكتب التعليم والثقافة

عُتبر هذا البحث مدفوعاً بتعقيدات البيئة المحيطة، مثل المتطلبات المتزايدة للتحويل الرقمي والابتكار، مما يستلزم أن تكون الموارد البشرية قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ويهدف هذا البحث إلى وصف التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم تنفيذ استراتيجيات تحسين أداء الموارد البشرية في إدارة التعليم والثقافة بمدينة مالانج.

يعتمد هذا البحث على المنهج النوعي بنوع دراسة الحالة. وقد تم تحديد موقع البحث في مكتب إدارة التعليم والثقافة بمدينة مالانج. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة التشاركية، والتوثيق. واستُخدمت تقنية تحليل البيانات وفق نموذج مايلز، هوبرمان، وسالدانا، والتي تشمل تكثيف البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج. وتم التحقق من صحة البيانات من خلال تثليث المصادر، وتثليث الأساليب، وإصرار الملاحظة.

للفترة 29 أظهرت النتائج أن: التخطيط الاستراتيجي تم من خلال إعداد الخطة الاستراتيجية، والتي تشمل صياغة (والتي تستند إلى خطة التنمية متوسطة المدى الإقليمية لمدينة مالانج)، والرؤية والرسالة المتوافقتين مع حكومة المدينة، والتحليل الداخلي والخارجي، وتحديد الهدف الاستراتيجي المتمثل في "تحقيق موارد بشرية مثقفة، صحية، صامدة، ومتميزة"، وصياغة توجيهات سياساتية تتكيف مع محدودية لوائح التوظيف. تم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ثلاثة مناهج: تخصيص الموارد البشرية بناءً على خريطة الوظائف وفق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب"؛ وتحسين الكفاءات من خلال البرامج الرسمية (التوجيه الفني، التوعية، التدريب) والبرامج غير الرسمية (المناقشات الدورية، تبادل الخبرات)؛ وتعزيز الدوافع من خلال الحوافز المادية (الدخل الإضافي للموظفين القائم على الأداء والانضباط) والحوافز غير المادية (التوجيهات خلال اجتماع الصباح، والتقدير اللفظي، وخطة جوائز أفضل موظف). تمثلت المتكامل مع نظام الحضور بالبصمة حكومي). يتم تقييم الاستراتيجية باستخدام نظام العقبة الرئيسية في الموظفين الهيكليين بسبب المهام المفاجئة التي لا يستوعبها النظام. وتتم متابعة التقييم على مراحل مع إعطاء الأولوية للتوجيه قبل فرض العقوبات، ويُستخدم كأساس لمنح الدخل الإضافي للموظفين

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling strategis dalam sebuah kegiatan organisasi atau institusi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia.¹ Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam organisasi karena menentukan efektivitas pencapaian tujuan dan keberlanjutan kinerja institusi, termasuk dalam sektor publik. Dalam organisasi pemerintahan, aparatur sipil negara berperan sebagai pelaksana kebijakan publik yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan responsif. Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak optimal akan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi dan menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.²

Perkembangan lingkungan organisasi publik yang semakin kompleks menuntut aparatur pemerintah untuk memiliki kompetensi yang adaptif terhadap perubahan kebijakan dan kemajuan teknologi. Transformasi digital, tuntutan transparansi, serta peningkatan akuntabilitas publik menuntut peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut

¹ Astri Dwi Andriani dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tohar Media, 2022).

² Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15 ed. (Pearson, 2017).

kinerja aparatur tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari kualitas layanan, efisiensi kerja, dan kemampuan berinovasi. Oleh karena itu, organisasi pemerintah perlu merumuskan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi.³

Peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari peran strategi manajemen yang diterapkan oleh pimpinan organisasi. Strategi peningkatan kinerja tidak hanya mencakup aspek pelatihan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga melibatkan penguatan budaya organisasi, sistem penghargaan, serta pola kepemimpinan yang mendukung kinerja aparatur.⁴ Pengembangan kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan yang terarah memungkinkan pegawai meningkatkan keterampilan serta pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan kerja. Upaya ini berkontribusi dalam membentuk sumber daya manusia yang inovatif, adaptif, dan mampu merespons perubahan secara efektif. Dalam konteks organisasi modern yang terus mengalami perkembangan, peningkatan kapasitas individu menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Selain itu, penerapan sistem kinerja berbasis insentif yang dirancang secara sistematis dapat mendorong motivasi kerja pegawai untuk mencapai bahkan melampaui

³ Christopher Pollitt dkk., *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*, Fourth Edition, Fourth Edition (Oxford University Press, 2017), 89–92.

⁴ Ifit Citraningtyas dkk., “Peran Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya),” *Jurnal Pendidikan Ekonomi (Jurkami)* 10, no. 2 (2025): 350–65,

target yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.⁵

Strategi pengelolaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan regulasi dan karakteristik organisasi publik. Strategi menjadi instrumen penting dalam memastikan pengelolaan sumber daya manusia berjalan secara efektif.⁶ Dalam berbagai kajian menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja sumber daya manusia di instansi pemerintah masih menghadapi sejumlah permasalahan. Kesenjangan kompetensi aparatur, keterbatasan pelatihan yang relevan, serta belum optimalnya sistem penilaian kinerja menjadi tantangan yang sering dijumpai. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan kurang maksimalnya kontribusi aparatur dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia belum sepenuhnya diimplementasikan secara efektif di berbagai instansi pemerintah.⁷

Kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi kemampuan individu, tetapi juga strategi organisasi dalam meningkatkan kualitas pegawai. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan juga merupakan elemen kunci dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Instansi pemerintah menyediakan peluang untuk pengembangan profesional, ASN dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya akan

⁵ Gita Sartika, "Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 4, no. 1 (2024): 183,

⁶ "Michael Armstrong, Armstrong's, *Handbook of Human Resource Management Practice*", 14th ed. (London: Kogan Page, 2018), 71–75

⁷ "Sedarmayanti", *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Perpustakaan Institut Pemerintahan Dalam Negeri," 115–18,

meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Pelatihan yang relevan dan tepat waktu juga membantu ASN untuk tetap update dengan perkembangan terbaru dalam bidang pekerjaan mereka, yang sangat penting dalam konteks perubahan kebijakan dan teknologi yang cepat.⁸

Aspek implementasi strategi peningkatan kinerja juga menjadi faktor penentu keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam praktiknya, strategi yang telah dirancang sering kali menghadapi kendala seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja. Akibatnya, strategi peningkatan kinerja tidak selalu menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menggali secara mendalam proses implementasi strategi dalam konteks organisasi pemerintah.⁹

Peran sumber daya manusia menjadi semakin krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan pendidikan dan pengelolaan kebijakan publik di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai perangkat daerah memiliki tanggung jawab besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan dan kebudayaan. Kompleksitas tugas serta tingginya tuntutan pelayanan publik menuntut aparatur yang memiliki kompetensi, integritas, dan kinerja yang optimal. Oleh karena itu,

⁸ Aisyah Aisyah Ella Afnira, *Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN*, 2 No. 3 September 2024 (t.t.): 222, <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1329>.

⁹ “John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2018), 42–47

peningkatan kinerja sumber daya manusia di instansi pendidikan menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan.¹⁰

Lingkungan kerja fisik dan nonfisik berperan dalam mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen aparatur terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor lingkungan kerja sebagai bagian integral dari pengelolaan kinerja aparatur.¹¹

Kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan yang saling berhubungan termasuk keputusan-keputusan yang tidak bertindak, yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah. Peraturan perundang-undangan sebagai produk dari kebijakan publik merupakan komoditas politik yang menyangkut kepentingan publik. Berbagai dinamika yang terjadi dapat membawa konsekuensi bahwa kebijakan publik pun dapat mengalami perbaikan. Tujuan dari kebijakan publik sebagai seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh publik sebagai konstituen pemerintah.¹²

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022), 21–24.

¹¹ “Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (New York: Pearson Education, 2017), 99–103

¹² Hadi Sufi Hidayat Purba dkk., “Peranan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kota Medan (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemko Medan),” *JURNAL PUBLIK REFORM* 9, no. 1 (2022): 26–33, <https://doi.org/10.46576/jpr.v9i1.2086>.

Perkembangan teknologi informasi mendorong terjadinya transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu bentuk inovasi tersebut adalah penerapan sistem elektronik kinerja (e-kinerja), yaitu sistem berbasis digital yang digunakan untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi kinerja ASN secara terukur dan transparan. Implementasi e-kinerja menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas kinerja ASN dalam mendukung reformasi birokrasi.¹³

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki tugas sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Pengaturan mengenai ASN secara resmi tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa manajemen ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan tujuan menciptakan pegawai yang profesional, berkinerja tinggi, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. UU ini mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dengan menetapkan batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya. Pokok-pokok pengaturan yang terdapat di dalam Undang-Undang ini adalah: 1) penguatan pengawasan Sistem Merit; 2) penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK); 3) kesejahteraan PNS dan PPPK; 4) penataan tenaga honorer; dan 5) digitalisasi

¹³ Alexander Caesar Fransisco Gae dan Ardieansyah Ardieansyah, "Implementasi Aplikasi E-Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur," *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia* 5, no. 3 (2025): 1081–90, <https://doi.org/10.54082/jamsi.1895>.

Manajemen ASN termasuk didalamnya transformasi komponen Manajemen ASN. Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK.¹⁴

Pengelolaan kinerja ASN secara elektronik memiliki landasan hukum yang kuat. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ditegaskan bahwa ASN harus dikelola berdasarkan sistem merit yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.¹⁵ Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penerapan e-kinerja merupakan salah satu instrumen untuk mewujudkan prinsip-prinsip tersebut melalui sistem yang terdigitalisasi.¹⁶ Selain itu, transformasi digital pemerintahan juga diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang mendorong pemanfaatan teknologi informasi dalam tata kelola pemerintahan.¹⁷

Implementasi e-kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain keterbatasan kompetensi digital ASN, resistensi terhadap perubahan sistem kerja, serta belum optimalnya integrasi data antar sistem. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti yang menyatakan bahwa keberhasilan

¹⁴ “UU No. 20 Tahun 2023,” Database Peraturan | JDIH BPK, <http://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023.pdf>.

¹⁵ “UU No. 5 Tahun 2014,” Database Peraturan | JDIH BPK, <http://peraturan.bpk.go.id/details/38580/uu-no-5-tahun-2014>.

¹⁶ “PP No. 30 Tahun 2019,” Database Peraturan | JDIH BPK, <http://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019>.

¹⁷ “PERPRES No. 95 Tahun 2018,” Database Peraturan | JDIH BPK, <http://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>.

pengelolaan kinerja sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi, kepemimpinan, dan kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, menegaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi termasuk kemampuan dalam mengadaptasi teknologi baru.¹⁸

Penerapan e-kinerja memberikan berbagai manfaat, seperti peningkatan transparansi penilaian kinerja, kemudahan dalam monitoring capaian kerja, serta mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif dan berbasis target. Sistem ini juga memungkinkan pimpinan untuk melakukan evaluasi kinerja secara real-time sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.¹⁹

Berdasarkan kompleksitas tantangan yang telah diuraikan, lokasi penelitian dipilih secara purposive di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, karena instansi ini organisasi publik yang sedang berupaya mentransformasikan kinerja SDM-nya di tengah tuntutan digitalisasi dan inovasi pelayanan pendidikan. Kondisi ini menjadikan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memiliki beban kerja yang kompleks dan dinamis. Selain tuntutan pelayanan administrasi pendidikan, instansi ini juga dihadapkan pada implementasi kebijakan nasional dan transformasi digital layanan publik. Situasi tersebut menuntut adanya strategi peningkatan kinerja

¹⁸ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan," Perpustakaan Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK), Remaja Rosdakarya, 2011, <https://library.stik-ptik.ac.id>.

¹⁹ Jhon Veri dkk., "Model Implementasi Sistem Informasi Penilaian Kinerja (E-Kinerja)," *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi* 11, no. 4 (2022), <http://repository.upiypk.ac.id/9194/>.

sumber daya manusia yang kontekstual dan berkelanjutan agar pelayanan publik dapat berjalan secara efektif dan efisien.²⁰

Komitmen Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan mendapat pengakuan nasional melalui penghargaan Pemerintah Kota dengan Indeks Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan Terbaik Tahun 2025 dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen). Instansi ini memiliki ketersediaan data yang memadai dan akses informasi yang terbuka, sehingga mendukung pengembangan SDM yang diterapkan, termasuk sistem E-Kinerja dan program peningkatan kompetensi, menjadikan lokasi ini relevan untuk mengkaji perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi peningkatan kinerja pegawai secara komprehensif.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengukuran kinerja secara kuantitatif dan belum menggambarkan secara mendalam proses perumusan serta implementasi strategi peningkatan kinerja di instansi pemerintah daerah. Selain itu, kajian yang secara khusus mengkaji strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di tingkat daerah masih terbatas.²¹ Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk

²⁰ “Transformasi Digital Dalam Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi,” 22 September 2022, <https://gurudikdas.dikdasmen.go.id/news/transformasi-digital-dalam-pemulihan-pendidikan-pasca-pandemi>.

²¹ Siti Hapsah Pahira dan Rio Rinaldy, *Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi | COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 28 Agustus 2023,.

mengkaji secara mendalam strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melalui pendekatan kualitatif.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana perencanaan strategi yang diterapkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang?
3. Bagaimana evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan strategi yang diterapkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Untuk mendeskripsikan implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang terdapat diatas maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi ilmiah bagi perkembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait strategi peningkatan kinerja pegawai pada sektor publik.
- b. Memberikan bukti empiris yang dapat memperkuat atau menguji kembali relevansi teori-teori seperti teori sumber daya manusia, teori motivasi, dan pengembangan diterapkan dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.
- c. Memperluas literature mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk aspek motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Penelitian dapat mengungkap faktor-faktor penghambat kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Dengan mengetahui strategi yang paling relevan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dapat mengoptimalkan sumber daya manusia, memperbaiki proses kerja, serta meningkatkan pelayanan publik.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman langsung kepada peneliti dalam memahami bagaimana strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia yang diterapkan pada instansi pemerintah. Penelitian ini juga dapat membangun relasi antara peneliti dengan pegawai dan pimpinan untuk memperluas karier di dunia kerja.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi bahan pembandingan untuk melihat perubahan atau perkembangan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia pada periode berbeda, baik pada instansi yang sama maupun instansi pemerintah lainnya.

E. Orisinalitas Penelitian

Sebagai bukti dari orisinalitas penelitian ini, maka peneliti melakukan analisa dan pencarian literature dari para peneliti terdahulu yang satu tema untuk mengetahui letak persamaan dan perbedaan penelitian sebagai perbandingan terdahulu yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang digunakan sebagai perbandingan dengan penelitian ini:

1. Pertama, penelitian Dwi Putri Garini dan Muhammad Zaki Rahman menunjukkan bahwa strategi MSDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi dan insentif. Sementara itu, penelitian Siti Hapsah Pahira dan Rio Rinaldy menegaskan bahwa MSDM berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan

manajemen kinerja. Kedua penelitian memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu sama-sama membahas upaya peningkatan kinerja. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi, subjek, dan objek penelitian, di mana penelitian terdahulu berfokus pada MSDM secara umum dan instansi yang berbeda, sedangkan penelitian penulis berfokus pada strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia pada instansi yang diteliti.

2. Kedua, Penelitian Secyandhila Nanda Ardigajaya dan Nur Widiastuti menunjukkan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dilakukan melalui pemberian motivasi kerja dan bonus, meskipun masih diperlukan sistem penilaian kinerja dan pelatihan yang lebih terstruktur. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada fokus kajian mengenai peningkatan kinerja sumber daya manusia dan metode penelitian yang digunakan. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi dan instansi penelitian.
3. Ketiga, penelitian Secyandhila Nanda Ardigajaya dan Nur Widiastuti berjudul “Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia pada CV. Rejo Mulyo Kabupaten Temanggung” menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal karena belum adanya sistem penilaian kinerja yang terstruktur. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja meliputi pemberian motivasi kerja dan bonus, meskipun masih diperlukan evaluasi kinerja dan pelatihan yang lebih sistematis. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada fokus pembahasan mengenai peningkatan kinerja sumber daya

manusia serta penggunaan metode penelitian yang serupa. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi dan instansi yang diteliti.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Dwi Putri Garini, Muhammad Zaki Rahman, “ <i>Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Banjar</i> ”, Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan, Vol.15, No.1 Juni 2024	1. Tema tentang manajemen sumber daya manusia khususnya terkait strategi program peningkatan kinerja pegawai. 2. Dapat menghasilkan strategi umum berbasis literature untuk peningkatan kinerja pegawai.	1. Fokus utama dalam penelitian yang memiliki karakteristik berbeda akan berdampak pada kebutuhan kompetensi, pola kerja, dan indicator kinerja SDM yang diteliti. 2. Lokasi organisasi melibatkan cakupan instansi pendidikan dan Diskominfo Kota Banjar relatif lebih terpusat.	Penelitian yang dilakukan lebih berfokus pada strategi peningkatan kinerja, selain itu penelitian tidak hanya mengidentifikasi strategi yang diterapkan, tetapi juga menganalisis proses, kendala, dan upaya perbaikan strategi sumber daya manusia.
2.	Siti Hapsah Pahira, Rio Rinaldy, “ <i>Pentingnya</i>	1. Tema terkait dengan peningkatan kinerja	1. Konteks organisasi umum pada	

	<i>Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi</i>". COMSERVA, Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Vol.03, No. 03 Juli 2023	sumber daya manusia. 2. Mengacu pada konsep-konsep MSDM, seperti pengembangan karyawan, kepemimpinan, kompetensi, budaya kerja. 3. Metode pendekatan kualitatif.	lokasi lintas sektor. 2. Strategi peningkatan kinerja secara umum, sedangkan yang diteliti secara spesifik dan operasional.	
3.	Secyandhila Nanda Ardigajaya, Nur Widiastuti, "Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada CV. Rejo Mulyo Kabupaten Temanggung". Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia Vol.1, No.3, 2023	1. Fokus penelitian dalam menganalisis kondisi kinerja sumber daya manusia. 2. Teknik pengumpulan data, menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai sumber daya utama.	1. Lokasi penelitian pada perusahaan swasta dengan instansi pemerintah daerah. 2. Strategi peningkatan kinerja dalam penilaian kinerja yang sistematis.	

Kesimpulan Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan kesimpulan hasil telaah penelitian terdahulu, diketahui bahwa penelitian mengenai peningkatan sumber daya manusia masih

berfokus pada aspek umum manajemen SDM, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi kerja, serta pemberian kompensasi. Penelitian-penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan dalam mengkaji strategi peningkatan kinerja SDM secara komprehensif dalam konteks organisasi publik, khususnya pada instansi pemerintah daerah yang memiliki karakteristik birokrasi yang kompleks. Penelitian terdahulu juga cenderung belum mengakomodasi perkembangan terkini, seperti penerapan sistem digital (e-kinerja) dalam manajemen kinerja ASN yang saat ini menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada pengkajian komprehensif terhadap keseluruhan siklus strategi peningkatan kinerja SDM perencanaan, implementasi, dan evaluasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, yang belum banyak diteliti secara mendalam. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini.

F. Definisi Istilah

1. Strategi

Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang secara terencana dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal serta mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi.

2. Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja adalah upaya sistematis untuk memperbaiki dan mengembangkan hasil kerja individu atau organisasi agar lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan individu yang memiliki kompetensi yang dapat didayagunakan secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi dalam penelitian ini sumber daya manusia mencakup Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan PPPK, sehingga karyawan honorer tidak termasuk dalam penelitian.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika skripsi merupakan kerangka dan pedoman penelitian sehingga harus dikemukakan untuk mempermudah dalam memahami dan mengetahui pembahasan detail mengenai skripsi ini secara menyeluruh dan komprehensif.

1. Bab I (Pendahuluan) membahas konteks penelitian, focus penelitian, tujuan, manfaat, dan orisinalitas penelitian. Selain itu bab ini juga mencakup definisi istilah dan sistematika pembahasan.
2. Bab II (Kajian Pustaka) menggunakan beberapa sub bab, pertama tentang teori-teori yang mengkaji tentang konsep strategi secara umum, Manajemen SDM dan peningkatan kinerja dan didukung dengan perspektif teori dalam Islam. Setelah itu, terdapat kerangka berpikir yang menjadi pijakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data di lapangan.
3. Bab III (Metode Penelitian) membahas metode dan jenis penelitian, serta lokasi dan subjek penelitian, data dan sumbernya, teknik pengumpulan data dan analisis data serta prosedur penelitian.
4. Bab IV (Hasil Penelitian) peneliti menyajikan data dan temuan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Bagian ini biasanya

menjadi inti dari skripsi, karena menunjukkan apa yang telah ditemukan atau dicapai selama penelitian, berdasarkan metode yang dijelaskan di bab sebelumnya.

5. Bab V (Pembahasan) menginterpretasikan, menganalisis, dan memberikan makna dan deskripsi terhadap hasil penelitian yang telah dipaparkan di bab IV. Pembahasan bertujuan untuk menjelaskan mengapa temuan tersebut muncul, apa arti dari temuan itu, serta bagaimana temuan tersebut berhubungan dengan teori, literatur, atau penelitian sebelumnya
6. Bab VI (Penutup) peneliti memberikan ringkasan dari penelitian serta menyampaikan kesimpulan dan saran. Penutup menyajikan gambaran besar hasil penelitian dan implikasinya secara ringkas dan padat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa latin *strategia*, yang berarti seni penggunaan rencana untuk mencapai tujuan. Secara umum strategi diartikan sebagai alat, rencana, atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas.²² Pengertian strategi menurut Siagian adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.²³

Strategi menurut Fred R. David merupakan sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui serangkaian keputusan dan tindakan yang terintegrasi. Strategi tidak hanya berorientasi pada perencanaan, tetapi juga mencakup implementasi dan evaluasi yang berkelanjutan agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

²² Nanang Gustris Ramdani dkk., "Definisi Dan Teori Pendekatan, Strategi, Dan Metode Pembelajaran," *Indonesian Journal of Elementary Education and Teaching Innovation* 2, no. 1 (2023): 24, [https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2\(1\).20-31](https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2(1).20-31).

²³ Muh Ichwan Musa, *Manajemen Strategi* (Makassar, 2023), <https://intelektualkaryanusantara.id/books/manajemen-strategi/>.

Fred R. David menekankan bahwa strategi merupakan hasil dari proses manajerial yang bersifat analitis dan sistematis. Strategi dirumuskan berdasarkan pemahaman mendalam terhadap kondisi internal organisasi, seperti sumber daya dan kapabilitas, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman lingkungan.²⁴

b. Fungsi Strategi

Konsep strategi atau kegiatan strategi mempunyai fungsi tertentu dalam sebuah perusahaan. Dalam kaitannya dengan fungsi tersebut maka Mintzberd et al., mengungkapkan beberapa fungsi strategi, yaitu:

- 1) *Strategy sets direction*: strategi merupakan peta yang mengarahkan perjalanan organisasi dalam menghadapi lingkungannya. Fungsi ini menunjukkan bahwa sebuah strategi sangat penting dalam perusahaan atau organisasi, karena tanpa strategi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik untuk sampau ke tujuuannya.
- 2) *Strategy focuses effort*: strategi meningkatkan koordinasi melalui pemfokusan usaha-usaha yang dilakukan anggota organisasi. Perusahaan atau organisasi adalah wadah berkumpulnya anggota untuk secara bersama-sama melakukan kegiatan mencapai tujuan. Dikarenakan anggota organisasi terdiri dari berbagai macam latar belakang dan kepentingan yang berbeda, maka dalam melakukan kegiatannya secara bersama-sama tersebut, perusahaan perlu mempunyai pedoman yang sama

²⁴ Fred R. David, *Strategic Management Concepts And Cases*, 13th ed. p. cm, Thirteenth Edition (Pearson Education.).

sehingga dapat memfokuskan semua usaha anggota organisasi ke satu arah yang sama, fungsi pedoman yang memfokuskan pekerjaan tersebut disediakan oleh strategi.

- 3) *Strategy defines the organization*: strategi merupakan sarana untuk memahami organisasi dan perbedaannya dengan *organisasi* lain secara singkat. Sebuah perusahaan ditandai oleh kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan tersebut, misalkan dua buah perusahaan kue dan makanan, meskipun keduanya memiliki kegiatan-kegiatan yang sama, yaitu produksi, pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan pemasaran, tetapi semua jenis kegiatan tersebut akan berbeda, misalkan perusahaan makanan A lebih memfokuskan pada pembuatan kue kering, sedangkan perusahaan makanan B lebih focus kepada pembuatan kue basah. Perbedaan tersebut dimungkinkan terjadi karena adanya strategi yang berbeda dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) *Strategy provides consistency*: strategi mengurangi ambiguitas dan *merupakan* pemersatu arah tindakan. Melalui strategi maka semua anggota organisasi akan mempunyai pedoman dan melakukannya secara konsisten sesuai dengan arahan dari strategi tersebut, oleh karenanya salah satu fungsi strategi adalah memberikan konsistensi pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi atau perusahaan.²⁵

²⁵ Zulganef dan Ahmad Johan, *Manajemen Strategik: Langkah Menuju Keunggulan Kompetitif* (Mega Press Nusantara, 2024), 18.

c. Tahapan Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Menurut Fred R. David proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal dalam manajemen strategi yang berfokus pada penentuan arah organisasi di masa depan. Menurut Fred R. David, perumusan strategi mencakup kegiatan pengembangan visi dan misi organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, serta pemilihan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Tahap ini bertujuan menghasilkan keputusan strategis yang menjadi dasar bagi seluruh aktivitas organisasi.

Organisasi berusaha menyesuaikan kemampuan internal dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, perumusan strategi sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan lingkungan. Strategi yang dirumuskan harus realistis, dapat dilaksanakan, dan selaras dengan tujuan organisasi. Perumusan strategi merupakan tahap pengambilan keputusan strategis yang menentukan arah organisasi dalam jangka panjang. Menurut Fred

R. David, tahap ini mencakup beberapa poin utama sebagai berikut:²⁶

a. Penetapan visi, misi, dan tujuan jangka panjang

Visi merupakan gambaran kondisi ideal organisasi di masa depan, sedangkan misi menjelaskan tujuan keberadaan organisasi dan ruang lingkup kegiatannya. Tujuan jangka panjang merupakan hasil penjabaran visi dan misi organisasi yang dinyatakan secara lebih konkret. Tujuan ini menjadi sasaran utama yang ingin dicapai melalui pelaksanaan strategi dan berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi.

b. Analisis lingkungan internal & eksternal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen. Sedangkan Analisis lingkungan eksternal adalah proses mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi, seperti perubahan kebijakan, kondisi ekonomi, sosial, teknologi, dan persaingan. Tujuan analisis ini adalah agar organisasi mampu menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan yang terus berubah.

c. Pemilihan alternatif strategi

Pemilihan strategi adalah proses menentukan alternatif strategi yang paling sesuai berdasarkan hasil analisis internal dan

²⁶ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition (Pearson Education), 42.

eksternal. Strategi yang dipilih harus realistis, dapat dilaksanakan, dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

a. Pengalokasian sumber daya

Pengalokasian sumber daya adalah proses pendistribusian sumber daya organisasi, baik manusia, keuangan, maupun sarana pendukung, sesuai dengan kebutuhan strategi.

b. Pengembangan dan pemberdayaan SDM

Pengembangan sumber daya manusia mencakup peningkatan kompetensi, motivasi, dan komitmen pegawai agar mampu melaksanakan strategi secara optimal. Fred R. David menekankan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada kualitas dan kesiapan sumber daya manusia.

c. Penetapan kebijakan, struktur, dan budaya organisasi

Kebijakan berfungsi menerjemahkan strategi ke dalam aturan, prosedur, dan keputusan yang dapat diterapkan di seluruh unit organisasi. Struktur organisasi dan budaya kerja perlu disesuaikan agar selaras dengan strategi yang diterapkan. Ketidaksesuaian antara strategi dengan struktur dan budaya dapat menjadi penghambat utama dalam implementasi strategi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

a. Pengukuran kinerja

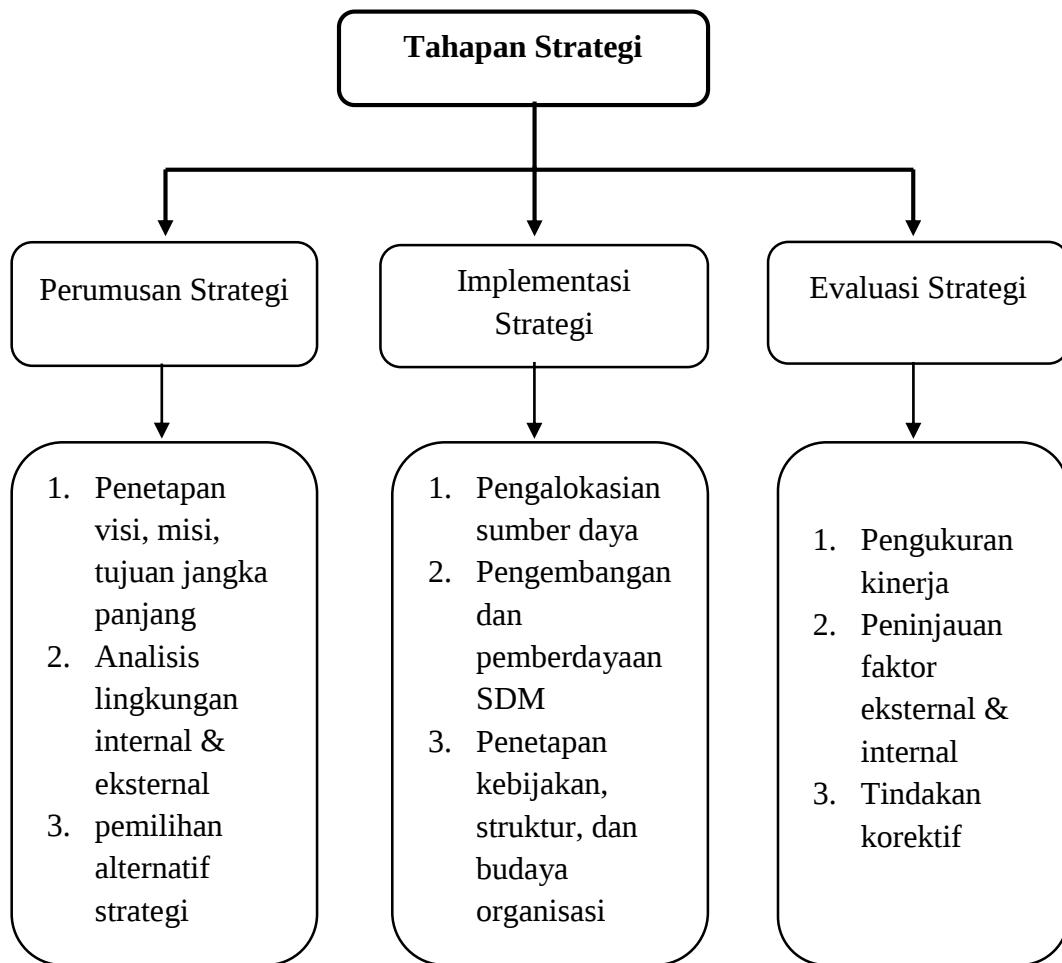
Pengukuran kinerja adalah proses menilai sejauh mana strategi berhasil mencapai tujuan organisasi. Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

b. Peninjauan faktor eksternal & internal

Peninjauan faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan yang dapat memengaruhi strategi organisasi. Perubahan tersebut dapat menuntut organisasi untuk menyesuaikan atau merevisi strategi yang sedang dijalankan.

c. Tindakan korektif

Tindakan korektif merupakan langkah perbaikan yang dilakukan apabila strategi dinilai kurang efektif atau tidak lagi sesuai dengan kondisi organisasi. Tindakan ini bertujuan meningkatkan kinerja dan menjaga keberlanjutan organisasi.



Gambar 2.1 Tahapan Strategi

2. Sumber Daya Manusia

a. Konsep Dasar SDM

Sumber daya manusia merupakan komponen krusial dalam organisasi karena menjadi motor penggerak pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. SDM tidak hanya dilihat sebagai tenaga kerja semata, tetapi juga sebagai modal inti yang membawa pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas inovatif yang semakin menentukan keberhasilan organisasi di era modern. Perspektif ini menegaskan pergeseran dari pendekatan tradisional yang memandang SDM sebagai input kerja menjadi

pandangan strategis yang memosisikan SDM sebagai aset strategis organisasi.²⁷

Sumber daya manusia menurut Michael Armstrong merupakan aset strategis organisasi yang memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Armstrong memandang SDM bukan sekadar faktor produksi, melainkan individu yang membawa kompetensi, sikap, nilai, dan potensi yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara terencana dan sistematis agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Pandangan ini menempatkan SDM sebagai elemen kunci dalam keunggulan organisasi.²⁸

Organisasi bisnis maupun organisasi publik yang berkinerja unggul memandang sumber daya manusia sebagai aset penting. Sumber daya manusia yang unggul menjadi asset yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dibutuhkan biaya pengadaan dan pembinaan yang besar dan juga waktu yang lama. Manajemen sumber daya manusia menganut berbagai fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Dessler yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian

²⁷ yusrawati dan Zulfani Sesmiarni, "Urgensi Pemahaman Konsep Dasar Manajmen Sumber Daya Manusia Bagi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Transformatif* 4, no. 3 (2025): 85–92, <https://doi.org/10.9000/jupetra.v4i3.2147>.

²⁸ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Kogan Page Publishers, 2012).

(*controlling*). Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh berbagai pakar antara lain:²⁹

- 1) Menurut Dessler, memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan.
- 2) Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi.
- 3) Menurut Mathis dan Jackson, memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai desain sistem manajemen dalam memberdayakan talenta karyawan secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Menurut Hasibuan, adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, maka focus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.³⁰

²⁹ Aditya Wardhana Yudabbirul Arif, " *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cv. Media Sains Indonesia, 2021).

³⁰ Dr Syafruddin M.M S. E. dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (CV Rey Media Grafika, 2022), 11.

Tujuan manajemen SDM adalah mengintegrasikan pengembangan dan pengarahan potensi manusia untuk kepentingan individu, perusahaan, dan masyarakat secara keseluruhan. Untuk meningkatkan kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan teknologi, diperlukan pendekatan yang lebih inovatif dalam merancang kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pergeseran dari pola pikir tetap (fixed mindset) ke pola pikir pertumbuhan. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengembangkan teknik agar manusia dapat dengan efektif mengolaborasikan berbagai aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.³¹

b. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kompetensi, keterampilan, dan perilaku kerja individu sehingga mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses ini tidak bersifat sekali jalan, melainkan rangkaian kegiatan berkesinambungan yang mencakup pelatihan, pembelajaran di tempat kerja, mentoring, dan pengembangan karier yang direncanakan secara sistematis. Upaya ini menempatkan

³¹ Jenny Nancy Kaligis Joulanda Altje Meiske Rawis, *Strategi Manajemen SDM Dalam Meningkatkan Inovasi Kewirausahaan di Startup Digital*, 14, Nomor 2, Mei 2025: 2672, <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1663>.

pengembangan SDM sebagai investasi jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi.³²

Pengembangan SDM merupakan sebuah proses sistematis yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan, serta pengelolaan karyawan untuk memperbaiki kerja karyawan sehingga dapat mencapai kualitas karyawan yang diharapkan oleh perusahaan menurut Andayani & Hirawati. Tujuan pelaksanaan pengembangan SDM ialah untuk meningkatkan profesionalitas serta keterampilan karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.³³

Pengembangan SDM menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung mampu menyelesaikan tugas secara lebih efisien dan berkualitas. Pengembangan SDM melalui peningkatan kinerja:³⁴

3. Peningkatan Kinerja

³² Nur Syahiroh dkk., “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat Dan Ketahanan Dalam Organisasi,” *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 4 (2024): 79–92, <https://doi.org/10.61132/jbpai.v2i4.434>.

³³ Nur Hidayah Selviyanti dkk., “Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023): 980–981,

³⁴ Shinta Devi Apriliana dan Ertien Rining Nawangsari, “Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi,” *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 23, no. 4 (2021): 804–12, <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Spencer, kinerja merupakan karakteristik melekat yang dimiliki seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu.³⁵ Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja.

Definisi kinerja menurut Gibson et al, Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan menurut Mangkunegara, Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁶

Kinerja pegawai baik ASN maupun pegawai honorer (non-ASN), merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam menjalankan tugasnya, ASN dituntut

³⁵ Nafisatul Ilim dkk., “*Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*,” Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi 2, no. 1 (2024): 39–54, <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>.

³⁶ Novia Ruth Silaen Surya Putra, “*Kinerja Karyawan*,” (Widina Bhakti Persada Bandung).

untuk memiliki profesionalisme, integritas, kompetensi, serta tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien.³⁷ Kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang optimal.

Pelaksanaan pelayanan publik oleh ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menjelaskan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.³⁸ ASN dan pelayanan publik menunjukkan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan profesionalisme pegawai ASN. Semakin baik kualitas kinerja ASN, maka semakin baik pula kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Pemerintah terus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia ASN melalui pembinaan, pelatihan, evaluasi kinerja, serta penerapan sistem kerja berbasis teknologi informasi. Upaya dilakukan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan

³⁷ Database Peraturan | JDIH BPK, “UU No. 20 Tahun 2023.”

³⁸ “UU No. 25 Tahun 2009,” Database Peraturan | JDIH BPK, <http://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25>.

yang efektif, efisien, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik.³⁹

Inovasi dalam pengelolaan kinerja ASN adalah penerapan sistem elektronik kinerja atau E-Kinerja. E-Kinerja merupakan sistem berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk mencatat, memantau, dan mengevaluasi capaian kerja pegawai secara digital. Penerapan E-Kinerja bertujuan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, serta objektivitas dalam penilaian kinerja ASN. Melalui sistem ini, setiap pegawai diwajibkan melaporkan aktivitas dan target kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. E-Kinerja digunakan pada proses penilaian kerja menjadi lebih terukur karena didasarkan pada capaian kerja yang terdokumentasi secara sistematis.⁴⁰

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai instrumen penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang digunakan untuk mengukur hasil kerja pegawai berdasarkan target, capaian, serta tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan. SKP disusun sebagai bentuk perencanaan kinerja individu yang disesuaikan dengan tugas jabatan dan tujuan organisasi. SKP pada setiap pegawai diwajibkan menyusun target kerja yang akan dicapai dalam periode tertentu sehingga pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara terarah, terukur, dan akuntabel. Penilaian SKP tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan perilaku kerja pegawai seperti disiplin, kerja

³⁹ Nataniel Dominggus Mandacan, "Model Perilaku Birokrasi Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah Di Provinsi Papua Barat" (doctoral, Universitas Hasanuddin, 2020), <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/14776/>.

⁴⁰ "Penggunaan Aplikasi E-Kinerja Sebagai Bagian Dari Strategi Pengembangan Pemerintahan Elektronik Dengan Tujuan Meningkatkan Kinerja Pegawai | Jurnal Progress Administrasi Publik," <https://jurnal.utb.ac.id/index.php/jpap/article/view/1822>.

sama, komitmen, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pemerintahan serta pelayanan publik.⁴¹

Pengaturan mengenai penilaian kinerja ASN melalui SKP tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan diperkuat dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa pengelolaan kinerja ASN dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan publik.⁴² Penerapan SKP dan E-Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja pegawai karena mampu mendorong ASN untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, serta berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal. Dengan adanya sistem tersebut, diharapkan kualitas pelayanan publik dapat meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja pegawai ASN.⁴³

Penerapan E-Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja dalam pelayanan publik sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan disiplin dan produktivitas ASN. Sistem ini membantu instansi pemerintah dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai secara berkala sehingga dapat diketahui tingkat pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. E-Kinerja mendorong ASN untuk bekerja lebih

⁴¹ “Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Peraturan Pemerintah (PP) 30 Tahun 2019,” <https://diskominfotik.banjarmasinkota.go.id/2020/01/penilaian-kinerja-pegawai-negeri-sipil>.

⁴² Dapodikdasmen Info, “PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS,” *Dapodikdasmen Info*, <https://www.dapodikdasmen.info/2019/05/pp-30-tahun-2019-penilaian-kinerja-pns>

⁴³ Luky Wahyu Saputra dan Ardana Putri Farahdiansari, “Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (Skp) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Produktivitas Di Ppsdm Migas Cepu,” *Competence : Journal of Management Studies* 19, no. 2 (2025): 1–9, <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v19i2.32014>.

profesional dan bertanggung jawab karena setiap aktivitas kerja tercatat dan dapat dievaluasi secara langsung oleh atasan. Penerapan E-Kinerja diharapkan mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.⁴⁴

Tujuan peningkatan kinerja tidak lain untuk memberikan hasil yang terbaik pada perusahaan, sehingga perusahaan dapat tumbuh berkelanjutan. Selain itu, perusahaan yang terus tumbuh dapat menjadi kebanggaan maupun harapan bagi karyawan untuk tetap berada pada organisasi tersebut.⁴⁵ Peningkatan kinerja dipahami sebagai upaya sistematis untuk memperbaiki hasil kerja individu maupun organisasi agar tujuan dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan kinerja dijabarkan ke dalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan untuk menyesuaikan kinerja ketrampilan dengan tuntutan situasi.⁴⁶ Menurut Pranata et al., Kompetensi yaitu kualifikasi menjalankan pekerjaan yang berbasis atas kecakapan, keahlian beserta ingkah laku.⁴⁷ Kompetensi merupakan bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar untuk

⁴⁴ Alexander Gae Dan Ardiansyah Ardiansyah, "Penerapan Aplikasi Elektronik Kinerja (E-Kinerja) Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Kecamatan Ende Timur" (diploma, IPDN, 2025), <https://eprints.ipdn.ac.id/24057/>.

⁴⁵ Dwi Wahyu Pril Ranto, "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review," *Jurnal E-Bis* 8, no. 1 (2024): 2, <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1283>.

⁴⁶ Yuni Kasmawati, "Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Kepemimpinan Spiritual Dan Kompetensi," *Jurnal Ekobistek* 12, no. 2 (2023): 648, <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i2.597>.

⁴⁷ Ziyadatun Muhtadin dan Agus Frianto, "Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Melalui Kompetensi," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 8, no. 1 (2020): 133, <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/30510>.

meningkatkan kinerja ke tingkatan lebih tinggi. Jika semakin tinggi kompetensi SDM yang dimiliki maka semakin tinggi juga kinerja SDM yang berkompeten.⁴⁸ Untuk peningkatan kompetensi dijabarkan dalam beberapa poin utama yaitu:

a. Pelatihan

Menurut Handoko, pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pada setiap aktifitas pasti memiliki arah yang di tuju, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang di nyatakan sebagai hasil yang dicapai. Manfaat dan dampak yang diharapkan dari pelatihan harus dirumuskan dengan jelas, tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan instansi. Menurut Simamora manfaat pelatihan antara lain:⁴⁹

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 3) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

⁴⁸ Marno Nugroho Nugroho dan Renjana Paradifa, “*Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*,” *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia* 11, no. 1 (2020): 153, <https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.08>.

⁴⁹ Verra Nitta Turere, “*Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey*,” *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 1, no. 3 (2013), <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1368>.

- 5) Mengurangi jumlah biaya dan kecelakaan.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Dessler, program pelatihan dapat dilakukan melalui:⁵⁰

- 1) *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- 2) Pelatihan Magang, merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya.
- 3) Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.
- 4) Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Lectures atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan.
- 6) Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian

⁵⁰ Riska Gustiana Achmad Fauzi, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)," Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi 3, no. 6 : 660.

pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik.

- 7) Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut.

Implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi menurut Dessler sebagai berikut:⁵¹

- 1) *Strategy's Role Managemen Development*, yaitu metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
- 2) *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9 books kompetensi.
- 3) *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu pengembangan di dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui metode *coaching* (pendampingan), *action learning*, *stretch assignment* (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
- 4) *Off the Job Management Training and Development Techniques*, yaitu metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode seminar, program di universitas/kampus,

⁵¹ Achmad Fauzi, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literattur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)," 661.

role play, corporate university (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

Faktor-faktor yang memiliki pengaruh langsung pada tingkat kinerja menurut Ruky, faktor-faktor mempengaruhi pelatihan dan pengembangan dalam pencapaian kinerja sebagai berikut:⁵²

- 1) Teknologi yang terdiri dari peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau layanan yang diproduksi oleh organisasi.
- 2) Kualitas masuk atau peralatan yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik termasuk keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai model perilaku dan pekerjaan kerja dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
- 6) Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencakup aspek kompensasi, promosi dan lainnya.

b. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas sehingga berkorelasi dengan tingkat kinerja

⁵² Khaeruman, "Pelaksanaan Training Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen," <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/931>.

yang dihasilkan. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan finansial, tetapi juga mencakup kepuasan kerja, pengakuan, dan lingkungan kerja yang kondusif yang mampu memupuk komitmen terhadap tugas organisasi.⁵³

Motivasi terbukti berperan signifikan dalam mempengaruhi produktivitas dan efektivitas kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi biasanya dikaitkan dengan peningkatan upaya individu untuk mencapai sasaran organisasi secara lebih maksimal, yang pada akhirnya berdampak langsung pada hasil kerja yang lebih baik.⁵⁴

Pandangan umum yang dinyatakan oleh Dessler tentang motivasi menjadi titik awal yang penting dalam pemahaman tentang bagaimana motivasi individu dalam berbagai aspek kehidupan, terutama di dalam konteks pekerjaan dan prestasi. Konsep ini merujuk pada ide bahwa manusia secara alami memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupan mereka, dan ketegangan atau rasa tidak puas yang timbul ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi adalah apa yang mendorong mereka untuk bertindak dan mencari cara untuk memenuhinya.⁵⁵

⁵³ Nourma Ulva Kumala Devi Revanggi Ayu Tantri, "Peningkatan motivasi dan manajemen sumber daya manusia menuju kualitas kinerja perusahaan". Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M),

⁵⁴ Muthi'atul Khasanah dkk., "Exploring the Determinants of Performance Based on Human Resources Management and Work Motivation," Indonesian Journal Economic Review (Ijer) 5, no. 2 (2025): 311–16,

⁵⁵ Misbakhul Munir, "Motivasi Organisasi: Penerapan Teori Maslow, McGregor, Frederick Herzberg Dan McLelland," Al-Ifkar: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman 17, no. 01 (2022): 3375.

Teori motivasi menurut Teori Hierarki Kebutuhan Maslow sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini adalah makan, minum, rumah, tidur dan sebagainya. Kebutuhan tersebut harus dipenuhi dengan upaya kersehingga orang akan bekerja giat untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2) Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman. Karyawan akan merasa terlindungi dan merasa aman yaitu menginginkan penjaminan rasa aman seperti asuransi kesehatan, jamsostek, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja dan sebagainya.

3) Kebutuhan akan kasih sayang

Kebutuhan saling mengasihi untuk saling memberi dan menerima. Mempunyai teman dan kelompok untuk saling berinteraksi. Mempunyai bagian untuk menjadi orang yang dicintai dan mencintai.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuan akan penghargaan diri, yaitu mendapatkan penghargaan harga diri seperti dihargai, menghargai, kebebasan yang mandiri, dikenal, pencapaian prestasi dan mendapatkan pengakuan dari pimpinan, teman dan lingkungannya.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan mengaktualisasikan diri dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki dan potensi yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang luar biasa untuk pekerjaannya. Sehingga dia dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Maslow individu dimotivasi dari kebutuhan yang tidak terpuaskan, meskipun kebutuhan ini terpuaskan karena adanya dorongan dan sifat dasar manusia yang tidak merasa puas maka akan timbul keinginan baru.⁵⁶ Motivasi berperan sebagai kekuatan yang mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan, keterampilan, dan melaksanakan tugas secara optimal. Motivasi dijabarkan menjadi motivasi internal dan eksternal yaitu:

a. Motivasi internal (intrinsik)

Deci dan Ryan dalam *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi internal muncul ketika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial dalam pekerjaannya. Motivasi jenis ini cenderung menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan karena berasal dari kesadaran dan kemauan diri sendiri. Unsur-unsur motivasi internal sebagai berikut:⁵⁷

⁵⁶ Munir, "Motivasi Organisasi," 160–61.

⁵⁷ Richard M Ryan dan Edward L Deci, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*.

- 1) Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu kesadaran untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 2) Kepuasan kerja, yaitu perasaan senang dan bangga atas hasil kerja yang dicapai
- 3) Minat dan kesenangan terhadap pekerjaan, sehingga pegawai bekerja tanpa paksaan.
- 4) Keinginan untuk berkembang, seperti dorongan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan diri.

b. Motivasi Eksternal (Ektrinsik)

Motivasi eksternal (ekstrinsik) adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu untuk melakukan pekerjaan, biasanya dalam bentuk imbalan atau konsekuensi tertentu. Motivasi ini muncul karena adanya rangsangan eksternal seperti gaji, tunjangan, penghargaan, promosi, atau sanksi.

Menurut Armstrong, motivasi eksternal berkaitan dengan apa yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kinerja yang ditunjukkan. Motivasi ini berfungsi sebagai alat manajerial untuk mengarahkan perilaku pegawai agar sesuai dengan tujuan organisasi. Unsur-unsur motivasi eksternal meliputi:⁵⁸

⁵⁸ Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13. ed (Kogan Page, 2014).

- 1) Gaji dan kompensasi, sebagai imbalan finansial atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi finansial memiliki peran penting dalam mendorong karyawan bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang diberikan. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada sekarang cenderung keluar dari organisasi yang berakibat organisasi mengalami kesulitan dalam replacement, terlebih dalam recruiting.⁵⁹

Kompensasi adalah bentuk suatu jasa yang diterima oleh karyawan atas segala pengabdian. Kompensasi dibagi menjadi tiga bagian yaitu:⁶⁰

- a. Kompensasi dasar adalah kompensasi yang sifatnya tetap seperti gaji.
- b. Kompensasi variable adalah kompensasi yang waktu pembayarannya tidak pasti dan tidak tetap, kompensasi ini diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan. Seperti ketika seorang karyawan rajin masuk kerja dan tidak pernah

⁵⁹ Alvi Nugraha dan Sri Surjani Tjahjawi, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 3, no. 3 (2017): 26, <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i3.942>.

⁶⁰ Alni Ndriani dan Riyan Mirdan, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Akuntansi 1* (Juli 2021): 12.

absen maka perusahaan akan memberikan uang insentif maupun bonus lainnya.

- c. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang berupa jaminan sosial, pensiun, pesangon, asuransi, cuti kerja, bpjs kesehatan.
- 2) Penghargaan dan pengakuan, seperti penghargaan kinerja atau pujian dari pimpinan.
- 3) Promosi dan jenjang karir, sebagai bentuk apresiasi dan peluang peningkatan status kerja
- 4) Kebijakan dan sistem penilaian kinerja, termasuk sanksi dan reward yang diterapkan organisasi.

B. Perspektif Teori Strategi Sumber Daya Manusia dalam Islam

1. Strategi

Perencanaan strategis adalah proses yang sistematis dan rasional untuk menetapkan tujuan jangka panjang serta merancang strategi guna mencapainya, berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi.⁶¹ Berikut ayat Al-Qur'an yang dijadikan landasan konsep strategi yang berorientasi pada keberlanjutan dan akuntabilitas. Strategi yang baik menurut Islam harus mempertimbangkan dampak jangka panjang, baik secara organisasi maupun sosial, yang terdapat pada QS. Al-Hasyr ayat 18 berbunyi:⁶²

⁶¹ Nurul Alvi Chindi Fadhillah dan Hamidullah Mahmud, "Perencanaan Strategis Dakwah Dalam Perspektif Al-Qur'an : (Telaah Atas Konsep Tadbir Dan Hikmah)," Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum 3, no. 6 (2025): 10543–57,.

⁶² "Surat Al-Hasyr: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online," 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ
حَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr ayat 18)

Ayat ini menegaskan pentingnya perencanaan dan orientasi masa depan dalam setiap aktivitas manusia. Konsep “memperhatikan apa yang diperbuat untuk hari esok” mengandung makna strategis, yaitu adanya kesadaran untuk menyusun langkah, memperhitungkan dampak, dan mengevaluasi tindakan secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, ayat ini relevan dengan prinsip strategi yang menuntut perencanaan sistematis dan berorientasi jangka panjang.

Pada aspek ini, organisasi harus memiliki job description yang jelas disertai kejelasan struktur organisasi yang akan dibangun, karena berkaitan dengan penentuan orang-orang yang akan diserahi tugas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Allah Swt. sudah memberikan sinyal tentang pentingnya pembagian tugas (pekerjaan) kepada orang-orang yang sesuai dengan keahliannya. Dalam QS.Az-Zukhruf ayat 32 berbunyi:⁶³

⁶³ “Surat Az-Zukhruf: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online,”.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا
وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya: Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kamilah yang menentukan penghidupan mereka dalam kehidupan dunia dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan. (QS.Az-Zukhruf ayat 32)

Ayat ini menjelaskan tentang peran Allah Swt dalam membagi-bagi sarana penghidupan (pekerjaan, jabatan, dan tanggung jawab) di antara umat manusia dalam kehidupan dunia, karena mereka tidak dapat melakukannya sendiri-sendiri tanpa ada saling kerja sama. Bahkan di dalam ayat tersebut Allah Swt telah menjanjikan akan meninggikan derajat sebagian umat manusia atas yang lain (karena ilmu, harta benda, kekuatan, dan lain-lain) beberapa derajat, agar dapat saling tolong menolong dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena masing-masing orang pasti saling membutuhkan dalam mencari dan mengatur kehidupannya, termasuk dalam konteks ini mengatur jalannya kehidupan roda suatu organisasi.⁶⁴

2. Sumber Daya Manusia

Dalam konteks ajaran Islam, tiap orang/individu adalah pemimpin dan akan ditanya di hari kiamat tentang kepemimpinannya itu, dan tiap individu bertanggung jawab atas perbuatannya. Setiap orang adalah

⁶⁴ Fathor Rachman, "Manajemen Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Qurân^{Im} Dan Hadith," Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman 1, no. 2 (2015): 313, <https://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/ulumuna/article/view/1628>.

khalifah Allah di muka bumi, dan setiap orang harus dapat merepresentasikan Tuhannya, dan bertanggungjawab di hadapan Tuhannya. Dia adalah hamba Allah, sebuah posisi yang sangat terhormat bila dibanding dengan makhluk lainnya. Fungsi sebagai khalifatullah adalah mewakili suara Tuhan dalam kehidupannya sehari-hari.⁶⁵

Berikut ayat Al-Qur'an yang menggambarkan kriteria ideal sumber daya manusia terdapat pada QS. AL-Qashash ayat 26 yang berbunyi:⁶⁶

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

Penafsiran kontemporer terhadap ayat ini menunjukkan bahwa konsep SDM dalam Islam telah mencakup prinsip meritokrasi dan profesionalisme. Kekuatan tidak hanya dimaknai sebagai kekuatan fisik, tetapi juga kecakapan intelektual, keterampilan teknis, dan kapasitas manajerial. Sementara itu, amanah menekankan etika kerja, tanggung jawab, dan kejujuran dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, ayat ini sangat relevan sebagai landasan normatif pengelolaan SDM dalam organisasi modern.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja duniawi, tetapi juga harus memperhatikan nilai moral dan tanggung jawab spiritual. Al-Qur'an memberikan landasan normatif

⁶⁵ Hidayatullah Hidayatullah, “Konsep Karakter Kepemimpinan Nabi Ibrahim AS Dalam Membentuk SDM Unggulan Perspektif Al-Qur'an,” *Al-Wasathiyah: Journal of Islamic Studies* 1, no. 2 (2022): 74, <https://doi.org/10.56672/alwasathiyah.v1i2.25>.

⁶⁶ “Surat Al-Qashash: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online,” diakses 5 Januari 2026, <https://quran.nu.or.id/al-qashash#25>.

yang kuat mengenai keseimbangan antara pencapaian dunia dan orientasi akhirat, sebagaimana ditegaskan dalam Surah Al-Qashash ayat 77:⁶⁷

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

Artinya: Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Dalam tafsir munir karya Wahbah Zuhaily surat Al-Qashash ayat 77 ini memiliki kandungan, pokok dari kandungan tersebut antara lain: Pertama, pada ayat ini terkandung perintah untuk mencari pahala bagi kehidupan akhirat kelak pada kalimat *wa ibtaghi fi ma ataka Allahu al-dar al-akhirat* (dan carilah pahala negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah padamu). Dengan maksud manusia diperintah untuk menggunakan harta dan nikmat yang melimpah untuk mendekatkan diri kepada Allah. Kedua, pada kalimat *wa la tanda nasibaka min al-dunya* (janganlah kamu lupa bagianmu di dunia) secara langsung menjelaskan larangan untuk melupakan bagian atau kebutuhan dari kehidupan dunia. Wahab Zuhaily menjelaskan bahwa dalam ayat ini mengandung makna janganlah kalian meninggalkan kelezatan dunia yang dibolehkan oleh Allah, seperti makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan menikah. Ketiga, dalam kalimat *wa ahsin kama ahsan Allah ilayk* (dan berbuat baiklah kepada

⁶⁷ “Surat Al-Qashash: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online,” <https://quran.nu.or.id/al-qashash#76>.

orang lain sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu) terdapat pesan untuk berbuat baik kepada makhluk-Nya sebagaimana Allah berbuat baik kepadamu. Keempat, larangan agar tidak berbuat kerusakan di bumi dengan kedzaliman dan berbuat buruk kepada orang lain yang terdapat dalam kalimat *wa la tabgi al-fasad fi al-ard* (dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi). Pemilihan tafsir Munir dalam penelitian ini dikarekan melihat dari corak tafsir nya yaitu lughawi dan fiqh. Dengan digunakannya corak lughawi dalam tafsir ini penulis dapat mengetahui substansi makna dalam suatu ayat. Maka dari itu tafsir munir adalah salah satu tafsir yang relevan sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.⁶⁸

Dalam perspektif Islam, kinerja bukan hanya diukur dari hasil kerja semata, tetapi juga dari niat, kejujuran, dan ketekunan dalam melaksanakan tugas. Nabi Muhammad SAW dalam Haditsnya mengajarkan bahwa “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika bekerja, iamenyelesaikan pekerjaannya dengan sempurna” (HR. Baihaqi). Prinsip ihsan, yang mengutamakan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sangat relevan dalam meningkatkan kinerja SDM di dunia kerja modern.⁶⁹

Peningkatan kinerja dipandang sebagai proses berkelanjutan yang menuntut komitmen individu untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, QS. Ar-Ra‘d ayat 11 relevan sebagai

⁶⁸ Muhammad Zaki Ridwan, “*Karakteristik Tawazun Dalam Surat Al-Qashash Ayat 77 Menurut Tafsir Munir Pada Era Revolusi Industri 4.0 (Prespektif Double Movement Fazlur Rohman)* Skripsi”.

⁶⁹ Octaviar Wilmar Erwanni, “Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern,” *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (2024): 67.

landasan teologis bagi upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia secara berkesinambungan. Berikut QS. Ar-Ra'd ayat 11 berbunyi:⁷⁰

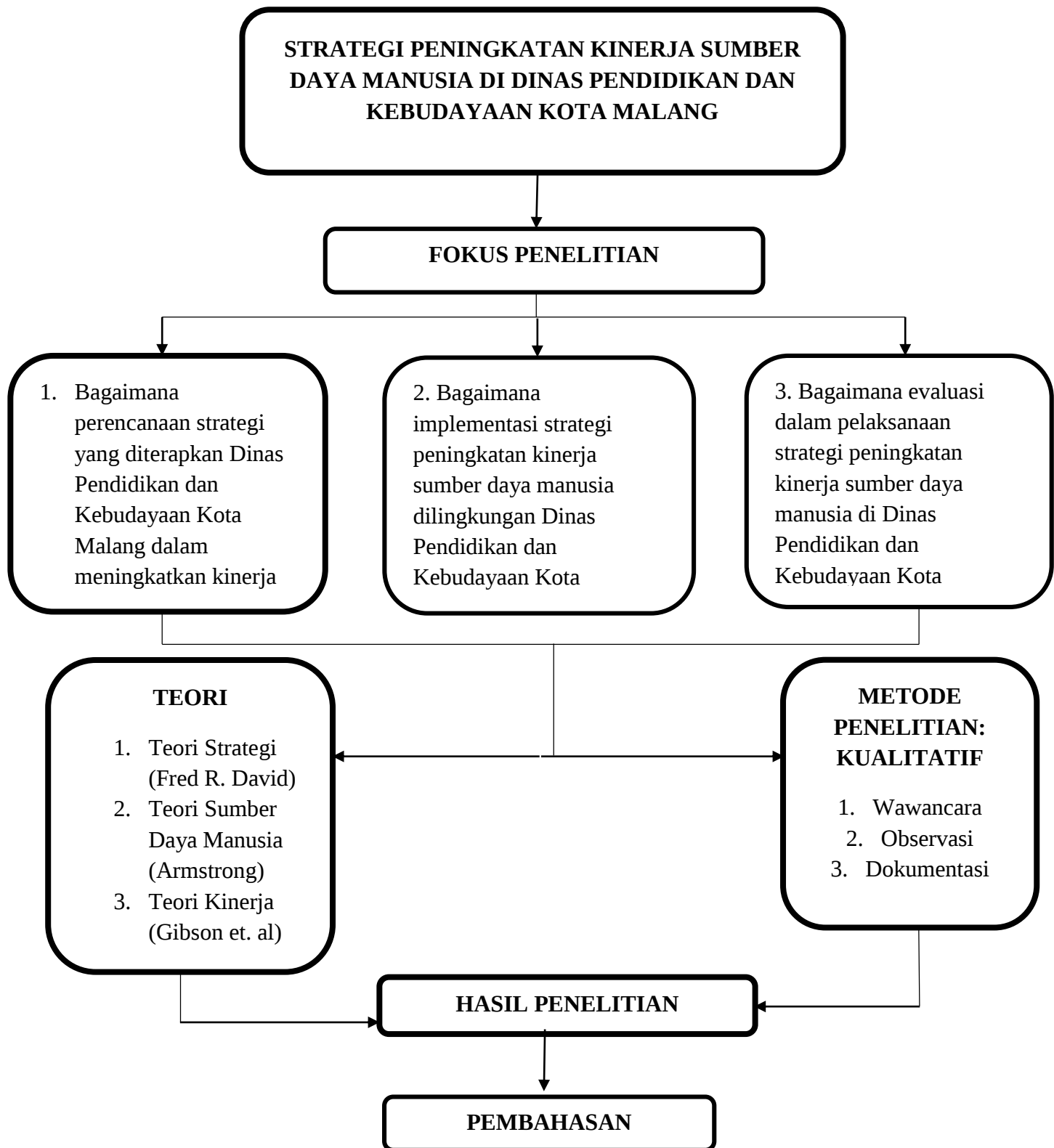
لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Ayat ini menegaskan prinsip perubahan dan peningkatan kinerja yang bersumber dari kesadaran dan usaha manusia. Dalam konteks organisasi, peningkatan kinerja tidak dapat terjadi tanpa adanya kemauan individu dan kelompok untuk melakukan perbaikan diri. Ayat ini menekankan bahwa perubahan eksternal harus diawali oleh transformasi internal, baik dalam sikap, perilaku, maupun kompetensi.

⁷⁰ “Surat Ar-Ra’d: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online,” <https://quran.nu.or.id/ar-rad#10>.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan perspektif subjek penelitian. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna, proses, dan pemahaman kontekstual terhadap suatu peristiwa atau masalah yang diteliti.⁷¹

Pendekatan kualitatif sangat relevan digunakan ketika penelitian berfokus pada perilaku manusia, kebijakan organisasi, serta proses pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian kualitatif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk memahami bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi.⁷²

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kasus (*case study*), yang bertujuan untuk menjelaskan secara mendalam bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan strategi yang ditentukan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.⁷³ Pemilihan jenis studi kasus didasarkan pada kondisi nyata terkait pengelolaan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia tanpa

⁷¹ John W. Creswell dan Vicki L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Sage, 2011).

⁷² Johnny Saldana dan Matt Omasta, *Qualitative Research: Analyzing Life* (Sage Publications, 2021).

⁷³ Wilianus Illu, *Metodologi Penelitian Kualitatif Fenomenologi* (Penerbit Andi, 2025).

melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Jenis penelitian ini sesuai untuk mengungkap realitas empiris secara apa adanya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipakai oleh peneliti dalam proses pengumpulan maupun pengolahan data yang dibutuhkan untuk penelitian. Penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Kantor tersebut terletak di Jalan Veteran No. 19, Ketawanggede, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

Pemilihan lokasi penelitian ini berlandaskan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan kebudayaan di tingkat pemerintah daerah. Pemilihan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang didukung oleh aksesibilitas dan kelayakan penelitian, ketersediaan data, keterbukaan instansi terhadap kegiatan akademik, serta kemudahan peneliti dalam menjangkau lokasi penelitian menjadi faktor pendukung terlaksananya penelitian secara efektif.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif menggunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, dan peneliti sendiri merupakan instrumen kunci. Peneliti memasuki lapangan seperti sekolah, keluarga, daerah pemukiman, dan lain-lain dalam waktu yang relatif lama. Peneliti kualitatif berada di latar tertentu karena kepeduliannya terhadap konteks. Karena sifat alami ini kehadiran peneliti di lapangan adalah mutlak dan pada dasarnya terjadi interaksi langsung antara peneliti dan data.⁷⁴ Oleh karena itu, peneliti terlibat

⁷⁴ Siti Romlah, "Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif (Pendekatan Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif):," Pancawahana : Jurnal Studi Islam 16, no. 1 (2021): 3.

secara langsung dalam setiap tahapan penelitian, mulai dari wawancara, mengamati, mendokumentasikan pengelolaan strategi kinerja karyawan.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang sesuai dengan pembahasan yang akan diteliti yaitu membutuhkan 3 subjek untuk mampu memberikan jawaban atas pertanyaan peneliti yang telah disusun. Subjek dalam penelitian ini yaitu Kepala Bidang Kasubag Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

E. Data dan Sumber Data

Secara umum, sumber data dalam penelitian terbagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan melalui wawancara, observasi, atau angket yang disebarkan secara langsung. Kelebihan utama dari data primer adalah tingkat keasliannya yang tinggi serta keterkaitannya secara langsung dengan isu penelitian. Namun, pengumpulan data jenis ini membutuhkan persiapan dan proses yang lebih panjang serta intensif.⁷⁵

Data primer adalah sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses penelitian. Data primer dapat berupa hasil observasi, wawancara, atau pengumpulan data melalui angket. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama, baik individu maupun kelompok. Peneliti menggunakan berbagai metode untuk mengumpulkan data primer, seperti wawancara, observasi, dan survei. Wawancara adalah

⁷⁵ Nasywa Hafizah dkk., "Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data Dalam Penelitian Pendidikan," *Qosim: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 2 (2025): 391, <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1025>.

metode yang umum digunakan untuk mengumpulkan data primer, di mana peneliti mengajukan pertanyaan langsung kepada responden dan mencatat atau merekam jawaban mereka. Observasi juga merupakan metode yang efektif, di mana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas atau kejadian tertentu yang terkait dengan variabel penelitian.⁷⁶

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mencari informasi melalui sumber-sumber yang telah ada sebelumnya. Seperti, buku, artikel, jurnal, dan literatur karya tulis lain yang berkaitan dengan isi pembahasan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berupa buku mengenai sumber data, subjek penelitian, dan isu terkait dalam penelitian kualitatif.⁷⁷

Peneliti mengumpulkan data primer yaitu dengan hasil wawancara, observasi, dokumentasi langsung dari pelaksanaan pengelolaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Sedangkan sumber data sekunder penelitian ini yaitu laporan pelaksanaan dan data pendukung dari Dinas Pendidikan.

⁷⁶ Undari Sulung dan Mohamad Muspawi, “Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, Dan Tersier,” *Edu Research* 5, no. 3 (2024): 113,.

⁷⁷ Fadila Ramadona Wijaya dkk., “Sumber Data, Subjek Penelitian, Dan Isu Terkait,” *Edukatif* 3, no. 2 (2025): 271–76.

Tabel 3.1 Data dan Sumber Data

No .	Fokus Penelitian	Jenis Data	Teknik Data	Sumber Data	Keterangan
1.	Perencanaan strategi yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia	Primer	Wawancara	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja	Menggali informasi mengenai proses perencanaan strategi, penyusunan dan perumusan strategi yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.
		Sekunder	Dokumentasi	Renstra 2025-2029, Rencana kerja tahun 2025	
2.	Implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Primer	Wawancara Observasi	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja pegawai A dan B	Proses pengembangan dan pelaksanaan program. Kegiatan pegawai dengan mengadakan bimbingan teknis, dan diskusi nonformal.
		Sekunder	Dokumentasi	Renstra 2025-2029 Renja tahun 2025 Indikator kerja individu tahun 2025	
3.	Evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan	Primer	Wawancara	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja Pegawai A dan B	Pengukuran kinerja dan tindak lanjut evaluasi
		Sekunder	Dokumentasi	Rankir Renja tahun 2025	

	Kebudayaan Kota Malang				
--	------------------------	--	--	--	--

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan perangkat yang digunakan oleh peneliti untuk menghimpun data dalam suatu studi penelitian. Peneliti memiliki peran penting dalam penelitian kualitatif sebagai orang yang membuat rencana, mengumpulkan data, menganalisis data, dan memberikan makna pada informasi yang ditemukan dalam data (interpretasi data). Instrumen penelitian ini digunakan sebagai panduan dalam pengumpulan data dan informasi. Peneliti menggunakan kisi-kisi instrumen penelitian berupa lembar observasi untuk mengumpulkan informasi awal, pedoman wawancara yang berisi tentang pertanyaan-pertanyaan, panduan dokumentasi yang diambil dari catatan-catatan atau gambar yang erat hubungannya dengan pengelolaan strategi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi terkait dalam Penelitian Kualitatif yaitu:⁷⁸

1. Wawancara,

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan penelitian. Wawancara kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman

⁷⁸ Ardiansyah dkk., "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif," ihsan : Jurnal Pendidikan Islam 1, no. 2 (2023): 1–9, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.

mendalam tentang pengalaman, pandangan, dan perspektif individu terkait fenomena yang diteliti. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur, tergantung pada tingkat kerangka yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung terhadap partisipan dan konteks yang terlibat dalam fenomena penelitian. Observasi kualitatif dapat dilakukan dalam situasi nyata atau di lingkungan yang telah dirancang secara khusus untuk penelitian. Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati interaksi sosial, perilaku, dan konteks yang relevan dengan fenomena yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari dokumen, arsip, atau bahan tertulis lainnya yang berkaitan dengan fenomena penelitian. Dokumen yang digunakan dapat berupa catatan, laporan, surat, buku, atau dokumen resmi lainnya. Studi dokumentasi memberikan wawasan tentang konteks historis, kebijakan, peristiwa, dan perkembangan yang relevan dengan fenomena yang diteliti.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Penelitian kualitatif memerlukan pengujian keabsahan data untuk memastikan bahwa penelitian tersebut asli kebenarannya dan akurat. Terdapat beberapa kriteria dasar untuk meneguji akan kualitas dan keabsahan data yang didapatkan dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menerapkan

2 kriteria guna menguji keabsahan data penelitiannya yaitu uji *credibility* (validitas internal), dan uji *confirmability* (obyektifitas) data penelitian.

1. Uji *credibility* (validitas internal) adalah menjelaskan hasil penelitian secara akurat menverminkan situasi sebenarnya di lapangan. Terdapat beberapa teknik dalam melakukan uji *credibility*.⁷⁹ Peneliti menggunakan beberapa teknik pada pengujian kredibilitas penelitiannya, antara lain yaitu :

- a. Ketekunan pengamatan, yaitu suatu upaya yang dilaksanakan peneliti untuk menjalankan proses penelitian dengan tingkat ketelitian dan kesungguhan yang tinggi terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan data yang dikaji dan setiap fenomena selama proses penelitian berlangsung. Pengamatan yang dilakukan secara terus menerus dan mendalam, peneliti diharapkan mampu memperoleh data yang lebih akurat, rinci, dan bermakna sehingga hasil penelitian memiliki tingkat keabsahan data dan kredibilitas yang tinggi.
- b. Triangulasi, didefinisikan sebagai verifikasi data melalui berbagai rujukan, pendekatan, serta periode waktu yang berbeda. Triangulasi dimanfaatkan peneliti guna memeriksa keabsahan data serta kebenaran data melalui perbandingan serta penguatan data yang didapatkan melalui beragam rujukan.⁸⁰ Beberapa teknik triangulasi yaitu :
 - 1) Triangulasi Sumber, yaitu menguji kredibilitas data dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari berbagai sumber.

⁷⁹ sapto haryoko dkk., *Analisa Data Penelitian Kualitatif: Konsep, Teknik, Prosedur Analisis* (2020) (Makassar, Indonesia, 2020),.

⁸⁰ Kholifatun Nikmah dan Evita Widiyati, "Pandangan Guru Terhadap Penggunaan Problem Based Learning Pada Mata Pelajaran Akidah Akhlak Di MI Al Hikmah Bareng Jombang," *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 3, no. 3 (2025): 2453–61, <https://doi.org/10.61104/alz.v3i3.1650>.

Pada penelitian ini yaitu menguji kredibilitas data yang telah didapatkan dari Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Bidang Kasubag Umum dan Kepegawaian, dan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, yang kemudian dijelaskan, dikelompokkan, diidentifikasi persamaan dan perbedaan, serta menentukan data spesifik dari ketiga sumber.

- 2) Triangulasi Teknik, yaitu kredibilitas data diuji dengan mengecek data tersebut terhadap referensi yang sama menerapkan metode yang bervariasi. Pada penelitian ini yaitu menguji kredibilitas data yang didapatkan dari wawancara, kemudian dicek dengan observasi, dan studi dokumentasi.
- c. Kecukupan referensi yaitu penyertaan referensi yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan. Peneliti berupaya menunjukkan bahwa data yang diperoleh bukan hasil asumsi semata, melainkan memiliki dasar yang kuat dan valid secara ilmiah. Referensi ini adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti berupa alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif seperti camera, handycam, alat rekam suara dan lain sebagainya. Dengan adanya kecukupan referensi ini, keaslian data penelitian dapat lebih terjamin, menghindarkan kemungkinan terjadinya pemalsuan atau manipulasi data, serta meningkatkan kredibilitas dan keabsahan hasil penelitian secara keseluruhan.
2. Uji *Confirmability* (obyektifitas) adalah metode yang diterapkan oleh peneliti untuk menjelaskan proses-proses yang terlibat dalam penelitiannya

kepada pihak-pihak yang terkait, yang kemudian mereka menyampaikan penilaian guna memperoleh persetujuan atas penelitian yang telah dilaksanakan.⁸¹ Jadi penelitian ini akan dianggap objektif ketika hasil penelitian telah disetujui oleh masyarakat. Dalam penelitian ini, ujian *confirmability* dilaksanakan dengan melibatkan penguji untuk mengevaluasi hasil penelitian, yang dihubungkan dengan proses yang dilaksanakan peneliti, guna menentukan peneliti dapat diterima atau tidak.

I. Analisis Data

Analisis data kualitatif yang digunakan menurut Miles, Huberman, dan Saldana terbagi menjadi 3 bagian, antara lain:⁸²

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data mengacu pada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif tentu akan lebih mengakomodir data secara menyeluruh tanpa harus mengurangi temuan di lapangan yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

- a. Data Collection, peneliti mulai mengumpulkan informasi tentang pengelolaan strategi peningkatan kinerja pegawai kepada pegawai Dinas Pendidikan terlebih dahulu. Kemudian melakukan verifikasi informasi yang telah didapat dengan melakukan observasi pra lapangan.

⁸¹ Arif Rachman Hery Purnomo, , *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (CV Saba Jaya Publisher, 2024).

⁸² Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Sage Publications, 2018).

b. Data Condensation

a) *Selecting* (pemilihan)

Menurut Miles & Huberman peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

b) *Focusing*

Miles & Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data sesuai dengan masing-masing fokus penelitian dalam penelitian strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah. Data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian dan tidak akan digunakan sebagai data penelitian disingkirkan.

c) *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul hingga ke tahap focusing dievaluasi oleh peneliti, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data.

Jika data yang menunjukkan pengelolaan strategi sudah dirasakan hasilnya dan jumlah data sudah cukup, maka data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d) *Simplifying dan Transforming*

Data yang sudah melalui beberapa tahap hingga tahap abstraksi data dalam penelitian selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data kualitatif dapat disajikan dalam bentuk uraian ringkas, diagram, hubungan antar kategori, flowchart, dan format sejenisnya. Melalui sajian tersebut akan mempermudah pemahaman terhadap gambaran situasi yang diamati, serta membantu perencanaan langkah-langkah berikutnya berdasarkan pemahaman yang telah diperoleh. Dengan memvisualisasikan data, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola, tren, dan hubungan yang relevan, yang dapat memberikan wawasan berharga untuk mengarahkan tindakan atau kebijakan yang akan diambil berdasarkan hasil penelitian tersebut.

3. Verifikasi Data/Penarikan Kesimpulan (*Data Verification/Conclusion Drawing*)

Kesimpulan merujuk pada temuan baru yang belum pernah diketahui sebelumnya. Temuan ini mungkin berupa deskripsi atau gambaran

mendalam tentang suatu objek, fenomena, atau konteks yang sebelumnya belum sepenuhnya terungkap atau diketahui secara mendalam. Selain itu, kesimpulan juga dapat melibatkan aspek-aspek seperti kausalitas, interaksi, validasi hipotesis, atau pengembangan teori yang dapat memperluas pemahaman dalam bidang tertentu. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bukan hanya mencerminkan ringkasan dari data, tetapi juga memberikan sumbangan berharga dalam pembentukan pemahaman baru atau pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih luas.

J. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian kualitatif dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Pada penelitian ini, peneliti membagi menjadi beberapa tahapan dalam penelitian, mulai dari persiapan hingga tahap analisis data. Berikut beberapa tahap prosedur penelitiannya yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan

Pada tahap ini, peneliti melaksanakan berbagai persiapan sebelum melaksanakan penelitian secara langsung di lokasi. Kegiatan persiapan tersebut yaitu mencakup penyusunan proposal penelitian serta pembuatan instrumen pendukung seperti, pedoman wawancara, lembar observasi, dan format dokumentasi yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data. Peneliti juga melakukan kajian literatur tentang strategi pengelolaan yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang sebagai landasan teoritis, dan mengangkat masalah yang akan diteliti lebih lanjut. Pada tahap ini peneliti mengurus perizinan penelitian kepada pihak terkait, khususnya kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, serta

menetapkan subjek penelitian meliputi, Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Bidang Kasubag Umum dan Kepegawaian, dan pegawai.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Ketika sudah memperoleh izin untuk melakukan penelitian, kemudian peneliti memulai penelitian langsung dengan membangun komunikasi yang baik dengan pihak instansi terutama kepada para informan agar dapat tercipta suasana penelitian yang kondusif. Pada tahap ini, peneliti melaksanakan observasi terkait strategi pengelolaan kinerja pegawai dan melakukan wawancara mendalam dengan Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Bidang Kasubag Umum dan Kepegawaian, dan pegawai untuk menggali data yang lebih detail dengan diperkuat oleh dokumentasi meliputi profil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, visi & misi, SOP, tata tertib instansi. Peneliti juga melakukan pengecekan keabsahan data melalui triangulasi sumber, teknik, serta jangka waktu.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini berlangsung sejak peneliti mulai pengumpulan data hingga penelitian berakhir. Analisis ini menerapkan model Miles dan Huberman, yang mencakup pengolahan data, pemaparan hasil, pemeriksaan, serta penarikan kesimpulan. Data dikategorikan sesuai dengan fokus peneliti, kemudian disajikan dalam bentuk narasi, serta diverifikasi secara berulang hingga menghasilkan kesimpulan akhir yang valid.

4. Tahap Penyelesaian

Pada tahap penutup, peneliti menyusun laporan penelitian berdasarkan hasil temuan di lapangan. Setelah itu, laporan tersebut

dikonsultasikan kepada pembimbing akademik untuk memperoleh arahan, masukan, serta rekomendasi perbaikan. Berdasarkan hasil konsultasi tersebut, peneliti kemudian melakukan revisi guna menyempurnakan laporan agar lebih sistematis, valid, dan sesuai dengan kaidah akademik.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Profil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang adalah perangkat daerah yang bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan dan kebudayaan, mencakup pengelolaan layanan PAUD, pendidikan dasar, hingga nonformal, serta pembinaan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme. Di bidang kebudayaan, dinas ini berperan melestarikan dan mempromosikan nilai-nilai budaya lokal sebagai identitas masyarakat. Dalam menjalankan urusan pemerintahan daerah, dinas terus mengembangkan pemanfaatan teknologi untuk mempermudah akses layanan publik. Dipimpin oleh kepala dinas yang dibantu oleh beberapa bidang fungsional, instansi ini berkomitmen mewujudkan pendidikan berkualitas dan keberlanjutan budaya daerah secara terintegrasi.⁸³



Gambar 4.1 Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Sumber dari website <https://malangvoice.com/polisi-terima-aduan-disdikbud-kota-malang>

⁸³ “Home | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang,” <https://dikbud.malangkota.go.id/#>.

2. Visi Misi dan Fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

a. Visi

Visi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mengacu pada visi Pemerintah Kota Malang yang dipimpin oleh Wali Kota Malang sebagai bentuk dukungan terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah. Keselarasan visi “Menuju Malang Mbois dan Berkelas” (Mandiri, Berbudaya, Optimis, Indah, Sejahtera, Berkelanjutan, Kolaboratif, Efisien, Lestari, Adaptif, Sinergis), mampu menjadikan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berperan aktif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mewujudkan pelayanan pendidikan yang berkualitas, serta mendukung pengembangan dan pelestarian kebudayaan daerah sebagai bagian dari pembangunan daerah yang berkelanjutan.

b. Misi

1. Memberikan informasi yang tepat dan akurat tentang pelayanan pendidikan di Kota Malang.
2. Memberikan layanan dengan prosedur mudah, aman, nyaman, dan menyenangkan.
3. Memberikan layanan prima tanpa memungut biaya yang terlalu besar bahkan gratis.
4. Selalu meningkatkan kualitas SDM dan layanan yang berbasis teknologi terkini.⁸⁴

c. Fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

⁸⁴ “Visi dan Misi Organisasi | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang,” <https://dikbud.malangkota.go.id/VM>.

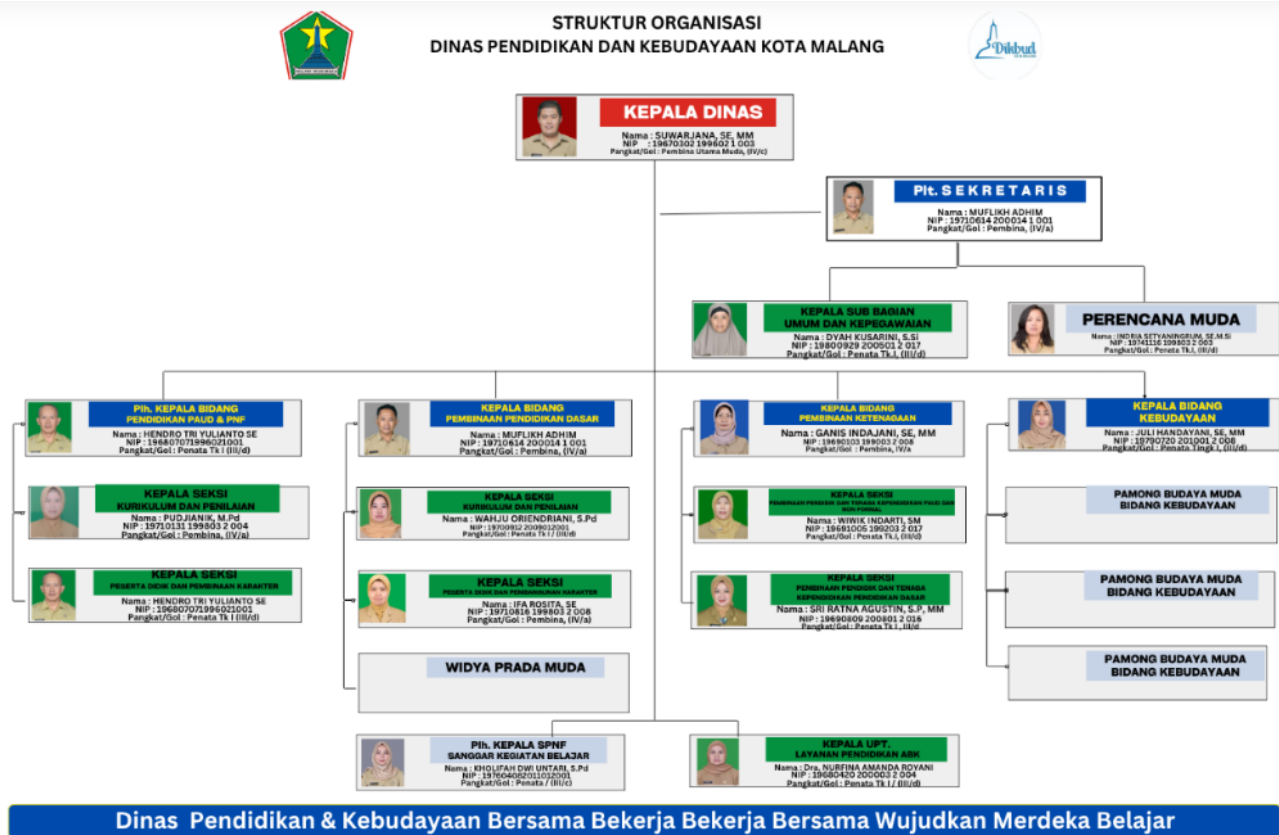
1. Perumusan kebijakan di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan;
2. Pengelolaan pendidikan dasar, PAUD dan Pendidikan Nonformal;
3. Penetapan kurikulum muatan lokal pendidikan dasar, PAUD dan Pendidikan Nonformal;
4. Pembinaan dan pengawasan izin pendidikan dasar, PAUD dan Pendidikan Nonformal yang diselenggarakan oleh masyarakat;
5. Pelaksanaan koordinasi dan supervisi di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan;
6. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUD, Pendidikan dasar, dan Pendidikan Nonformal;
7. Pemindahan pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Daerah;
8. Pembinaan bahasa dan sastra yang penganutnya dalam Daerah;
9. Pengelolaan kebudayaan masyarakat yang pelakunya dalam Daerah;
10. Pelestarian tradisi masyarakat yang penganutnya dalam Daerah;
11. Pembinaan lembaga adat yang penganutnya dalam Daerah;
12. Pembinaan kesenian yang masyarakat pelakunya dalam Daerah;
13. Pembinaan sejarah lokal;
14. Penetapan Cagar Budaya tingkat kota;
15. Pengelolaan Cagar Budaya tingkat kota
16. Pembinaan dan pengawasan izin membawa Cagar Budaya keluar daerah dalam 1 (satu) Daerah Provinsi;
17. Pengelolaan museum Daerah;
18. Pengawasan dan penindakan pelanggaran terhadap peraturan di bidang kebudayaan;

19. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
20. Pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
21. Pelaksanaan administrasi di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan;
22. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan; dan
23. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan.⁸⁵

3. Struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang unsur pelaksana urusan pemerintah di bidang pendidikan dan kebudayaan yang berada dibawah naungan Pemerintah Kota Malang. Dinas ini dipimpin oleh Kepala Dinas yang bertanggung jawab kepada Wali Kota Malang melalui Sekretaris Daerah. Pembentukan, kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang diatur dalam Peraturan Wali Kota Malang Nomor 33 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

⁸⁵ “Struktur Organisasi | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang,” <https://dikbud.malangkota.go.id/VM>.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Tahun 2025-2029

Sumber dari website <https://dikbud.malangkota.go.id/SO>,

Struktur Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memiliki

Bidang dan komposisi Pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Data Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Tahun 2026

No.	Bidang	ASN
1.	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	32
2.	Keuangan	15
3.	Perencanaan	8
4.	Pembinaan Pendidikan Dasar	22
5.	Pembinaan Tenaga Kerja	14

6.	Pendidikan Paud dan PNF (Pendidikan Non-Formal)	15
7.	Kebudayaan	8
8.	Pengawas	16
11.	UPT SPNF SKB (Sanggar Kegiatan Belajar)	17
12.	PLA	16
	Total	163

B. Hasil Penelitian

Peneliti memaparkan hasil penelitian yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Hasil penelitian disajikan berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja pegawai dalam mendukung pelaksanaan pelayanan publik. Penyajian hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai kondisi, pelaksanaan strategi, serta faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Hasil penelitian diuraikan ke dalam beberapa subbab sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan.

1. Perencanaan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Perencanaan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategis yang menjadi pedoman bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan

organisasi. Perencanaan dilakukan melalui perumusan visi, misi, dan tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta pemilihan strategi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Langkah ini bertujuan agar program dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara terarah, terstruktur, dan efektif.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mendukung pelaksanaan strategi dengan merencanakan pengembangan sistem kerja berbasis teknologi agar pelayanan administrasi menjadi lebih efektif dan efisien. Perencanaan lainnya dilakukan melalui peningkatan koordinasi antar bidang, pembagian tugas yang jelas, serta penguatan komunikasi kerja antarpegawai. Perencanaan strategi yang baik, dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal sehingga pelayanan pendidikan dan kebudayaan kepada masyarakat menjadi lebih berkualitas.

Dalam hal ini peneliti mengadakan langkah paling awal wawancara terkait bagaimana perumusan perencanaan strategi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Pernyataan pertama disampaikan oleh dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Berkaitan dengan rencana strategi kita sudah ada yang namanya Renstra (Rancangan Rencana Strategis) nah disitu sudah dijelaskan renstra ini mengikuti aturan dari Pemkot, acuan utamanya dari RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota Malang 2025-2029. Penyusunan Renstra berdasarkan landasan hukum bisa dilihat di Renstra ya, kemudian terdapat dilihat beberapa bab yang menjabarkan rancangan strategi itu nanti di Renstra juga”⁸⁶

⁸⁶ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa perumusan perencanaan strategi yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilaksanakan melalui penyusunan Rencana Strategis (Renstra) yang menjadi dokumen utama dalam menentukan arah kebijakan dan program organisasi. Renstra berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi selama periode tertentu serta menjadi dasar dalam merumuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses penyusunannya, Renstra tidak disusun secara terpisah, melainkan mengacu pada kebijakan dan arah pembangunan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Malang.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyusunan Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Malang Tahun 2025–2029. RPJMD merupakan dokumen perencanaan pembangunan daerah yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, dan program pembangunan daerah selama lima tahun. Strategi yang dirumuskan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan harus selaras dengan arah pembangunan daerah yang telah ditetapkan dalam RPJMD. Keselarasan tersebut bertujuan agar pelaksanaan program dan kegiatan pada tingkat perangkat daerah dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah secara keseluruhan.

Penyusunan Renstra juga didasarkan pada berbagai landasan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perencanaan strategi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan melalui penyusunan Renstra yang mengacu pada RPJMD Kota Malang Tahun

2025–2029 serta berbagai landasan hukum yang berlaku. Perumusan perencanaan strategi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan melalui penjabaran Renstra 2025-2029 sesuai RPJMD yaitu menetapkan Visi, Misi, landasan hukum, analisis eksternal dan internal, penetapan tujuan dan sasaran strategis, perumusan strategi dan arah kebijakan perangkat daerah, rancangan program, kegiatan dan sub kegiatan.

a. Perumusan Visi Misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Dalam hal ini, peneliti mengadakan wawancara terkait Strategi yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Peneliti menanyakan terkait tentang bagaimana perumusan visi, misi dalam peningkatan kinerja SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, untuk visi misi sekarang kita tidak boleh membuat visi misi sendiri. di saat Bapak Wali Kota sudah menetapkan visi misi. Jadi, kalau dimaksud dengan visi misi di sini ini kami mengikuti visi misinya Bapak Wali Kota Malang, jadi visi misinya tidak kami buat sendiri, tapi visi misi kamilah yang mengikuti visi misi Pemerintah Kota Malang. Hanya, untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, kami diberi kewenangan untuk mengurus pendidikan dan kebudayaan yang ada di Kota Malang. Itu saja. Jadi kalau visi misinya kami ikut di Pemerintah Kota Malang. Nanti bisa dilihat di visi misinya Pak Wali Kota terkait dengan kinerja SDM”.⁸⁷

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa penyusunan visi misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mengacu dan menyesuaikan dengan visi dan misi Pemerintah Kota Malang yang telah

⁸⁷ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

ditetapkan oleh Wali Kota Malang. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap perangkat daerah memiliki kewajiban untuk mendukung arah kebijakan pembangunan daerah secara terpadu dan selaras dengan tujuan pemerintah daerah. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berperan sebagai pelaksana kebijakan daerah khususnya pada sektor pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memiliki tanggung jawab dalam mendukung pencapaian visi Wali Kota melalui pelaksanaan program kerja yang berkaitan dengan pendidikan dan kebudayaan. Strategi peningkatan kinerja pegawai menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai dituntut untuk mampu bekerja secara profesional, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik agar tujuan organisasi serta visi Pemerintah Kota Malang dapat tercapai secara optimal. Pada penjelasan informan diatas ditunjukkan pada gambar berikut.

Visi dan Misi Kota Malang
Visi MENUJU MALANG MBOIS DAN BERKELAS
Misi 1. Mewujudkan generasi yang berbudaya, optimis dan inovatif 2. Mewujudkan masyarakat sejahtera mandiri berbasis perekonomian yang mapan dan adaptif

3. Mewujudkan fasilitas infrastruktur perkotaan yang berkarakter, indah, dan kolaboratif
4. Mewujudkan lingkungan perkotaan yang berkelanjutan dan lestari
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik efisien dan sinergis

Gambar 4.3 Visi Misi Pemerintahan Kota Malang
 Sumber dari <https://dikbud.malangkota.go.id/VM>

Penyataan diatas juga ditambahkan oleh informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Dinas itu tidak punya visi, tapi punya misi yang punya visi itu Pemerintah Kota. Misi ini menerjemahkan visinya Wali Kota yaitu Menuju Malang Mbois dan Berkelas, di Dinas Pendidikan mengadopsi salah satu misi yang dijabarkan dari Wali Kota yaitu mewujudkan generasi yang berbudaya, itu kan visi kota, diambil untuk kita menyokong keberhasilannya misi ini”⁸⁸

Pernyataan informan GI menjelaskan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang tidak memiliki visi yang berdiri sendiri, melainkan mengikuti visi Pemerintah Kota Malang. Visi daerah yang digunakan yaitu “Menuju Malang Mbois dan Berkelas” yang menjadi pedoman bagi seluruh organisasi perangkat daerah dalam melaksanakan program dan kebijakan pemerintahan. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menunjukkan bahwa program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh dinas diarahkan untuk mendukung keberhasilan visi dan misi Wali Kota, khususnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karakter masyarakat, serta pelestarian budaya daerah.

⁸⁸ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

Rencana strategis Dinas pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Tahun 2025 - 2029 secara umum dimaksudkan untuk menyediakan dokumen perencanaan jangka pendek selama 5 (lima) tahun terpilihnya kepemimpinan pemerintahan Kota Malang sehingga dapat menjadi acuan atau pedoman bagi semua pihak yang berkepentingan dalam mewujudkan visi pembangunan daerah Kota Malang periode 2025 – 2029 yang mengacu pada RPJM Daerah 2025 – 2029 dengan visi Kota Malang. Untuk mewujudkan hal tersebut peran dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mengemban arah kebijakan pada Misi 1 yaitu untuk mewujudkan generasi yang berbudaya, Optimis dan Inovatif dengan 5 fase sebagai berikut:

Tabel 4.1 Penjabaran Misi 1 Renstra 2025-2029

Fase / Tahun	Tema
Fase 1 (2026)	Peningkatan kualitas SDM yang berbudaya sehat dan tangguh
Fase 2 (2027)	Peningkatan kualitas SDM yang berbudaya, sehat, tangguh dan inovatif
Fase 3 (2028)	Peningkatan kualitas SDM yang berbudaya sehat, dan unggul
Fase 4 (2029)	Peningkatan kualitas SDM yang berbudaya sehat, unggul dan pelopor modal sosial dalam masyarakat
Fase 5 (2030)	Peningkatan kualitas SDM yang berbudaya sehat, unggul serta menggerakkan modal sosial dalam masyarakat

b. Analisis Internal dan Eksternal Perumusan Perencanaan Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Proses perencanaan strategi selanjutnya adalah analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini dilakukan untuk

mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Melalui analisis internal, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, seperti kondisi sumber daya manusia, kompetensi pegawai, struktur organisasi, sarana prasarana, serta capaian kinerja yang telah dicapai. Sementara itu, analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang berasal dari lingkungan di luar organisasi, seperti perubahan regulasi, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat, serta dinamika sektor pendidikan. Hasil dari analisis internal dan eksternal tersebut kemudian menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam hal ini peneliti mengadakan wawancara terkait analisis eksternal dan internal, peneliti menanyakan terkait bagaimana analisis eksternal dan internal perencanaan strategi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Jadi begini, dalam menyusun renstra 2025-2029, kami melakukan analisis internal dan eksternal secara mendalam. Dari sisi internalnya kami memperhatikan kondisi SDM, lingkungan dan dari sisi eksternal kami memperhatikan perubahan kebutuhan di sector pendidikan dan kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya”⁸⁹

⁸⁹ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa Analisis tersebut dilakukan sebagai langkah strategis untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi organisasi saat ini serta berbagai faktor yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi di masa mendatang. Melalui analisis yang mendalam, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, maupun diperbaiki dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Analisis difokuskan pada berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan kondisi lingkungan organisasi. Analisis terhadap sumber daya manusia mencakup kondisi jumlah pegawai, kompetensi yang dimiliki, tingkat pendidikan, kondisi lingkungan mencakup di sektor pendidikan. Melalui analisis internal tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, seperti yang dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Rumusan Isu Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Potensi Daerah Yang Menjadi Kewenangan Pd	Permasalahan Pd	Isu Klhs Yang Relevan Dengan Pd	Isu Lingkungan Dinamis Yang Relevan Dengan Pd			Isu Strategis
			GLOBAL	NASIONAL	REGIONAL	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Peningkatan kualitas SDM (jumlah Perguruan Tinggi yang cukup banyak, aliran Informasi	Penguatan SDM yang sehat dan unggul masih belum optimal (IKS masih rendah di 0,341, stunting masih tinggi,	Optimalisasi kualitas pendidikan	menjamin kualitas pendidikan inklusif, adil dan mempromosikan kesempatan	Kualitas pendidikan yang masih rendah	Pengembangan SDM berkualitas melalui peningkatan akses pendidid	Penguatan Daya Saing SDM Berkelanjutan

yang cepat, prestasi SDM Kota Malang yang meningkat	APM masih dibawah 100, masih ada 3.778 anak tidak sekolah, kualitas pendidikan be		belajar seumur hidup untuk semua		kan, kesehatan dan standar hidup yang layak dan berkualitas	
	Lingkungan Sosial Masyarakat yang harmonis dan berbudaya (pendidikan karakter, agama, kebangsaan, kewargaan, budaya belum optimal karena masih ada kasus perundungan, karakter anak yang cenderung tergerus teknologi, implementasi pancasila kurang	Optimalisasi bantuan sosial bagi penduduk miskin baik yang masuk kategori miskin maupun rentan	mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuknya di mana mana	Belum meratanya akses dan kualitas di bidang kesehatan, pendidikan, dan perlindungan sosial untuk menciptakan tingkat kemiskinan menuju nol persen pada tahun 2045	Pemenuhan Kebutuhan Sosial Dasar Khususnya Peningkatan Lapangan Kerja, Penanganan Stunting, dan Pengurangan Kemiskinan	Penguatan Lingkungan Sosial Masyarakat yang harmonis dan berbudaya

Analisis internal dan eksternal merupakan tahapan penting dalam perumusan strategi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Analisis internal dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi sumber daya manusia, kompetensi, kedisiplinan, dan capaian kinerja pegawai, sedangkan analisis eksternal digunakan untuk memahami peluang dan tantangan yang

berasal dari perkembangan kebijakan pemerintah, kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan, serta dinamika lingkungan organisasi. Hasil kedua analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi yang lebih adaptif, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selain memperhatikan faktor internal dan eksternal, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang juga menjalin kerja sama dengan berbagai instansi pemerintah guna mendukung pelaksanaan program dan pencapaian tujuan organisasi. Melalui identifikasi isu-isu strategis, koordinasi, dan sinergi dengan berbagai pihak, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya, informasi, dan dukungan kebijakan secara optimal sehingga strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara efektif dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Strategi peningkatan kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi dan capaian kerja pegawai, tetapi juga menekankan pentingnya pembinaan disiplin sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang efektif, profesional, dan berintegritas. Strategi tersebut didasarkan pada berbagai pertimbangan yang berasal dari hasil analisis kebutuhan organisasi dan kondisi sumber daya manusia yang ada, peneliti menanyakan terkait faktor yang menjadi pertimbangan utama dalam menyusun strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia. Pernyataan dari Kepala Sub

Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Jadi ada faktor kedisiplinan, kedua ada faktor peningkatan kinerjanya atau dalam hal ini nilai e-kinerjanya dia sudah memenuhi standar dari perjanjian kinerja yang sudah dibuat atau belum. Yang ketiga adalah dari kompetensinya; dia sudah mengikuti pengembangan kompetensi sampai seberapa jam? Nah, itu faktor-faktor yang menjadi pertimbangan kami”.⁹⁰

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, yaitu kedisiplinan, capaian kinerja, dan kompetensi pegawai. Ketiga faktor tersebut dipandang sebagai indikator penting yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar dalam menentukan langkah-langkah pengembangan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Faktor pertama adalah kedisiplinan pegawai. Kedisiplinan menjadi aspek fundamental karena berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta komitmen terhadap kewajiban pekerjaan. Tingkat kedisiplinan yang baik dinilai mampu mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan menciptakan budaya kerja yang profesional.

⁹⁰ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Faktor kedua adalah capaian kinerja pegawai yang diukur melalui sistem e-kinerja. Dalam hal ini, organisasi melakukan penilaian terhadap sejauh mana pegawai mampu memenuhi target yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Hasil penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Apabila capaian kinerja belum memenuhi standar yang ditetapkan, maka diperlukan langkah pembinaan dan pengembangan yang sesuai agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Faktor kompetensi juga menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja. Kompetensi pegawai dinilai melalui partisipasi dalam berbagai kegiatan pengembangan kompetensi, seperti pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, seminar, maupun kegiatan pengembangan profesional lainnya. Ketiga faktor tersebut menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan strategi yang tepat untuk menciptakan aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Pernyataan di atas juga di dukung dengan pernyataan wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Yang menjadi pertimbangan utama tentu hasil evaluasi kinerja sebelumnya melalui E-Kinerja. Dari situ kami melihat bagaimana capaian kinerja pegawai, tingkat kedisiplinan, dan kompetensi yang dimiliki. Selain itu, kami juga melihat kondisi SDM yang ada serta isu-isu strategis yang sedang dihadapi Dinas. Semua itu kemudian disesuaikan dengan arah kebijakan dalam Renstra 2025–2029 sehingga strategi yang disusun benar-benar

dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi”⁹¹

Pernyataan informan GI menjelaskan bahwa penyusunan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang didasarkan pada hasil evaluasi E-Kinerja serta analisis kondisi sumber daya manusia dan lingkungan organisasi. Dalam penyusunan Renstra 2025–2029, organisasi juga mempertimbangkan faktor eksternal seperti perkembangan kebutuhan di sektor pendidikan dan pentingnya kerjasama dengan instansi lain. Melalui analisis internal dan eksternal tersebut, dinas dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat kapasitas organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan pendidikan dan pelayanan publik secara efektif dan berkelanjutan. Strategi yang disusun juga menjadi pedoman bagi organisasi dalam menentukan program dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan visi, misi, dan sasaran organisasi.

c. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Penetapan tujuan menjadi bagian penting dalam proses perencanaan strategis karena berfungsi sebagai arah dan pedoman bagi organisasi dalam menyusun program, kebijakan, serta kegiatan pengembangan pegawai. Dalam hal ini peneliti mengadakan wawancara terkait bagaimana tujuan

⁹¹ “Wawancara dengan Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, Ganis Indajani, SE, MM, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

utama peningkatan kinerja sumber daya manusia yang ingin dicapai oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Mengenai tujuan utama peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dicapai oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, Pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Pada dasarnya peningkatan SDM di Dinas ini diarahkan untuk menciptakan pegawai yang unggul, kompeten, disiplin, serta memiliki integritas dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Maka dari itu, kami berupaya mendorong pengembangan serta penguatan budaya kerja yang bertanggung jawab agar dinas dapat mencapai target dan program kerja secara efektif dan efisien”⁹²

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa organisasi memandang sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas dan pelayanan publik. Profesionalisme, kompetensi, disiplin, dan integritas menjadi nilai penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar mampu menjalankan tugas secara optimal sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan Renstra

Pernyataan tersebut juga di dukung dengan pernyataan wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Nah kalau dilihat dari renstra 2025-2029 ini mbak tujuannya itu terwujudnya sumber daya manusia yang berbudaya, sehat, tangguh dan unggul, jadi yang ditetapkan di dinas ini mendukung sasaran dalam Rencana Pembangunan Daerah 2025-2029 ini mbak”⁹³

⁹² “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

⁹³ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, MM, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

Pernyataan dari informan GI menjelaskan bahwa tujuan peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mengacu pada arah kebijakan yang tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025–2029. Dalam Renstra tersebut ditegaskan bahwa tujuan pembangunan yang ingin dicapai adalah terwujudnya sumber daya manusia yang berbudaya, sehat, tangguh, dan unggul. Seluruh program dan kebijakan yang dijalankan oleh Dinas diarahkan untuk mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Kota Malang Tahun 2025–2029. Pendapat diatas diperkuat dengan adanya Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan 2025-2029 pada BAB III Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan:

Tabel 4.3 BAB III tentang Tujuan, Sasaran,Strategi,dan Arah Kebijakan

BAB III TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN
3.1. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Perangkat Rencana Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang diselaraskan dengan Dokumen RPJMD Pemerintah Kota Malang Tahun 2025-2029 , untuk menyelaraskan maka perlu menerjemahkan sasaran hasil RPD Kota Malang yang yang diharapkan kepala daerah sesuai dengan Visi dan Misi. Sesuai dengan Tupoksi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Tujuan dan Sasaran Rencana Pembangunan Daerah (RPD) yang dapat diakomodir Dinas Pendidikan dan Kebudayaan: Tujuan : Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang berbudaya, Sehat, tangguh dan Unggul Dari tujuan yang ditetapkan tersebut Dinas pendidikan dan Kebudayaan wajib mendukung sasaran dalam Rencana Pembangunan Daerah yang dijabarkan dalam kurun waktu 2025-2029. RPJMD Kota Malang Tahun 2025-2029 sesuai

dengan tugas pokok fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memiliki sasaran yaitu :

Sasaran : **Meningkatnya Kualitas Sumberdaya Manusia yang berbudaya dan Unggul**

Setelah menetapkan tujuan maka ditetapkan Sasaran. Sasaran adalah hasil yang diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, mudah dicapai, rasional, untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan. Perumusan sasaran perlu memperhatikan indikator kinerja sesuai tugas dan fungsi PD atau kelompok sasaran yang dilayani, serta profil pelayanan yang terkait dengan indikator kinerja.

d. Perumusan arah kebijakan perangkat daerah

Dalam mendukung peningkatan kinerja sumber daya manusia tentunya Dinas perlu memahami kondisi saat ini, peneliti melakukan wawancara mengenai Bagaimana proses analisis kebutuhan dan permasalahan sumber daya manusia sebelum strategi disusun. Pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Jadi begini, analisis kebutuhan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan berdasarkan peta jabatan organisasi yang memuat kebutuhan tenaga administrasi dan tenaga fungsional pada setiap bidang dan seksi. Melalui peta jabatan tersebut, Dinas dapat mengetahui jumlah kebutuhan pegawai, ketersediaan pegawai, serta kekurangan tenaga kerja yang harus dipenuhi. Hasil analisis tersebut kemudian menjadi dasar dalam menentukan strategi pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, baik melalui perekrutan PNS, PPPK, maupun alternatif lain seperti mekanisme *outsourcing*.”⁹⁴

Pernyataan informan DK menegaskan bahwa proses analisis kebutuhan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada peta jabatan

⁹⁴ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

organisasi. Dalam pelaksanaannya, sumber daya manusia di lingkungan Dinas dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu tenaga administrasi dan tenaga fungsional. Tenaga administrasi mencakup pejabat struktural maupun staf pelaksana, sedangkan tenaga fungsional terdiri atas tenaga yang memiliki tugas dan keahlian khusus, seperti guru. Pembagian tersebut menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pegawai sesuai dengan fungsi dan struktur organisasi yang ada.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia dilakukan melalui penyusunan peta jabatan yang memuat informasi mengenai jumlah bidang, seksi, serta kebutuhan pegawai pada masing-masing unit kerja. Melalui peta jabatan tersebut, Dinas dapat mengetahui jumlah kebutuhan ideal pegawai, ketersediaan pegawai yang ada, serta kekurangan tenaga kerja yang masih harus dipenuhi. Analisis kebutuhan tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan strategi pemenuhan kebutuhan pegawai, baik melalui rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), maupun alternatif lain seperti mekanisme *outsourcing*. Pernyataan di atas Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan sebagai berikut:

“Permasalahan utama yang kami hadapi saat ini adalah adanya moratorium pengangkatan ASN, sehingga Dinas tidak dapat melakukan pengangkatan PNS maupun PPPK baru. Di sisi lain, masih terdapat pegawai yang memasuki masa pensiun sehingga menimbulkan kekurangan tenaga kerja. Untuk tenaga administrasi, keamanan, dan kebersihan, kebutuhan masih dapat diatasi melalui sistem *outsourcing*. Tantangannya, kebijakan tersebut hanya dapat diterapkan hingga tahun 2026, sehingga kami sedang menyusun

langkah strategis untuk mengantisipasi kemungkinan kekurangan tenaga pendidik pada periode berikutnya.”⁹⁵

Pernyataan dari informan DK menegaskan bahwa implementasinya di Dinas menghadapi permasalahan adanya kebijakan moratorium pengangkatan ASN yang membatasi penerimaan pegawai baru, baik PNS maupun PPPK. Kondisi ini menjadi tantangan karena di saat yang sama terdapat pegawai yang memasuki masa pensiun, sehingga berpotensi menimbulkan kekurangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas organisasi. Situasi tersebut mengharuskan organisasi untuk melakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara lebih cermat agar pelayanan dan pelaksanaan program tetap berjalan secara optimal.

Dinas menerapkan solusi berupa penggunaan tenaga *outsourcing*. Strategi ini dinilai mampu membantu memenuhi kebutuhan tenaga kerja administratif tanpa harus melakukan pengangkatan pegawai baru. karena kebijakan tersebut hanya dapat diterapkan hingga tahun 2026, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang perlu menyiapkan langkah-langkah strategis dalam mengantisipasi potensi kekurangan tenaga kerja pada masa mendatang, khususnya tenaga pendidik. Upaya ini menunjukkan pentingnya perencanaan sumber daya manusia yang berkelanjutan agar organisasi tetap mampu menjaga kualitas pelayanan pendidikan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁹⁵ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Kebijakan tersebut juga menghadapi tantangan baru dengan munculnya Surat Edaran dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah yang membatasi penggunaan skema tersebut hanya sampai tahun 2026. Kondisi ini menyebabkan Dinas masih berada pada tahap perencanaan untuk menentukan langkah strategis dalam memenuhi kebutuhan tenaga pendidik di masa mendatang. Permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga menyangkut keterbatasan regulasi dan kebijakan kepegawaian yang memengaruhi keberlangsungan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.



Gambar 4.4 Pentahapan 2 (Goal)
Sumber diambil dari Renstra 2025-2029

Pernyataan diatas juga di dukung dengan pernyataan wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Dalam melakukan analisa kebutuhan dan permasalahan kita disini berdasarkan renstra ini ya mbak, melalui pemetaan kondisi sumber daya manusia, serta identifikasi isu-isu strategis yang masih

menjadi kendala dalam pelayanan pendidikan dan kebudayaan. Semua dapat dilihat dari Renstra ini”⁹⁶

Pernyataan informan GI dijelaskan bahwa hasil analisis kebutuhan dan identifikasi permasalahan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menyusun strategi peningkatan kinerja yang berlandaskan data kepegawaian, capaian indikator kinerja, serta keselarasan dengan visi dan misi Pemerintah Kota Malang. Strategi tersebut mencakup pengembangan kompetensi melalui pelatihan, penyesuaian pembagian kerja, penguatan budaya kerja, dan pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku. Penyusunannya dilakukan melalui koordinasi antarbidang, evaluasi capaian kerja, serta analisis kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Strategi yang dirumuskan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas individu pegawai, tetapi juga mendukung terwujudnya tata kelola organisasi yang efektif, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dan kebudayaan secara optimal kepada masyarakat.

Seluruh faktor tersebut kemudian diselaraskan dengan arah kebijakan yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025–2029. Renstra berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan prioritas, sasaran, dan program kerja yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Dengan mengacu pada Renstra, strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dirancang secara terarah, terukur, dan selaras dengan tujuan pembangunan organisasi. Oleh karena itu, penyusunan strategi peningkatan

⁹⁶ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dilakukan melalui pendekatan yang berbasis data, analisis kebutuhan organisasi, serta keselarasan dengan kebijakan strategis, sehingga diharapkan mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

e. Rancangan program secara umum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Dalam aspek pengembangan kompetensi, Dinas melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas ASN, terutama bagi pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya tersebut dilaksanakan melalui kegiatan seperti bimbingan teknis (BIMTEK), sosialisasi, seminar, maupun pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan tugas pegawai. Kegiatan pengembangan kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, serta keterampilan ASN agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan profesional.

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang tercantum dalam Renstra dan Renja merupakan wujud komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara terstruktur dan terencana. Melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan bidang tugasnya. Selain itu, program-program tersebut juga berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan

kompetensi pegawai dengan perkembangan regulasi, teknologi, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Kegiatan pengembangan kompetensi yang didukung oleh APBD menjadi instrumen penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional dan berdaya saing. Pernyataan tersebut didukung dengan Renstra sebagai berikut:

BAB IV PROGRAM, KEGIATAN, SUB KEGIATAN DAN KINERJA PENYELENGGARAAN BIDANG URASAN

4.1. Rencana Program dan Kegiatan

Rencana program dan kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang selama periode 5 (lima) tahun mendatang telah dirumuskan agar selaras dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

4.2. Kinerja Penyelenggaraan Bidang Urusan

Indikator kinerja Perangkat Daerah merupakan elemen krusial dalam sistem perencanaan pembangunan daerah yang berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan atas pelaksanaan program dan kegiatan strategis dalam lima tahun mendatang. Indikator ini disusun secara sistematis, selaras dengan visi dan misi Kepala Daerah, serta mengacu pada tujuan dan sasaran yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah.

Secara substansi, indikator kinerja tidak hanya mencerminkan capaian teknis semata, melainkan juga merepresentasikan komitmen Perangkat Daerah dalam mewujudkan hasil (*outcome*) pembangunan yang nyata, terukur, dan berdampak langsung kepada masyarakat. Hal ini tampak pada keterkaitan yang erat antara indikator-indikator tersebut dengan arah kebijakan pembangunan jangka menengah daerah, sebagaimana tercantum dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Pada bagian ini dikemukakan indikator kinerja Perangkat Daerah yang secara langsung menunjukkan kinerja yang akan dicapai Perangkat Daerah dalam lima tahun mendatang sebagai komitmen untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran Renstra PD tampak pada tabel 4.2 dibawah ini:

Gambar 4.5 BAB IV Program, Kegiatan, Sub Kegiatan Dan Kinerja Penyelenggaraan Bidang Urusan Renstra 2025-2026 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang
Sumber diambil dari Renstra 2025-2029

A.II-34

Kode	Urusan/Program/Kegiatan/ Sub Kegiatan	Indikator Kinerja	Target Kinerja Capaian Program (Renstra Perangkat Daerah) Tahun 2025	Realisasi Target Kinerja Hasil Program Dan Keluaran Kegiatan s/d Tahun 2022	Target dan Realisasi Kinerja Program Tahun 2022				Target Program Dan Kegiatan (Renja Perangkat Daerah Tahun 2023)	Perkiraan Realisasi Capaian Target Renstra Perangkat Daerah Tahun Berjalan 2024	
					Target Renja Perangkat 2023	Realisasi Renja Perangkat 2023	Tingkat Realisasi (%)			Realisasi Capaian program dan Kegiatan Tahun Berjalan s.d 2023	Tingkat Capaian Realisasi Target Renstra (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
X.XX.01.2.01.07	Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	Jumlah Sistem Pengawasan Internal (SPI)	2 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	100 %	2 dokumen	4 dokumen	2 dokumen	
X.XX.01.2.02	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen Administrasi Keuangan	10 dokumen	na	na	na	na	10 dokumen	10 dokumen	10 dokumen	
X.XX.01.2.02.01	Penyediaan Gaji dan Tunjangan ASN	Jumlah ASN	3345 ASN	na	na	na	na	2773 ASN	2773 ASN	2773 ASN	
X.XX.01.2.02.03	Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	Jumlah Dokumen Penatausahaan dan Pengujian Keuangan SKPD	2 dokumen	na	na	na	na	2 dokumen	2 dokumen	2 dokumen	
X.XX.01.2.02.05	Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD	Jumlah laporan keuangan	1 dokumen	2 dokumen	2 dokumen	2 dokumen	100 %	1 dokumen	5 dokumen	2 dokumen	
X.XX.01.2.02.06	Pengelolaan dan Penyajian Bahan Tanggapan Pemeriksaan	Jumlah laporan tindak lanjut hasil temuan pemeriksaan	1 dokumen	na	3 dokumen	3 dokumen	100 %	1 dokumen	4 dokumen	1 dokumen	
X.XX.01.2.02.07	Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Bulanan/Triwulanan/Semesteran SKPD	Jumlah dokumen laporan keuangan bulanan/triwulanan/semesteran SKPD	3 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	1 dokumen	100 %	3 dokumen	5 dokumen	2 dokumen	
X.XX.01.2.03	Administrasi Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah SKPD									

Gambar 4.6 Rancangan akhir rencana kerja (RANKIR RENJA) 2025 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang
Sumber diambil dari Renstra 2025-2029

Peneliti menanyakan terkait bagaimana proses penyusunan strategi peningkatan kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK sebagai berikut:

“Sebagai ASN di Pemerintah Kota Malang kita memiliki penilaian kinerja. Penilaian kinerja ASN di Pemerintah Kota Malang dilakukan melalui aplikasi E-Kinerja yang terintegrasi dengan BKN maupun BKPSDM. Selain penilaian kinerja, ASN juga diwajibkan mengikuti peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan. Dalam hal ini, kualifikasi berkaitan dengan jenjang pendidikan, sedangkan kompetensi berkaitan dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan.”⁹⁷

Pernyataan dari informan DK menjelaskan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Malang diukur melalui sistem penilaian terstruktur menggunakan aplikasi E-Kinerja yang terintegrasi dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) maupun sistem milik Pemerintah Kota Malang. Sistem tersebut mewajibkan setiap ASN memenuhi target kerja yang telah ditetapkan serta mengikuti pengembangan kompetensi sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Lebih lanjut, ditegaskan perbedaan antara kualifikasi dan kompetensi, di mana kualifikasi merujuk pada jenjang pendidikan formal, sedangkan kompetensi berkaitan dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan jabatan tertentu. Selanjutnya Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan pernyataan sebagai berikut:

⁹⁷ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

“Perjanjian kinerja yang disusun pada awal dan pertengahan tahun dijabarkan menjadi rencana kerja tahunan, bulanan, hingga laporan kinerja harian melalui sistem E-Kinerja. Laporan tersebut menjadi dasar pemberian tunjangan kinerja bagi ASN”.⁹⁸

Pernyataan tersebut dijelaskan bahwa Perjanjian kinerja yang telah disusun pada awal dan pertengahan tahun kemudian dijabarkan menjadi rencana kerja yang lebih rinci, baik dalam bentuk rencana kerja tahunan maupun rencana kerja bulanan. Rencana kerja tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan laporan kinerja harian yang wajib diisi oleh setiap ASN sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilakukan setiap hari. Pelaporan kinerja harian memiliki keterkaitan langsung dengan pemberian tunjangan kinerja pegawai. ASN yang secara aktif melaksanakan dan melaporkan pekerjaannya melalui sistem E-Kinerja akan memperoleh tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi capaian kerja pegawai, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan produktivitas ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia juga dilakukan melalui pengembangan kompetensi pegawai. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Peningkatan kompetensi dilakukan melalui BIMTEK, seminar, sosialisasi, dan lokakarya, baik secara internal maupun melalui instansi lain. Setiap kegiatan pengembangan kompetensi memiliki pengakuan jam kerja yang berkontribusi pada peningkatan

⁹⁸ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

indeks profesionalitas ASN, baik kinerja maupun kompetensi ASN sama-sama memiliki sistem penilaian yang terukur.”⁹⁹

Berdasarkan wawancara, pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti bimbingan teknis (BIMTEK), sosialisasi, seminar, maupun lokakarya. Kegiatan tersebut dapat diselenggarakan secara internal oleh instansi maupun diikuti melalui kerjasama dengan organisasi atau lembaga lain. Setiap partisipasi pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi memperoleh pengakuan dalam bentuk jam kerja yang nantinya berkontribusi terhadap peningkatan indeks profesionalitas ASN di Kota Malang. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Strategi peningkatan kinerja disusun berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan kompetensi ASN. Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui pegawai yang memiliki kinerja baik maupun yang masih perlu perbaikan, serta kompetensi yang sudah atau belum memenuhi standar pengembangan kompetensi tahunan. Apabila terdapat kekurangan kompetensi, Dinas melakukan upaya seperti BIMTEK, sosialisasi, dan pelatihan bagi ASN yang belum terfasilitasi. Sementara itu, evaluasi kinerja juga mencakup pencapaian target kerja dan kedisiplinan pegawai. Kedisiplinan dipantau melalui aplikasi SIPRETI yang terintegrasi dengan sistem finger print untuk melihat tingkat kehadiran, keterlambatan, dan kepatuhan pegawai.”¹⁰⁰

Pernyataan dari informan DK dapat dijelaskan bahwa strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang disusun berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Evaluasi tersebut

⁹⁹ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

¹⁰⁰ “Wawancara dengan Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

dilakukan untuk mengetahui tingkat capaian kinerja pegawai, baik pegawai yang telah menunjukkan performa kerja optimal maupun pegawai yang masih memerlukan pembinaan dan perbaikan. Selain itu, evaluasi juga digunakan untuk mengidentifikasi tingkat pemenuhan standar pengembangan kompetensi tahunan yang wajib dimiliki oleh setiap ASN. Dengan adanya proses evaluasi tersebut, organisasi dapat menentukan langkah strategis yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kondisi organisasi.

Evaluasi kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga mencakup aspek kedisiplinan. Dalam pelaksanaannya, Dinas menggunakan aplikasi SIPRETI yang terintegrasi dengan sistem finger print untuk memantau tingkat kehadiran, keterlambatan, dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja. Sistem tersebut memungkinkan organisasi melakukan pengawasan secara lebih objektif dan terukur terhadap disiplin kerja ASN. Data yang diperoleh melalui sistem tersebut kemudian menjadi dasar dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan terkait pembinaan maupun peningkatan kinerja pegawai. Penjelasan ditambahkan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu informan DK menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Strategi peningkatan kinerja disusun berdasarkan data evaluasi kinerja dan kedisiplinan pegawai. ASN yang masih memiliki kekurangan kedisiplinan terlebih dahulu diberikan pembinaan dan arahan untuk memperbaiki kinerjanya. Namun, apabila pelanggaran dilakukan secara berulang, maka Dinas akan

menerapkan strategi punishment berupa peringatan, teguran, hingga hukuman disiplin sesuai ketentuan yang berlaku.”¹⁰¹

Penyataan informan DK menjelaskan bahwa Dalam pelaksanaannya, ASN yang masih memiliki kekurangan dalam aspek kedisiplinan tidak langsung diberikan sanksi, melainkan terlebih dahulu memperoleh pembinaan dan arahan dari pimpinan. Pendekatan ini dilakukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan kesadaran pegawai agar mampu memperbaiki perilaku kerja serta meningkatkan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Pembinaan tersebut mencerminkan adanya pendekatan persuasif dan edukatif dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

Bentuk pelanggaran kedisiplinan dilakukan secara berulang dan tidak menunjukkan perubahan, maka Dinas akan menerapkan strategi punishment atau pemberian sanksi sesuai ketentuan yang berlaku. Bentuk punishment tersebut dapat berupa peringatan, teguran, hingga hukuman disiplin yang disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai. Penerapan sanksi ini bertujuan untuk menciptakan kedisiplinan kerja, menjaga profesionalitas ASN, serta memastikan bahwa setiap pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

¹⁰¹ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Pernyataan dari informan DK diatas juga di dukung dengan pernyataan wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Penyusunan strategi bisa dilihat dari hasil evaluasi sebelumnya melalui E-Kinerja, lalu berpedoman pada Renstra 2025-2029 dengan mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi Dinas melalui analisis, seperti melihat kondisi SDM, kompetensi, kedisiplinan, dan capaian kinerja pegawai. Selanjutnya, strategi yang telah ditetapkan dievaluasi secara berkala melalui indikator kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.”¹⁰²

Pernyataan dari informan GI menjelaskan bahwa proses perumusan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dilakukan secara sistematis dan berbasis pada hasil evaluasi kinerja sebelumnya. Evaluasi tersebut dilakukan melalui sistem E-Kinerja yang berfungsi sebagai alat untuk mengukur capaian kinerja pegawai serta mengidentifikasi berbagai aspek yang masih memerlukan perbaikan. Hasil evaluasi ini menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan langkah-langkah strategis yang lebih tepat untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan juga berpedoman pada dokumen Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025–2029 sebagai arah kebijakan dan pedoman pembangunan organisasi dalam jangka menengah. Renstra menjadi acuan utama dalam menetapkan tujuan, sasaran, serta program yang akan dilaksanakan sehingga strategi yang dirumuskan selaras dengan visi, misi, dan target kinerja organisasi.

¹⁰² “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

2. Implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Implementasi strategi menjadi tahapan penting karena merupakan proses penerapan rencana yang telah disusun agar tujuan organisasi dapat diwujudkan secara nyata. Implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme pegawai. Pelaksanaan strategi diwujudkan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan serta penguatan sistem pengelolaan kinerja yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian target organisasi.

a. Peta Jabatan

Implementasi strategi tersebut dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan pegawai dan tuntutan organisasi yang terus berkembang. Berbagai program pengembangan kompetensi seperti bimtek, sosialisasi, pelatihan, dan diskusi non formal serta kegiatan peningkatan kapasitas lainnya menjadi sarana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menunjukkan adanya upaya yang sistematis dalam mengoptimalkan potensi pegawai melalui pengembangan kompetensi, penguatan kedisiplinan, pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan kinerja, serta evaluasi yang optimal. Peneliti menanyakan terkait bagaimana pengalokasian sumber daya manusia dalam mendukung

peningkatan kompetensi pegawai. Pernyataan langsung dari informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, kami telah menyusun peta jabatan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada setiap bidang. Peta jabatan tersebut memuat kebutuhan pegawai serta kualifikasi pendidikan yang harus dipenuhi untuk setiap posisi. Setiap jabatan memiliki standar pendidikan yang berbeda sesuai dengan kelas jabatannya, mulai dari SMA, D3, hingga S1, sehingga penempatan dan pengembangan pegawai dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.”¹⁰³

Pernyataan informan DK diatas menegaskan bahwa Peningkatan kinerja sumber daya manusia dilakukan melalui penyusunan peta jabatan yang didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Peta jabatan berfungsi sebagai instrumen perencanaan SDM untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai pada setiap bidang sesuai dengan tugas, fungsi, dan beban kerja. Melalui peta jabatan, Dinas dapat mengetahui jumlah pegawai yang dibutuhkan sekaligus kompetensi yang harus dimiliki. Penetapan standar pendidikan memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kompleksitas pekerjaan, karena kualitas pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan kemampuan pegawai sesuai bidangnya.

Selain sebagai dasar penempatan pegawai, peta jabatan juga menjadi acuan pengembangan SDM, seperti pendidikan lanjutan, pelatihan, bimbingan teknis, dan peningkatan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan jabatan. Pengembangan pegawai dilakukan secara terarah sesuai

¹⁰³ “Wawancara dengan informan DK Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

kebutuhan organisasi, bukan sekadar kepentingan individu. Penerapan analisis jabatan dan beban kerja menunjukkan strategi peningkatan kinerja berorientasi pada prinsip efektivitas dan efisiensi organisasi, yaitu menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat (*the right person in the right place*). Kondisi ini diharapkan meningkatkan produktivitas kerja, memperlancar program, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Pernyataan diatas didukung dengan pernyataan wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“kami mengalokasikan SDM berdasarkan kebutuhan kerja yang ada di setiap bidang. Jadi kami melihat posisi apa yang dibutuhkan, kompetensi apa yang diperlukan, lalu menyesuaikannya dengan pegawai yang ada”¹⁰⁴

Pernyataan informan GI menegaskan bahwa berdasarkan hasil wawancara, pengalokasian sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan kerja yang terdapat pada masing-masing bidang. Tujuannya adalah memastikan setiap unit kerja memiliki jumlah dan kualitas pegawai yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Melalui identifikasi posisi atau jabatan yang dibutuhkan, Dinas dapat menentukan jenis pekerjaan beserta kompetensi yang diperlukan. Selanjutnya, kebutuhan tersebut disesuaikan dengan kondisi pegawai yang tersedia,

¹⁰⁴ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

meliputi aspek kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan latar belakang pendidikan.

Dapat disimpulkan dari pernyataan wawancara diatas bahwa penempatan pegawai didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengalokasian SDM tidak sekadar proses penempatan, melainkan upaya strategis untuk memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi relevan. Hal ini mencerminkan kesadaran organisasi bahwa kualitas kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Pernyataan tersebut didukung oleh Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Tahun 2025–2029.

Proses pengalokasian diawali dengan identifikasi kebutuhan kerja pada masing-masing bidang. Setiap bidang memiliki karakteristik pekerjaan, target kinerja, serta beban kerja yang berbeda sehingga membutuhkan sumber daya manusia dengan kompetensi yang berbeda pula. Organisasi terlebih dahulu menganalisis posisi atau jabatan yang diperlukan serta kompetensi yang harus dimiliki untuk mendukung pelaksanaan tugas pada bidang tersebut. Hasil identifikasi ini menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pegawai secara lebih objektif dan terukur, sehingga penempatan pegawai dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi.

Organisasi melakukan penyesuaian antara kebutuhan jabatan dengan SDM yang tersedia, mencakup aspek pendidikan, pengalaman kerja,

keterampilan teknis, kemampuan manajerial, serta kompetensi relevan lainnya. Kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan pekerjaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas tugas dan mengurangi ketidaksesuaian kerja. Pengalokasian berbasis kebutuhan dan kompetensi ini mencerminkan penerapan prinsip manajemen SDM yang strategis, sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi individu, meningkatkan produktivitas, memperkuat koordinasi antarbidang, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan profesional.

b. Peningkatan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan komponen strategis dalam sistem manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Wawancara berikutnya peneliti menanyakan terkait program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Jawaban dipaparkan oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Kami meningkatkan kompetensi SDM melalui bimtek, sosialisasi, lokakarya, dan pelatihan. Pegawai yang sudah mengikuti pelatihan diharapkan dapat menularkan ilmunya kepada rekan kerja lainnya. Selain itu, kami juga rutin mengadakan forum diskusi dan pendampingan untuk membantu pegawai menyelesaikan permasalahan pekerjaan serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas”¹⁰⁵

Pernyataan informan DK menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan melalui berbagai program pengembangan kompetensi

¹⁰⁵ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Program tersebut diwujudkan dalam bentuk bimbingan teknis (bimtek), sosialisasi, lokakarya, serta berbagai forum diskusi non formal yang melibatkan pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kegiatan-kegiatan tersebut menjadi sarana bagi pegawai untuk memperoleh informasi, pengetahuan, dan keterampilan baru yang relevan dengan perkembangan kebijakan, regulasi, maupun tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang sebagai berikut:

1. Bimbingan Teknis (BIMTEK)

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menyelenggarakan BIMTEK Aplikasi Coretax yang ditujukan untuk pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Kegiatan ini diselenggarakan sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan teknis pegawai dalam mengoperasikan sistem administrasi perpajakan yang terintegrasi sesuai dengan kebijakan terbaru yang diterapkan oleh pemerintah. Kegiatan ini berkolaborasi dengan Direktorat Jenderal Pajak yang dilaksanakan pada 21 Januari 2025 di Ruang Aula Ki Hajar Dewantara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

Pelaksanaan Bimtek Aplikasi Coretax menunjukkan adanya upaya organisasi untuk menyesuaikan kompetensi pegawai dengan tuntutan perubahan lingkungan kerja dan regulasi yang terus berkembang. Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara spesifik sesuai dengan

kebutuhan masing-masing bidang kerja merupakan langkah strategis dalam memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan kompetensi melalui Bimtek Aplikasi Coretax tidak hanya mendukung peningkatan kualitas kinerja pegawai bidang keuangan, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya tata kelola keuangan yang lebih akuntabel, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, berikut gambar bimtek yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kotat Malang:



Gambar 4.7 Bimtek Aplikasi Coretax Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Sumber diambil dari dokumentasi peneliti

2. Sosialisasi

Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melalui kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan secara berkala sesuai kebutuhan organisasi dan perkembangan kebijakan dari pemerintah pusat maupun daerah. Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melalui Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menggelar agenda pembinaan bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Teknis Golongan V Tahap 1.

Kegiatan ini dilaksanakan pada 26 Februari 2026 di ruang aula Ki Hajar Dewantara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, dengan jumlah peserta 218 orang sehingga panitia membagi jalannya pembinaan menjadi dua sesi guna memastikan penyampaian materi berjalan efektif dan tetap menjaga kenyamanan tempat sesi 1: Pukul 09.00 WIB, sesi 2: Pukul 10.00 WIB. Acara dibuka secara langsung oleh Kepala Bidang Umum dan Kepegawaian. Dalam arahannya, beliau melakukan konfirmasi mendalam terkait progres pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2025 dan 2026. Berikut gambar dari sosialisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang:



Tingkatkan Profesionalisme, Disdikbud Kota Malang Gelar Pembinaan PPPK Teknis Golongan V

Gambar 4.8 Sosialisasi pegawai PPPK Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Sumber dari web <https://dikbud.malangkota.go.id/berita>

3. Pelatihan

Kegiatan pelatihan diselenggarakan berdasarkan kebutuhan masing-masing bidang kerja sehingga materi yang diberikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan target kinerja yang harus dicapai. Pelatihan dapat berasal dari program yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Malang maupun oleh instansi lain yang relevan dengan bidang tugas pegawai. Pelatihan ini diselenggarakan oleh BKPSDM Kota Malang dalam perencanaan pengembangan kompetensi ASN, termasuk bagi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. Melalui AKD, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan mencapai target kinerja organisasi.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mengirim 5 orang perwakilan untuk mengikuti pelatihan tersebut yang dilaksanakan pada Rabu, 20 Agustus 2025 di Hotel Pelangi Kota Malang. Pembicara dalam kegiatan ini Bapak Erik Setyo Santoso, ST., M.T (Sekretaris Daerah Kota Malang) dan Bapak Muchamad Taufik, SH., M.AP (Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Prov. Jatim), workshop ini diikuti oleh Pejabat Pengelola Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan jumlah keseluruhan 85 orang. Pelatihan ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah kesenjangan dalam instansi terkait diklat yang paling tepat dan dibutuhkan, menganalisa dan menyusun kebutuhan diklat bagi ASN di lingkungan pemerintah Kota Malang dan menentukan program prioritas

pengembangan kompetensi berbasis Corporate University. Berikut gambar pelatihan yang di selenggarakan BKPSDM Kota Malang:



Gambar 4.9 Pelatihan BKPSDM “Malang Kota Corporate University”

Sumber diambil dari instagram @bkpsdmmalangkota

Selanjutnya pengembangan kompetensi pelatihan ditambahkan dengan wawancara, pernyataan wawancara ditambahkan informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Pengembangan kompetensi SDM kami lakukan melalui program yang ada di Renstra dan Renja, seperti pelatihan yang didukung APBD. Namun, peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada anggaran. Kami juga mendorong berbagai kegiatan pembelajaran dan berbagi pengetahuan di luar program formal karena kebutuhan pengembangan SDM harus tetap berjalan untuk mendukung kinerja organisasi”¹⁰⁶

Pernyataan informan DK menegaskan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

¹⁰⁶ “Wawancara dengan Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Dyah Kusarini, S.Si, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Kota Malang dilaksanakan melalui program-program yang telah direncanakan secara formal dalam dokumen perencanaan organisasi, yaitu Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja). Program-program tersebut menjadi pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang didukung oleh anggaran daerah (APBD). Bentuk kegiatan yang dilaksanakan antara lain pendidikan dan pelatihan, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, serta berbagai kegiatan yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian. Keberadaan program-program tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai telah menjadi bagian dari perencanaan strategis organisasi yang dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kinerja Dinas.

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Kalau disini programnya seperti pelatihan yang didukung dari pemkot, pelatihan per bidang, contohnya seperti bidang ini harus mencapai sasarannya dan itu harus ada pemenuhan untuk mencapai target makanya diadakan sosialisasi atau pelatihan untuk bidang ini”¹⁰⁷

Pernyataan wawancara dari informan GI menegaskan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melaksanakan pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai program pelatihan yang

¹⁰⁷ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

diselenggarakan oleh Pemerintah Kota maupun masing-masing bidang sesuai kebutuhan kompetensi dan target kinerja. Pengembangan kompetensi tersebut dilakukan melalui pendekatan formal yang tercantum dalam Renstra dan Renja serta pendekatan informal melalui kegiatan pembelajaran dan berbagi pengetahuan, sehingga menjadi upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pegawai, mendukung pelaksanaan tugas secara profesional, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Pernyataan diatas didukung dengan pernyataan wawancara yang peneliti tanyakan terkait bagaimana upaya pengembangan kompetensi yang diterima oleh pegawai disini, wawancara dijawab langsung oleh pegawai A dan pegawai B selaku pegawai di Bidang Keuangan, sebagai berikut:

“Kalau pengembangan kompetensi disesuaikan berdasarkan per bidang, seperti pelatihan pada aplikasi BKN, nah yang menyelenggarakan langsung dari BKN pusat”¹⁰⁸

Pernyataan wawancara dari pegawai A dan pegawai B menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilaksanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik tugas pada masing-masing bidang. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menerapkan pendekatan pengembangan kompetensi yang bersifat spesifik dan terarah, sehingga materi maupun bentuk pelatihan yang diberikan dapat

¹⁰⁸ “Wawancara dengan pegawai A dan pegawai B, 30 April 2026, pukul 13.15 WIB”

disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh pegawai. Salah satu bentuk implementasi pengembangan kompetensi tersebut adalah melalui pelatihan yang berkaitan dengan penggunaan aplikasi yang mendukung pelaksanaan tugas kepegawaian, seperti aplikasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pelatihan tersebut diselenggarakan langsung oleh BKN Pusat sebagai instansi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan sistem kepegawaian nasional. Keterlibatan BKN dalam penyelenggaraan pelatihan memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikan sesuai dengan kebijakan, regulasi, serta perkembangan sistem yang berlaku secara nasional. Pegawai dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penggunaan aplikasi serta prosedur kerja yang harus diterapkan dalam pelaksanaan tugasnya.

4. Diskusi non formal

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang juga secara rutin menyelenggarakan forum diskusi dan pendampingan sebagai bagian dari proses pengembangan sumber daya manusia. Forum tersebut menjadi media bagi pegawai untuk mendiskusikan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan, mencari solusi bersama, serta memperoleh arahan dan bimbingan dari pihak yang memiliki kompetensi lebih tinggi. Kegiatan ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga memperkuat kerjasama, komunikasi, dan koordinasi antarpegawai dalam lingkungan kerja.

Pernyataan wawancara ditambahkan informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Pengembangan kompetensi tidak harus selalu lewat diklat atau pelatihan resmi. Kadang melalui pertemuan informal, diskusi, atau kumpul bersama antarpegawai juga bisa menjadi sarana untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan. Kalau memang ada pembelajaran yang didapat dan bisa dibuktikan manfaatnya untuk pekerjaan, kegiatan seperti itu juga kami anggap sebagai bagian dari pengembangan kompetensi SDM”¹⁰⁹

Penjabaran dari wawancara informan DK tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga melalui berbagai bentuk pembelajaran informal yang terjadi dalam lingkungan kerja. Pandangan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai dipahami sebagai proses yang berkelanjutan dan dapat diperoleh melalui berbagai aktivitas yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pengalaman. Pengembangan kompetensi tidak terbatas pada kegiatan yang bersifat terstruktur dan resmi, tetapi juga mencakup kegiatan yang memberikan nilai pembelajaran bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang dimaksud adalah melalui pertemuan informal, diskusi, maupun kegiatan kebersamaan antarpegawai. Kegiatan tersebut menjadi sarana bagi

¹⁰⁹ “Wawancara dengan informan DK Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

pegawai untuk saling bertukar informasi, pengalaman kerja, serta solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Melalui interaksi tersebut, pegawai dapat memperoleh wawasan baru, memahami praktik kerja yang lebih efektif, serta mempelajari pengalaman rekan kerja yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerjanya. Proses pembelajaran yang terjadi secara informal ini berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan individu tanpa harus selalu melalui mekanisme pelatihan formal.

Wawancara berikutnya peneliti menanyakan terkait bagaimana pelaksanaan pelatihan, pengembangan, pendidikan dalam meningkatkan motivasi pegawai. Wawancara tersebut dijawab langsung oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Kalau meningkatkan kompetensi tadi sudah saya sebutkan, jadi bisa melalui berbagai cara, baik melalui diklat dan pelatihan formal maupun melalui kegiatan nonformal seperti diskusi, berbagi pengalaman, dan saling membantu menyelesaikan pekerjaan. Menurut kami, proses belajar dan bertukar pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari juga merupakan bagian dari pengembangan kompetensi pegawai.”¹¹⁰

Pernyataan wawancara informan DK diatas menegaskan bahwa Pengembangan kompetensi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan motivasi kerja diarahkan untuk mendorong pegawai mencapai target kinerja yang telah

¹¹⁰ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

ditetapkan. Upaya tersebut dilaksanakan melalui berbagai metode pembelajaran, baik formal maupun nonformal. Pengembangan kompetensi formal dilakukan melalui pelatihan, bimbingan teknis, sosialisasi, dan program peningkatan kapasitas lainnya, sementara pengembangan nonformal berlangsung melalui interaksi dan pembelajaran dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan dan pengalaman antarpegawai menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui diskusi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah bersama, pegawai dapat memperoleh



Gambar 4.10 pegawai Bidang Keuangan melakukan diskusi nonformal
Sumber diambil dari dokumentasi peneliti

Wawasan baru serta meningkatkan kemampuan kerja secara berkelanjutan. Praktik ini mencerminkan penerapan knowledge sharing dan continuous learning yang mendukung peningkatan kompetensi

individu sekaligus memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Pernyataan tersebut didukung dengan gambar berikut:

c. Peningkatan Motivasi

Peningkatan motivasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang untuk mendorong pegawai agar mampu bekerja secara optimal dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan motivasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dibagi menjadi dua kategori motivasi material dan non material. Upaya-upaya tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya dibangun melalui pemberian penghargaan, tetapi juga melalui dukungan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengembangan diri pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Berikut penjabaran hasil wawancara peningkatan motivasi:

1) Motivasi Material

Peneliti menanyakan terkait peningkatan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja, yang disampaikan oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Selanjutnya untuk meningkatkan motivasi pegawai kami menerapkan sistem tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang dikaitkan dengan tingkat kedisiplinan dan capaian kinerja. Jadi, semakin baik kehadiran dan kinerja pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan, maka semakin optimal pula tambahan penghasilan yang diterima”¹¹¹

¹¹¹ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Pernyataan tersebut juga ditambahkan oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Yang kedua bisa menjadikan motivasi pegawai karena sebagai ASN juga ada kewajiban untuk peningkatan kompetensi. Sehingga kalau ingin IP ASN (Indeks Profesionalitas) dapat meningkat harus ada peningkatan kompetensi”¹¹²

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa peningkatan motivasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang adalah dorongan untuk terus mengembangkan kompetensi sebagai bagian dari kewajiban ASN. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi memiliki keterkaitan dengan Indeks Profesionalitas ASN, yaitu indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat profesionalitas pegawai berdasarkan berbagai aspek, termasuk kompetensi. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan nilai IP ASN. Kondisi ini menjadi salah satu bentuk motivasi bagi pegawai untuk terus mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri, baik melalui pendidikan dan pelatihan formal maupun melalui kegiatan pembelajaran lainnya yang dapat menunjang peningkatan kemampuan kerja.

Keterkaitan antara kompetensi dan IP ASN menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga pada peningkatan profesionalitas pegawai secara berkelanjutan. Dengan adanya target

¹¹² “Wawancara dengan informan DK Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

peningkatan nilai IP ASN, pegawai terdorong untuk lebih aktif dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan bidang tugasnya. Dorongan tersebut menciptakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari kesadaran individu untuk meningkatkan kualitas diri dan mencapai standar profesional yang lebih baik. Pernyataan tersebut juga ditambahkan informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Kami insyaallah dalam waktu 1 tahun ini akan merancang bagaimana kami bisa melakukan reward terhadap pegawai-pegawai yang memang kinerjanya baik. Reward itu bukan berarti berupa uang ya. Reward itu kan bisa berupa penghargaan, bisa berupa kita sampaikan misalkan ASN terbaik Dinas Pendidikan. Nah, itu kami masih proses menggodok peraturan yang itu. Artinya aturan-aturan yang terkait dengan itu akan kami coba untuk buat, sehingga apa? Bisa meningkatkan motivasi dari pegawai yang ada di kami atau bapak ibu guru yang ngajar. Itu kami masih proses untuk menelaah dan membuat juknis-juknisnya (petunjuk teknis) terkait dengan reward itu. Itu juga salah satu upaya kami untuk memberikan motivasi terhadap pegawai”¹¹³

Pernyataan informan DK menjelaskan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berupaya meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui perencanaan program penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik. Program tersebut merupakan salah satu strategi yang sedang dirancang oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi terhadap pegawai yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Pemberian penghargaan dipandang sebagai instrumen penting dalam manajemen sumber daya

¹¹³ “Wawancara dengan informan DK Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

manusia karena dapat mendorong pegawai untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa bentuk penghargaan yang direncanakan tidak selalu berupa insentif finansial, melainkan lebih menitikberatkan pada penghargaan nonmaterial. Bentuk penghargaan tersebut dapat berupa pemberian pengakuan, apresiasi, maupun predikat tertentu, seperti penetapan ASN terbaik di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Pengakuan atas prestasi kerja ini memiliki nilai penting karena dapat memberikan kebanggaan, meningkatkan rasa percaya diri, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan adanya penghargaan yang diberikan secara terbuka, pegawai akan merasa bahwa kinerja dan kontribusi yang diberikan memperoleh perhatian dan apresiasi dari organisasi. Berikut merupakan foto pemberian motivasi pada saat apel pagi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang:



Apresiasi Penghargaan Ombudsman

Dalam arahnya, Bapak Muflih Adhim menyampaikan rasa terima kasih dan apresiasi setinggi-tingginya kepada seluruh elemen yang hadir. Beliau menegaskan bahwa kehadiran para pengawas, kepala lembaga,

Gambar 4 11 seluruh pegawai melakukan apel pagi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Sumber diambil dari <https://dikbud.malangkota.go.id/berita>

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Jadi, ketika ada kompetensi yang perlu ditingkatkan, pegawai akan diikutkan dalam pelatihan, bimtek, sosialisasi, atau pendidikan yang relevan dengan tugasnya. Ada pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas sendiri, ada juga yang dilaksanakan oleh instansi lain seperti Pemerintah Kota, kalau motivasi ya diberikan dukungan seperti itu”¹¹⁴

Pernyataan informan GI menegaskan bahwa pelaksanaan pelatihan, pengembangan, dan pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan berdasarkan kebutuhan kompetensi pegawai dengan melibatkan berbagai pihak untuk memperluas kesempatan belajar serta meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalitas kerja. Selain mendukung peningkatan kompetensi, pemberian kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan juga menjadi bentuk dukungan organisasi yang mampu meningkatkan motivasi kerja, karena membuat pegawai merasa dihargai, didukung dalam pengembangan karier, serta lebih bersemangat dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Pernyataan didukung dengan wawancara pegawai A dan pegawai B selaku pegawai di Bidang Keuangan, peneliti menanyakan terkait apa yang menjadi motivasi pegawai dalam bekerja, dengan jawaban sebagai berikut:

¹¹⁴ “Wawancara dengan informan GI Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

“Yang paling umum pertama itu gaji, tunjangan dan yang paling sering itu motivasi ceramah pada saat apel pagi yang disampaikan pimpinan kepada seluruh pegawai”¹¹⁵

Pernyataan pegawai A dan pegawai B menegaskan bahwa motivasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang diberikan melalui dua bentuk utama, yaitu motivasi yang bersifat material dan motivasi yang bersifat nonmaterial. Motivasi material diwujudkan melalui pemberian gaji dan tunjangan yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk kompensasi atas tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan. Gaji dan tunjangan memiliki peran penting dalam mendukung kesejahteraan pegawai serta menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong semangat kerja. Melalui pemberian kompensasi yang sesuai, pegawai diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih optimal dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2) Motivasi Nonmaterial

Selain motivasi yang bersifat material, organisasi juga memberikan motivasi nonmaterial melalui arahan, pembinaan, dan dorongan yang disampaikan oleh pimpinan kepada seluruh pegawai. Bentuk motivasi nonmaterial yang paling sering diberikan adalah penyampaian motivasi atau pengarahan pada saat pelaksanaan apel pagi. Kegiatan tersebut menjadi sarana bagi pimpinan untuk menyampaikan

¹¹⁵ “Wawancara dengan pegawai A dan pegawai B Bidang Keuangan, 30 April 2026, pukul 13.15 WIB”

pesan-pesan yang berkaitan dengan semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, serta pentingnya pencapaian tujuan organisasi. Melalui komunikasi langsung tersebut, pimpinan berupaya membangun kesadaran dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas secara profesional.

Penyampaian motivasi pada saat apel pagi memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar kegiatan rutin organisasi. Apel pagi menjadi media komunikasi antara pimpinan dan pegawai yang memungkinkan terjadinya penyampaian informasi, evaluasi singkat, serta penguatan nilai-nilai organisasi. Dalam kegiatan tersebut, pimpinan dapat memberikan arahan terkait target kerja, mengingatkan pentingnya pelayanan yang berkualitas, serta memberikan dorongan moral kepada pegawai agar tetap menjaga semangat dan produktivitas dalam bekerja. Oleh karena itu, apel pagi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif, tetapi juga sebagai instrumen pembinaan sumber daya manusia.

Peneliti mendukung wawancara tersebut dengan menambahkan pertanyaan terkait apakah mendapatkan penghargaan atau intensif kinerja yang baik, Pernyataan didukung dengan wawancara pegawai A dan pegawai B selaku pegawai di Bidang Keuangan sebagai berikut:

“kalau kinerja kita bagus kan dilihat dari E-Kinerja itu, sejauh ini belum ada penghargaan atau reward khusus yang diberikan dinas kepada pegawai yang kinerjanya bagus,

biasanya apresiasi dari atasan hanya berupa pujian atau pengakuan secara lisan kepada pegawai”¹¹⁶

Pernyataan pegawai A dan pegawai B menegaskan bahwa capaian kinerja diukur melalui E-Kinerja sebagai instrument yang objektif dan terstruktur. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa hingga saat ini belum terdapat sistem penghargaan atau *reward* khusus yang diberikan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja terbaik berdasarkan hasil penilaian E-Kinerja. Dinas telah memiliki mekanisme untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai, hasil penilaian tersebut belum diikuti dengan pemberian penghargaan formal sebagai bentuk apresiasi atas prestasi kerja yang dicapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi E-Kinerja masih lebih banyak digunakan sebagai alat pemantauan dan evaluasi kinerja dibandingkan sebagai dasar pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi.

Sebagai bentuk apresiasi, atasan biasanya memberikan pengakuan atau pujian secara lisan kepada pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang baik. Pengakuan tersebut diberikan sebagai bentuk penghormatan terhadap usaha dan kontribusi yang telah diberikan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Meskipun bersifat sederhana dan tidak disertai penghargaan formal, apresiasi verbal dari atasan tetap memiliki nilai penting karena dapat memberikan rasa dihargai dan diakui atas hasil kerja yang telah dicapai. Dalam konteks

¹¹⁶ “Wawancara dengan pegawai A dan pegawai B Bidang Keuangan, 30 April 2026, pukul 13.15 WIB”

organisasi, pengakuan dari pimpinan sering kali menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan semangat kerja pegawai. Berikut merupakan foto pemberian motivasi dalam bentuk penghargaan saat apel pagi, sebagai berikut:



Sinergi dan Inovasi: Apel Pagi Disdikbud Kota Malang Tekankan Peningkatan Pelayanan Publik

Selasa, 24 Februari 2026 by Azhar Arranirle

Gambar 4.12 pimpinan melakukan pemberian motivasi saat apel pagi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Sumber diambil dari web <https://dikbud.malangkota.go.id/berita>

Dapat disimpulkan bahwa pemberian apresiasi secara lisan merupakan bentuk penghargaan nonmaterial yang dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Pengakuan atas kinerja yang baik dapat memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan serta menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Namun, apabila dibandingkan dengan sistem penghargaan yang lebih terstruktur, apresiasi verbal memiliki keterbatasan karena belum memberikan pengakuan yang bersifat formal dan berkelanjutan terhadap prestasi pegawai.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang telah memiliki mekanisme penilaian kinerja yang terukur melalui E-Kinerja, tetapi belum menerapkan sistem penghargaan khusus bagi pegawai yang

memiliki kinerja unggul. Apresiasi yang diberikan masih berupa pujian dan pengakuan secara lisan dari atasan sebagai bentuk penghargaan nonmaterial. Bentuk apresiasi tersebut tetap memiliki peran dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerjanya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Evaluasi merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang berfungsi untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi, organisasi dapat menilai efektivitas proses dan hasil pelaksanaan program, mengidentifikasi kendala serta faktor pendukung, dan menjadikannya sebagai dasar untuk melakukan perbaikan, pengambilan keputusan, serta penyempurnaan strategi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

a. Evaluasi E-Kinerja

Dalam hal ini peneliti menanyakan terkait bagaimana proses penilaian kinerja pegawai (SKP/E-Kinerja) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang, jawaban pertama didapat dari informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Untuk e-Kinerja, kami buat secara bulanan, yang di dalamnya terdiri dari rincian pekerjaan kami setiap hari. Jadi, E-Kinerja bulanan itu adalah akumulasi dari apa yang kami

kerjakan dari hari Senin sampai Jumat secara runtut. Sistem E-Kinerja sudah terintegrasi dengan absensi fingerprint (SIPRETI) sehingga data kehadiran dan aktivitas kerja dapat dipantau secara otomatis dan objektif. Pegawai tidak dapat memanipulasi data kinerja karena waktu kerja yang tercatat harus sesuai dengan data absensi dan akan berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja pegawai”¹¹⁷

Pernyataan dari informan DK menegaskan bahwa evaluasi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan melalui sistem E-Kinerja yang disusun dan dilaporkan secara bulanan. Sistem ini memuat rincian aktivitas serta pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai setiap hari kerja, sehingga capaian kinerja bulanan merupakan akumulasi dari seluruh tugas dan tanggung jawab yang telah dikerjakan dalam periode tertentu. Dengan adanya pencatatan yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, dinas dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat produktivitas, pencapaian target, serta kontribusi masing-masing pegawai terhadap pelaksanaan tugas organisasi.

¹¹⁷ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

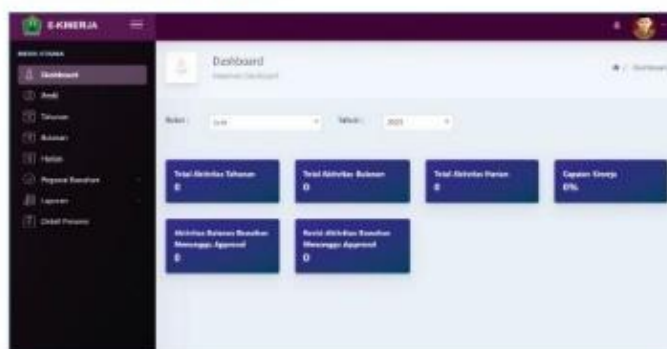
Penerapan E-Kinerja menunjukkan adanya upaya organisasi untuk membangun sistem evaluasi yang terukur dan berbasis pada bukti pelaksanaan kerja. Melalui sistem tersebut, setiap pegawai diwajibkan untuk melaporkan aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki. Data yang tercatat dalam E-Kinerja menjadi dasar bagi organisasi untuk menilai tingkat pencapaian kinerja pegawai secara lebih objektif dan sistematis. Dengan demikian, proses evaluasi tidak hanya didasarkan pada penilaian subjektif dari atasan, tetapi juga didukung oleh data kinerja yang terdokumentasi secara jelas. Berikut tampilan E-Kinerja Pemerintah Kota Malang;

A. HALAMAN LOGIN

<https://ekinerja.malangkota.go.id/>



B. HALAMAN DASHBOARD

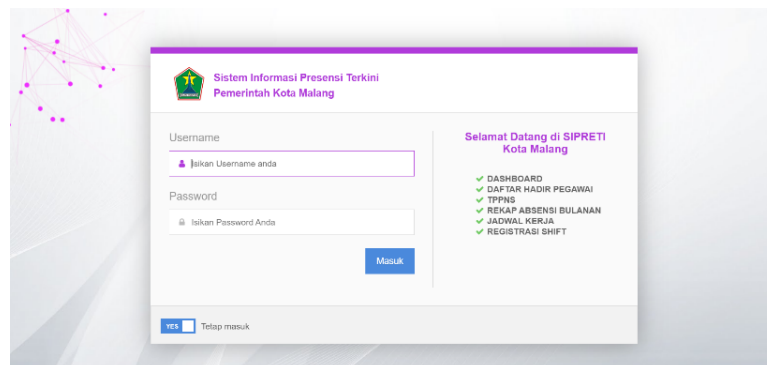


Gambar 4.13 tampilan E-Kinerja Pemerintah Kota Malang
Sumber diambil dari dokumentasi pegawai bagian umum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem E-Kinerja telah terintegrasi dengan sistem absensi *fingerprint* (SIPRETI). Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk melakukan pengawasan terhadap kehadiran dan aktivitas kerja pegawai secara otomatis. Data absensi yang tercatat dalam sistem menjadi acuan dalam pengisian E-Kinerja sehingga terdapat keterkaitan yang kuat antara kehadiran dan pelaksanaan pekerjaan. Melalui mekanisme tersebut, dinas dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaporkan dalam E-Kinerja sesuai dengan waktu kerja yang benar-benar dijalani oleh pegawai.

Integrasi antara E-Kinerja dan absensi *fingerprint* (SIPRETI) juga berfungsi sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan objektivitas dalam proses penilaian kinerja. Pegawai tidak dapat mengubah atau memanipulasi data pekerjaan yang dilaporkan karena sistem secara otomatis menyesuaikan dengan data kehadiran yang telah terekam. Apabila pegawai tidak hadir atau tidak melakukan absensi sesuai ketentuan, maka kondisi tersebut akan memengaruhi pengisian E-Kinerja dan berdampak pada hasil penilaian kinerja yang diperoleh. Dengan demikian, sistem ini mampu meminimalkan potensi ketidaksesuaian antara laporan

kinerja dan kondisi kerja yang sebenarnya. Berikut tampilan dari aplikasi absensi *fingerprint* (SIPRETI):



Gambar 4.14 Tampilan aplikasi absensi *fingerprint* SIPRETI
 Sumber diambil dari dokumentasi pegawai bagian umum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Penggunaan E-Kinerja yang terintegrasi dengan absensi elektronik mencerminkan penerapan sistem evaluasi kinerja yang berbasis teknologi informasi. Sistem ini memberikan kemudahan bagi organisasi dalam melakukan pemantauan, pengendalian, dan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara berkelanjutan. Selain itu, transparansi dan akurasi data yang dihasilkan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penilaian kinerja sekaligus mendorong pegawai untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Jawaban diatas juga ditambahkan oleh wawancara Ganis Indajani, SE, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“Penilaian kinerja dilakukan melalui SKP dan E-Kinerja yang mengacu pada Perjanjian Kinerja Dinas. Setiap pegawai memiliki indikator dan target kerja yang diturunkan dari target organisasi, kemudian hasilnya dilaporkan dalam

E-Kinerja dan dinilai oleh atasan sesuai capaian kinerja masing-masing”¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara Ibu Ganis penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan sistem E-Kinerja yang mengacu pada Perjanjian Kinerja organisasi. Perjanjian Kinerja menjadi dasar dalam menetapkan arah dan target kinerja organisasi yang kemudian dijabarkan ke dalam target kerja pada setiap unit kerja dan individu pegawai. Proses penurunan target kinerja dilakukan secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi. Target dan indikator kinerja yang telah ditetapkan pada tingkat organisasi kemudian dijabarkan menjadi target pada masing-masing bidang, selanjutnya diteruskan kepada pejabat struktural dan pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai selanjutnya dilaporkan melalui sistem E-Kinerja. Sistem ini digunakan sebagai sarana dokumentasi dan pelaporan berbagai aktivitas kerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam SKP. Melalui E-Kinerja, organisasi dapat memantau perkembangan pelaksanaan tugas, mengukur tingkat pencapaian target, serta memperoleh data yang diperlukan untuk melakukan evaluasi kinerja secara lebih sistematis

¹¹⁸ “Wawancara dengan Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, Ganis Indajani, SE, MM, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

dan objektif. Penggunaan sistem berbasis elektronik juga memberikan kemudahan dalam proses pemantauan dan pengelolaan data kinerja pegawai. Hasil yang tercatat dalam E-Kinerja menjadi dasar bagi atasan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi pekerjaan yang berhasil dicapai. Proses evaluasi kinerja tidak hanya didasarkan pada penilaian subjektif, tetapi juga mengacu pada indikator dan bukti kerja yang telah terdokumentasi dalam sistem. Jawaban diatas juga ditambahkan oleh wawancara informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja dengan jawaban serupa sebagai berikut:

“E-Kinerja diisi setiap hari berdasarkan pekerjaan yang benar-benar dilakukan sehingga penilaian kinerja lebih valid. Kendalanya, terutama bagi pegawai struktural, sering ada tugas tambahan dari atasan yang tidak direncanakan sebelumnya sehingga target kerja harian yang sudah disusun harus menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang muncul secara mendadak”¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan GI menegaskan bahwa pengisian E-Kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilakukan setiap hari berdasarkan aktivitas dan pekerjaan yang benar-benar dilaksanakan oleh pegawai. Sistem ini dirancang untuk mencatat seluruh kegiatan kerja secara aktual sehingga data yang dihasilkan dapat menggambarkan kondisi kinerja pegawai

¹¹⁹ “Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

secara lebih objektif dan akurat. Dengan adanya pencatatan harian, setiap pekerjaan yang telah diselesaikan dapat terdokumentasi dengan baik dan menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja. Oleh karena itu, E-Kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan aktivitas kerja, tetapi juga sebagai instrumen untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan bukti kerja yang nyata.

b. Kendala pelaksanaan evaluasi

Salah satu kendala dalam pelaksanaan E-Kinerja, khususnya bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural. Berbeda dengan pegawai fungsional yang umumnya memiliki tugas yang lebih terencana dan terukur, pegawai struktural sering kali menghadapi dinamika pekerjaan yang lebih kompleks. pegawai struktural tidak hanya menjalankan pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya, tetapi juga harus merespons berbagai kebutuhan organisasi yang muncul secara mendadak. Kondisi ini menyebabkan rencana kerja harian yang telah disusun tidak selalu dapat dilaksanakan sesuai dengan target awal. Situasi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pada jabatan struktural memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi karena harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dan kebutuhan organisasi yang berkembang secara dinamis. Pernyataan diatas diperkuat dengan wawancara pegawai A dan pegawai B selaku pegawai Bidang Keuangan, peneiliti menanyakan terkait kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kinerja, jawaban wawancara sebagai berikut:

“Kendala yang sering kami hadapi biasanya karena tugas atau permintaan laporan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. Selain itu, kadang ada pemeriksaan atau kegiatan mendadak yang mengharuskan kami segera melengkapi data dan dokumen, sehingga pekerjaan menjadi lebih padat dan harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas”¹²⁰

Pernyataan pegawai A dan pegawai B menegaskan bahwa Hasil wawancara menunjukkan bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang adalah keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas dan laporan yang memiliki tenggat waktu tertentu. Kondisi ini menuntut pegawai untuk bekerja secara cepat, tepat, serta mampu mengelola waktu dan beban kerja secara efektif agar target pekerjaan dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Selain itu, pegawai juga sering menghadapi kegiatan mendadak, seperti pemeriksaan, evaluasi, atau permintaan data yang memerlukan penanganan segera. Situasi tersebut menyebabkan pegawai harus menyesuaikan prioritas pekerjaan dan menyelesaikan beberapa tugas dalam waktu yang bersamaan. Akibatnya, diperlukan koordinasi, komunikasi, dan kerja sama yang baik antarpegawai agar seluruh pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif serta tetap memenuhi target organisasi. pernyataan disampaikan oleh pegawai A dan pegawai B selaku pegawai Bidang Keuangan, dengan jawaban wawancara sebagai berikut:

“Kami mengantisipasi kendala dengan menyiapkan SPJ dan dokumen pendukung sejak awal. Jadi, kalau ada pemeriksaan atau permintaan data secara mendadak, dan dari atasan dilakukan

¹²⁰ “Wawancara dengan pegawai A dan pegawai B Bidang Keuangan, 30 April 2026, pukul 13.15 WIB”

kegiatan BIMTEK, ada evaluasi yang dilakukan secara rutin bulanan maupun tahunan”¹²¹

Pernyataan yang disampaikan pegawai A dan pegawai B mengaskan bahwa Untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan pekerjaan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menerapkan langkah antisipatif melalui kesiapan administrasi sejak awal, seperti penyusunan SPJ dan dokumen pendukung secara berkelanjutan, serta meningkatkan kompetensi pegawai melalui kegiatan bimbingan teknis (BIMTEK). Upaya tersebut didukung dengan evaluasi berkala sebagai bagian dari mekanisme perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), sehingga pegawai dapat meningkatkan pemahaman, keterampilan, dan kualitas kerja sekaligus mengantisipasi serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas secara lebih efektif dan profesional.

c. Perbandingan evaluasi dengan tahun sebelumnya

Evaluasi selanjutnya peneliti menanyakan terkait apakah kinerja pegawai meningkat dengan tahun sebelumnya. Pernyataan tersebut disampaikan oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Evaluasi kinerja yang dilakukan melalui penilaian SKP sebenarnya dilihat perkembangan dan capaian kinerja masing-masing pegawai, namun sampai saat ini belum ada perbandingan atau tabulasi kinerja antar tahun karena hasil penilaiannya lebih menggunakan kategori kualitatif daripada nilai angka. Tabulasi itu artinya begini: si A tahun ini nilai SKP-nya sekian, si B tahun depan nilainya sekian. Itu kami memang masih belum buat, karena sekarang penilaian kinerja itu hasilnya bukan berupa nilai angka

¹²¹ “Wawancara dengan pegawai Bidang Keuangan, Dhanita Dewayani Habsari, S.M, dan Elvira Hanifa Purwandi, S.H, 30 April 2026, pukul 13.15 WIB”

seperti 98 atau 95, tetapi indikatornya bersifat kualitatif, seperti "Baik", "Kurang", atau "Lebih". Karena indikatornya kualitatif, kami masih belum membuat semacam evaluasi tahunan yang membandingkan dari tahun ke tahun”¹²²

Pernyataan diatas yang informan DK sampaikan menegaskan bahwa penilaian SKP dapat digunakan untuk melihat perkembangan dan capaian kinerja masing-masing pegawai dari waktu ke waktu. Melalui evaluasi tersebut, dinas dapat mengidentifikasi apakah kinerja pegawai mengalami peningkatan, tetap, atau bahkan mengalami penurunan. Informasi ini penting sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan, pengembangan kompetensi, maupun perbaikan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penilaian juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di masa mendatang.

Namun, hingga saat ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang belum melakukan tabulasi atau analisis perbandingan kinerja pegawai secara khusus antar-tahun. Artinya, hasil penilaian kinerja belum diolah dalam bentuk data yang memungkinkan organisasi untuk membandingkan capaian kinerja pegawai dari satu tahun ke tahun berikutnya secara sistematis. Kondisi ini menyebabkan evaluasi yang dilakukan lebih berfokus pada hasil penilaian dalam satu periode tertentu tanpa adanya analisis tren perkembangan kinerja dalam jangka panjang.

¹²² “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Salah satu faktor yang memengaruhi belum dilakukannya perbandingan antar-tahun adalah perubahan sistem penilaian kinerja yang saat ini lebih menekankan pada indikator kualitatif dibandingkan indikator kuantitatif. Jika sebelumnya hasil penilaian kinerja dinyatakan dalam bentuk angka yang memudahkan proses perbandingan, saat ini hasil penilaian lebih dikategorikan ke dalam predikat tertentu, seperti “Baik”, “Sangat Baik”, atau kategori lainnya. Penggunaan indikator kualitatif memberikan gambaran mengenai kualitas kinerja pegawai, namun di sisi lain menyulitkan organisasi dalam melakukan pengukuran dan perbandingan kinerja secara numerik dari tahun ke tahun. Jawaban wawancara ditambahkan oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Selama ini, kami baru melakukan rekapitulasi di dalam satu tahun berjalan saja. Kami membuat rekapitulasi untuk melihat berapa ASN yang kerjanya kurang, berapa yang sudah lebih, dan berapa yang kerjanya masih di tahap rata-rata. Tapi kalau membandingkan dari tahun ke tahun, memang belum. Ide Sampeyan ini bagus, mungkin ke depan akan kami lakukan supaya tahu perkembangan pegawai dari tahun ke tahun. Evaluasi seperti itu sebenarnya penting untuk melihat perkembangan kinerja pegawai dari waktu ke waktu”¹²³

Pernyataan informan DK menegaskan bahwa evaluasi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang saat ini lebih difokuskan pada rekapitulasi capaian kinerja dalam satu tahun berjalan. Rekapitulasi tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kinerja pegawai berdasarkan kategori tertentu, seperti pegawai

¹²³ “Wawancara dengan informan DK Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

dengan kinerja yang masih kurang, pegawai yang telah mencapai target sesuai harapan, maupun pegawai yang menunjukkan capaian kinerja di atas target yang ditetapkan. Melalui rekapitulasi ini, organisasi dapat mengetahui distribusi tingkat kinerja pegawai serta mengidentifikasi kelompok pegawai yang memerlukan pembinaan atau pengembangan lebih lanjut.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi yang dilakukan selama ini belum mencakup analisis perbandingan kinerja antar-tahun. Data kinerja yang telah diperoleh dari satu periode penilaian belum dimanfaatkan secara optimal untuk melihat tren perkembangan kinerja pegawai dari tahun ke tahun. Evaluasi yang dilakukan masih berorientasi pada kondisi kinerja dalam satu periode tertentu sehingga informasi mengenai peningkatan, penurunan, atau konsistensi kinerja pegawai dalam jangka panjang belum dapat diketahui secara menyeluruh.

Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang yang memiliki jumlah pegawai dalam skala besar. Analisis perkembangan kinerja dari waktu ke waktu dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai efektivitas strategi peningkatan kinerja yang telah diterapkan oleh organisasi. Melalui perbandingan antar-periode, organisasi dapat mengidentifikasi pola peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai, mengetahui dampak dari program pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan, serta menentukan langkah perbaikan yang lebih tepat pada

periode berikutnya. Pernyataan diatas ditambahkan oleh Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, informan GI menyampaikan:

“Kalau untuk memastikan peningkatannya kami belum bisa menyimpulkan karena belum ada perbandingan kinerja antar tahun yang dibuat khusus. Namun, dari hasil evaluasi yang dilakukan dan capaian target yang ada, sebagian besar pegawai sudah mampu memenuhi target kinerja yang ditetapkan, sehingga dapat dikatakan pelaksanaan kinerja pegawai berjalan cukup baik dan menunjukkan perkembangan”¹²⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan GI menegaskan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang belum dapat mengukur secara pasti peningkatan kinerja pegawai dibandingkan tahun-tahun sebelumnya karena belum terdapat mekanisme evaluasi yang secara khusus melakukan analisis perbandingan kinerja antar-tahun. Evaluasi yang dilakukan selama ini lebih berfokus pada capaian kinerja dalam satu periode melalui instrumen seperti SKP dan E-Kinerja. Meskipun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara umum berjalan sesuai dengan sasaran yang direncanakan.

d. Evaluasi penanganan pegawai

Capaian target kinerja tersebut menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja yang diterapkan, seperti pengembangan kompetensi, pembinaan, pemantauan melalui E-Kinerja, dan evaluasi berkala, telah memberikan kontribusi positif terhadap pelaksanaan

¹²⁴ “Wawancara dengan Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja, Ganis Indajani, SE, MM, 30 April 2026, pukul 15.00 WIB”

pekerjaan. Selain itu, kejelasan target dan indikator kinerja dalam Perjanjian Kinerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih terarah, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, peneliti menanyakan mengenai tindak lanjut yang dilakukan organisasi terhadap hasil evaluasi kinerja pegawai.

Pernyataan dijawab oleh informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Yang jelas, hasil dari e-Kinerja bulanan dan tingkat kedisiplinan dari fingerprint tersebut akan kami gunakan sebagai dasar utama untuk proses pencairan TPP, jika capaian E-Kinerja rendah atau tingkat kedisiplinan pegawai kurang baik, maka TPP yang diterima juga akan berkurang. Jika pegawainya disiplin hadir, tetapi hasil e-Kinerjanya tidak memenuhi standar, itu juga akan memengaruhi besaran tunjangan kinerjanya. Jadi semuanya sudah by system. Salah satu tolok ukur utama dari hasil evaluasi kinerja kami di sini adalah pemberian tunjangan kinerja tersebut”¹²⁵

Pernyataan yang disampaikan informan DK menegaskan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menindaklanjuti hasil evaluasi kinerja dengan menjadikan capaian E-Kinerja dan tingkat kedisiplinan sebagai dasar utama dalam pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Kebijakan ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran pencapaian kerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mendorong peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Pegawai yang mencapai target kinerja dan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik berhak

¹²⁵ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

memperoleh TPP secara optimal, sedangkan capaian yang rendah dapat berdampak pada pengurangan tunjangan.

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan dua indikator utama, yaitu capaian E-Kinerja dan data kehadiran yang terekam melalui sistem absensi fingerprint. Penerapan sistem yang terintegrasi tersebut mencerminkan upaya organisasi dalam menciptakan proses evaluasi yang objektif, transparan, dan akuntabel. Dengan memanfaatkan data yang terdokumentasi secara otomatis, hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan secara lebih akurat serta meminimalkan potensi subjektivitas dalam pemberian tunjangan maupun penilaian kinerja pegawai.

Pernyataan ditambahkan informan DK selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyampaikan:

“Kalau ada pegawai yang tidak memenuhi target E-Kinerja, kami tidak langsung menyimpulkan bahwa pegawai tersebut berkinerja buruk. Kami terlebih dahulu mencari tahu penyebabnya, apakah karena target yang ditetapkan terlalu tinggi, ada kendala dalam pekerjaan, atau memang karena kurangnya komitmen dalam bekerja. Setelah itu, pegawai yang bersangkutan akan dipanggil untuk diberikan pembinaan. Jika setelah pembinaan masih belum ada perbaikan, maka akan diberikan teguran, baik secara lisan maupun tertulis. Apabila teguran tersebut juga tidak ada perbaikan lagi, barulah kami mengusulkan pemberian sanksi disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui BKPSDM. Jadi, prosesnya dilakukan secara bertahap dengan mengedepankan pembinaan sebelum pemberian sanksi”¹²⁶

¹²⁶ “Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 21 Mei 2026, pukul 15.30 WIB”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menerapkan pendekatan yang bertahap dan berorientasi pada pembinaan dalam menindaklanjuti pegawai yang tidak mencapai target E-Kinerja. Organisasi terlebih dahulu melakukan identifikasi dan analisis terhadap penyebab rendahnya capaian kinerja, baik yang berasal dari target yang kurang realistis, kendala pekerjaan, keterbatasan sumber daya, maupun faktor kedisiplinan dan komitmen pegawai. Melalui komunikasi dan klarifikasi, organisasi berupaya memahami permasalahan secara objektif sebelum menentukan tindakan yang diperlukan.

Hasil evaluasi kinerja kemudian ditindaklanjuti melalui pembinaan sebagai langkah awal perbaikan, dilanjutkan dengan teguran lisan atau tertulis apabila belum terdapat peningkatan kinerja, dan pada tahap terakhir dapat diusulkan sanksi disiplin melalui BKPSDM sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, hasil evaluasi juga menjadi dasar dalam penentuan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berdasarkan capaian E-Kinerja dan tingkat kedisiplinan. Mekanisme ini menunjukkan bahwa organisasi mengedepankan pembinaan dan perbaikan kinerja sekaligus menerapkan sistem evaluasi yang berbasis kinerja untuk meningkatkan produktivitas, profesionalisme, dan pencapaian tujuan organisasi.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi menghasilkan beberapa temuan penting yang relevan dengan fokus penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.4 Temuan Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	a. Perumusan Visi, misi berdasarkan RPJMD Renstra 2025-2029 b. Analisis internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan strategi. Internal: Kondisi SDM (jumlah, kompetensi, disiplin), lingkungan organisasi. Eksternal: Perubahan kebutuhan pendidikan, regulasi, kerjasama antar instansi. c. Penetapan tujuan dan sasaran strategis peningkatan SDM berorientasi pada renstra 2025-2029 d. Perumusan arah kebijakan perangkat daerah e. Rancangan program (secara umum) berdasarkan Renstra 2025-2029 dan Rankir Renja 2025
2.	Implementasi strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	a. Peta jabatan penempatan dan pengalokasian SDM didasarkan pada kebutuhan kerja dan kompetensi yang dipersyaratkan pada setiap posisi/jabatan. b. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui berbagai metode, baik formal (bimtek, sosialisasi, pelatihan) maupun nonformal (diskusi rutin, sharing pengalaman, pendampingan antar-rekan kerja) c. Peningkatan motivasi material: Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berbasis kinerja dan disiplin. Nonmaterial: Arah/ceramah motivasi saat apel pagi, pengakuan lisan atas prestasi, rencana pemberian penghargaan (ASN terbaik).

3.	Evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	a. Evaluasi utama menggunakan Sistem E-Kinerja yang terintegrasi dengan absensi fingerprint (SIPRETI). b. Kendala evaluasi pegawai struktural sering mendapat tugas mendadak, sehingga target harian di E-Kinerja perlu disesuaikan. Beban kerja padat dengan tenggat waktu yang terbatas. c. Perbandingan evaluasi antar tahun, penilaian masih bersifat kualitatif (Baik, Cukup, Kurang) per periode, sehingga sulit melihat tren perkembangan kinerja individu dalam jangka panjang. d. Tindak lanjut evaluasi penanganan pegawai, pembinaan: Dilakukan secara bertahap (identifikasi masalah → pembinaan → teguran → usul sanksi).
----	--	---

BAB V

PEMBAHASAN

Pada Bab ini, peneliti menyajikan pembahasan akademik antara hasil temuan lapangan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dengan kerangka teoritis yang telah disusun pada Bab II. Fokus pembahasan pada bagian ini adalah menjawab rumusan masalah yakni, mengenai perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, implementasi peningkatan kinerja sumber daya manusia dan evaluasi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang.

A. Perencanaan Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Perencanaan strategi merupakan proses awal dalam manajemen strategis yang dilakukan untuk menentukan arah, tujuan, serta langkah-langkah yang akan ditempuh organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan strategi, organisasi dapat mengidentifikasi kondisi yang dihadapi, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, kemudian merumuskan berbagai alternatif strategi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

1. Penyusunan Renstra sebagai Dokumen Perencanaan Strategis

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menyusun Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025-2029 sebagai dokumen utama

perencanaan strategis. Renstra tersebut disusun dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Malang Tahun 2025-2029 serta berbagai landasan hukum yang berlaku, seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2025 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah dan Rencana Strategis Perangkat Daerah Tahun 2025-2029, dan Peraturan Walikota Malang Nomor 33 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Temuan ini sejalan dengan konsep perumusan strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David, yang menyatakan bahwa perumusan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang mencakup pengembangan visi dan misi organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, serta pemilihan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut.¹²⁷

Renstra yang disusun oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang berfungsi sebagai konsep yang mengarahkan perjalanan organisasi dalam menghadapi lingkungannya. Hal ini sesuai dengan fungsi strategi yang dikemukakan oleh Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, bahwa *strategy sets direction* atau strategi merupakan peta yang mengarahkan perjalanan organisasi dalam menghadapi

¹²⁷ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition.

lingkungannya.¹²⁸ Penyusunan Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis sebagai pedoman dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan terukur. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Bryson yang menyatakan bahwa perencanaan strategis membantu organisasi publik menetapkan arah, menyelaraskan sumber daya, dan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.¹²⁹

Kejelasan indikator kinerja ini sangat penting karena berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan strategi serta sebagai alat untuk melakukan evaluasi dan koreksi jika terjadi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton tentang *balanced scorecard* yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif dan berimbang, tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek pelayanan publik, proses internal organisasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya manusia.¹³⁰

¹²⁸ Henry Mintzberg, Bruce W. Ahlstrand, dkk., *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, 2. Auflage (Publishing Financial Times, Pearson Education, 2009).

¹²⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (John Wiley & Sons, 2018).

¹³⁰ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action - Harvard Business School,".

2. Perumusan Visi dan Misi yang Mengacu pada Pemerintah Kota

Malang

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang tidak memiliki visi dan misi yang berdiri sendiri, melainkan mengikuti visi dan misi Pemerintah Kota Malang yang telah ditetapkan oleh Wali Kota Malang, yaitu "Menuju Malang Mbois dan Berkelas" (sebuah akronim dari Mandiri, Berbudaya, Optimis, Indah, Sejahtera, Berkelanjutan, Kolaboratif, Efisien, Lestari, Adaptif, Sinergis).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mengadopsi Misi pertama dari lima misi Walikota, yaitu "Mewujudkan generasi yang berbudaya, optimis dan inovatif", yang kemudian dijabarkan ke dalam lima fase peningkatan kualitas sumber daya manusia dari tahun 2026 hingga tahun 2030. Kelima fase tersebut ada pada tabel 4.1 dalam bab IV, temuan ini menunjukkan bahwa visi dan misi organisasi perangkat daerah harus selaras dengan visi dan misi pemerintah daerah secara keseluruhan.

Penyusunan visi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan normatif, tetapi juga sebagai landasan dalam menentukan arah kebijakan, menetapkan prioritas program, serta mengarahkan seluruh sumber daya organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Fred R. David yang menempatkan visi dan misi sebagai komponen fundamental dalam manajemen strategis karena berfungsi memberikan arah, identitas, dan pedoman bagi

organisasi dalam merumuskan serta mengimplementasikan strategi untuk mencapai kondisi yang diharapkan di masa depan.¹³¹

Dalam konteks penelitian ini, meskipun Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tidak merumuskan visi secara mandiri, penjabaran misi ke dalam program dan kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan dan kebudayaan menunjukkan bahwa organisasi tetap memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini mencerminkan prinsip *strategy defines the organization* yang dikemukakan oleh Mintzberg, di mana strategi menjadi sarana untuk memahami organisasi dan perbedaannya dengan organisasi lain secara singkat.¹³² Artinya, melalui strategi yang dijalankan (dalam hal ini fokus pada misi pertama Walikota), masyarakat dapat memahami bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah organisasi yang berfokus pada pengembangan generasi muda yang berbudaya, optimis, dan inovatif.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penetapan lima fase peningkatan kualitas SDM merupakan bentuk operasionalisasi yang sangat matang dari misi yang diemban oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Setiap fase memiliki tema, fokus, dan prioritas yang berbeda sesuai dengan tingkat kesiapan organisasi dan kebutuhan pembangunan SDM pada periode tertentu. Pentahapan ini menunjukkan adanya pemikiran strategis yang sistematis tentang bagaimana kualitas

¹³¹ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition.

¹³² Mintzberg, B. W. Ahlstrand, dkk., *Strategy Safari*.

SDM harus ditingkatkan secara bertahap dan berkelanjutan, tidak secara instan atau terburu-buru. Hal ini sesuai dengan konsep strategic phasing atau pentahapan strategis yang dikemukakan oleh para ahli manajemen strategis, yang menekankan pentingnya penahapan dalam implementasi strategi jangka panjang agar tujuan yang besar dan kompleks dapat dicapai secara realistis, terukur, dan berkelanjutan.¹³³

3. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Peneliti menemukan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melakukan analisis internal dan eksternal secara mendalam, sistematis, dan komprehensif dalam menyusun Renstra. Analisis internal difokuskan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang mencakup kondisi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, struktur organisasi, budaya kerja, serta capaian kinerja yang telah diperoleh. Sementara itu, analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan strategis, seperti perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi informasi, dinamika sosial masyarakat, dan tuntutan pembangunan global. Hasil kedua analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi yang adaptif, efektif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan eksternal.

¹³³ “Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons. - References - Scientific Research Publishing,

Temuan ini sangat sesuai dengan teori manajemen strategis klasik dari Fred R. David yang menyatakan bahwa analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi, termasuk sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen. Sementara itu, analisis lingkungan eksternal adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari luar organisasi, seperti perubahan kebijakan publik, kondisi ekonomi makro, tren sosial budaya, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan atau kolaborasi antar organisasi.¹³⁴

4. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis Peningkatan Kinerja SDM

Peneliti menemukan bahwa tujuan utama peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang adalah "Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang berbudaya, sehat, tangguh, dan unggul", sebagaimana tertuang secara eksplisit dalam Renstra Tahun 2025–2029 pada Bab III tentang Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Arah Kebijakan. Tujuan yang bersifat agung dan komprehensif ini kemudian dijabarkan secara hierarkis ke dalam sasaran strategis yaitu "Meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia yang berbudaya dan Unggul". Sasaran strategis ini selanjutnya diukur secara

¹³⁴ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th ed. p. cm.

kuantitatif dan kualitatif melalui berbagai indikator kinerja utama (IKU) yang sangat spesifik dan terukur.

Menurut Fred R. David, tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merupakan hasil penjabaran visi dan misi organisasi yang dinyatakan secara lebih konkret, spesifik, dan operasional. Tujuan jangka panjang ini menjadi sasaran utama yang ingin dicapai oleh organisasi melalui pelaksanaan strategi dalam periode waktu tertentu, dan berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi sekaligus sebagai pemandu bagi seluruh aktivitas organisasi.¹³⁵ Tujuan tersebut dirumuskan secara sadar untuk selaras dengan target-target nasional yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029, khususnya di bidang pendidikan dan kebudayaan.

5. Perumusan Arah Kebijakan Perangkat Daerah

Perumusan arah kebijakan perangkat daerah (PD) merupakan tahap sentral dalam manajemen strategi yang berfungsi menjembatani kesenjangan antara tujuan strategis yang abstrak dengan program operasional yang konkret dan terukur. Berdasarkan temuan penelitian, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang merumuskan arah kebijakan melalui pendekatan sistematis yang mencakup tiga elemen utama, yaitu: pertama, analisis kebutuhan sumber daya manusia

¹³⁵ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th ed. p. cm.

berdasarkan peta jabatan organisasi; kedua, identifikasi dan respons terhadap isu-isu strategis yang dihadapi organisasi; dan ketiga, penetapan strategi pemenuhan kebutuhan pegawai yang adaptif terhadap keterbatasan regulasi kepegawaian.

Dalam konteks sektor publik, John M. Bryson menambahkan bahwa perumusan arah kebijakan harus mempertimbangkan wewenang organisasi, nilai-nilai publik, serta kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang beragam, sehingga strategi yang dihasilkan tidak hanya efektif secara internal tetapi juga legitimate secara eksternal.¹³⁶ Penelitian ini mengungkapkan bahwa perumusan arah kebijakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menghadapi tantangan struktural berupa kebijakan moratorium pengangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Kebijakan ini membatasi penerimaan pegawai baru, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), sehingga Dinas tidak dapat secara leluasa memenuhi kebutuhan pegawai yang berkurang akibat pensiun maupun ekspansi program kerja.

Perumusan arah kebijakan di sektor publik tidak dapat dilepaskan dari konteks regulasi dan kebijakan kepegawaian makro yang bersifat hierarkis dan terintegrasi. Christopher Pollitt dan Geert Bouckaert dalam karya klasiknya tentang reformasi manajemen publik menegaskan bahwa organisasi publik modern harus mengembangkan

¹³⁶ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.

kapasitas adaptif (*adaptive capacity*) terhadap perubahan kebijakan dan keterbatasan sumber daya, tanpa mengorbankan kualitas pelayanan publik.¹³⁷ Proses perumusan kebijakan yang kolaboratif ini memiliki tiga tujuan strategis sekaligus, yaitu: pertama, memastikan bahwa strategi yang dirumuskan sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas internal Dinas; kedua, menjamin bahwa strategi tersebut selaras dengan kebijakan kepegawaian daerah yang berlaku secara makro; dan ketiga, memastikan bahwa strategi tersebut terintegrasi dengan perencanaan pembangunan daerah secara keseluruhan.

6. Penyusunan Rancangan Program Strategis Secara Umum

Peneliti mengungkapkan bahwa rancangan program strategis di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang mencakup berbagai bentuk kegiatan pengembangan kompetensi yang beragam dan berjenjang, mulai dari program formal terstruktur hingga kegiatan pembelajaran informal yang fleksibel. Program pengembangan kompetensi formal meliputi bimbingan teknis (BIMTEK), sosialisasi kebijakan baru, pelatihan (diklat) teknis maupun manajerial. Sementara itu, program pengembangan kompetensi informal mencakup forum diskusi rutin antarpegawai, kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), pendampingan antar-rekan kerja (*peer mentoring*), serta pembelajaran kolaboratif dalam tim.

¹³⁷ Christopher Pollitt dan Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity* (Oxford University Press, 2017).

Temuan ini memperkuat teori pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Andayani & Hirawati, yang mendefinisikan pengembangan SDM sebagai proses sistematis, terencana, dan berkelanjutan yang berkaitan erat dengan pelatihan, pendidikan, serta pengelolaan karyawan untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga dapat mencapai kualitas karyawan yang diharapkan oleh organisasi.¹³⁸ Pendekatan bertahap dan adaptif ini dalam literatur manajemen strategis dikenal dengan konsep *strategic phasing dan dynamic capabilities*, yang menekankan bahwa organisasi yang unggul dan berkelanjutan di era perubahan cepat bukanlah organisasi yang paling kuat atau paling kaya sumber daya, melainkan organisasi yang paling cepat dan paling tepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.¹³⁹

B. Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Implementasi strategi peningkatan kinerja pegawai dilakukan melalui berbagai upaya yang berorientasi pada pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi kerja, penguatan disiplin, serta pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Strategi tersebut diwujudkan melalui pelaksanaan pelatihan, bimbingan teknis, sosialisasi, pembinaan, pemanfaatan sistem E-Kinerja, serta berbagai

¹³⁸ Nur Hidayah Selviyanti dkk., “Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>.

¹³⁹ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dkk., *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management* (Pearson UK, 2020).

kegiatan pendukung lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

1. Peta jabatan penempatan dan pengalokasian sumber daya manusia berbasis kebutuhan kerja dan kompetensi

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang telah menyusun peta jabatan (*job mapping*) yang didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja pada setiap bidang, yang kemudian menjadi instrumen fundamental dalam pengalokasian sumber daya manusia. Pendekatan sistematis, objektif, dan transparan ini bertujuan untuk memastikan terjadinya kesesuaian optimal antara kompetensi individu pegawai dengan tuntutan dan kompleksitas pekerjaan yang akan dijalannya (*the right person in the right place*).

Temuan ini sejalan secara teoretis dengan konsep implementasi strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David, yang secara tegas menyatakan bahwa pengalokasian sumber daya (*resource allocation*) merupakan salah satu komponen terpenting dan paling menentukan dalam tahap implementasi strategi, di mana seluruh sumber daya organisasi yang terbatas baik yang bersifat manusiawi (tenaga, pikiran, waktu, kreativitas), finansial (anggaran, dana, kas), maupun material (sarana, prasarana, peralatan, teknologi) didistribusikan secara proporsional, adil, dan strategis

sesuai dengan kebutuhan dan prioritas strategi yang telah dirumuskan.¹⁴⁰

Dalam proses pengalokasian, Dinas secara konsisten mempertimbangkan aspek keadilan (*justice*), keterbukaan (*transparency*), dan akuntabilitas (*accountability*), dengan peta jabatan yang disusun profesional berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang objektif menjadi acuan yang tidak bisa ditawar. Hal ini sangat penting untuk mencegah praktik-praktik seperti nepotisme (mengutamakan keluarga atau kerabat), kronisme (mengutamakan teman dekat atau kelompok sendiri), atau bahkan korupsi dalam proses penempatan pegawai, sekaligus berfungsi membangun kepercayaan (*trust*) seluruh pegawai terhadap sistem manajemen SDM yang diterapkan organisasi.¹⁴¹

Dalam perspektif Islam, penempatan pegawai pada posisi yang tepat berdasarkan kompetensi yang dimiliki (*the right man on the right place*) bukan sekadar praktik manajerial modern, melainkan merupakan implementasi dari nilai-nilai ilahiah yang mengajarkan keadilan, profesionalisme, dan penghargaan terhadap keahlian. QS. Al-Qashash ayat 26 semakin memperkuat landasan ini dengan menyatakan: "Sesungguhnya sebaik-baik orang yang

¹⁴⁰ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition.

¹⁴¹ Assoc Akhmad Darmawan Dan Adi Mahendra Darmawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Analisis Jabatan)*.

engkau pekerjaan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya" (*al-qawiy al-amin*).¹⁴²

Penerapan peta jabatan berbasis analisis beban kerja dan kompetensi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, serta proses penempatan yang transparan dan akuntabel, merupakan manifestasi nyata dari prinsip-prinsip keadilan (*'adl*), profesionalisme (*itqan*), dan amanah yang menjadi fondasi etika kerja dalam Islam, sekaligus mencerminkan kesadaran organisasi bahwa kualitas kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan yang diembannya.

2. Program Pengembangan Kompetensi Formal dan non formal

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai melalui dua pendekatan besar yang berjalan secara terintegrasi, dan saling melengkapi, yaitu pendekatan formal dan pendekatan non formal. Pendekatan formal pengembangan kompetensi meliputi berbagai kegiatan terstruktur dan terencana yang didukung oleh anggaran, seperti bimbingan teknis (BIMTEK) yang diselenggarakan secara berkala, sosialisasi kebijakan baru dari pemerintah pusat maupun daerah pelatihan (diklat) teknis maupun manajerial.

¹⁴² Octaviar Wilmar Erwanni, "Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern," *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (2024): 65–72, <https://doi.org/10.36908/expense.v1i1.1457>.

Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Andayani & Hirawati, yang mendefinisikan pengembangan SDM sebagai sebuah proses sistematis, terencana, dan berkelanjutan yang berkaitan erat dengan pelatihan, pendidikan formal maupun nonformal, serta pengelolaan karier karyawan secara holistik, dengan tujuan utama untuk memperbaiki kinerja karyawan secara individual maupun kolektif sehingga organisasi secara keseluruhan dapat mencapai kualitas, produktivitas, dan daya saing karyawan yang diharapkan.¹⁴³

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan kompetensi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang tidak terbatas pada peningkatan pengetahuan teoretis dan keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga secara terintegrasi mengembangkan aspek non-teknis seperti sikap profesional, perilaku adaptif dan kolaboratif, integritas, serta komitmen terhadap pelayanan publik.

Pendekatan ini sangat tepat mencerminkan prinsip-prinsip fundamental dari konsep *learning organization* (organisasi pembelajar) yang dipopulerkan oleh Peter Senge, di mana setiap individu secara terus-menerus mengembangkan kapasitas dirinya untuk menciptakan hasil-hasil kerja yang benar-benar mereka

¹⁴³ Nur Hidayah Selviyanti dkk., “Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>.

inginkan, pola-pola pikir baru yang ekspansif, terbuka, dan inovatif secara aktif dipupuk dan dikembangkan, aspirasi kolektif bersama dibebaskan dan dihidupkan, dan setiap orang secara terus-menerus belajar bersama bagaimana cara belajar yang lebih efektif.¹⁴⁴

Dalam perspektif Islam, program pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan pendekatan formal dan informal ini memiliki landasan normatif yang kuat, sebagaimana tercermin dalam perintah Allah SWT dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11 yang menekankan pentingnya peningkatan ilmu pengetahuan. Ayat ini menegaskan bahwa proses peningkatan kompetensi dan pengetahuan merupakan kewajiban spiritual sekaligus jalan menuju peningkatan derajat kemuliaan di sisi Allah SWT.

3. Motivasi Kerja Pegawai: Keseimbangan antara Insentif Material dan Nonmaterial

Sistem motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dirancang dan diimplementasikan melalui dua jalur besar yang berjalan secara simultan dan saling memperkuat, yaitu motivasi material dan motivasi nonmaterial. Motivasi material diwujudkan dalam bentuk pemberian kompensasi finansial yang layak dan kompetitif, yang terdiri atas gaji pokok sesuai pangkat dan masa kerja, berbagai tunjangan kepegawaian

¹⁴⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Crown, 2006).

yang melekat pada status ASN, serta komponen yang paling variabel dan paling dinamis yaitu Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

Temuan ini secara teoritis sangat sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri dan pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah (seperti kompensasi finansial) merupakan prasyarat bagi munculnya motivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.¹⁴⁵

Peneliti juga mengungkapkan bahwa motivasi nonmaterial diberikan dalam berbagai bentuk yang beragam dan kontekstual, antara lain: arahan, bimbingan, wejangan, dan penyemangat yang disampaikan oleh pimpinan secara langsung kepada seluruh pegawai pada saat pelaksanaan apel pagi rutin; pengakuan dan pujian lisan dari atasan langsung maupun pimpinan tertinggi dinas kepada pegawai yang dinilai memiliki kinerja baik, disiplin tinggi, atau telah berkontribusi luar biasa terhadap keberhasilan program tertentu.

Praktik ini sejalan dengan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) Frederick Herzberg, yang secara tegas membedakan antara *hygiene factors* (faktor higiene) seperti gaji, tunjangan, kebijakan

¹⁴⁵ A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*.

perusahaan, dan kondisi kerja yang jika tidak dipenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan tetapi jika dipenuhi tidak serta-merta menciptakan motivasi tinggi, serta motivator factors (faktor motivator)—seperti pengakuan prestasi, tanggung jawab, peluang pengembangan karier, dan makna pekerjaan yang jika hadir akan menciptakan kepuasan dan motivasi kerja yang berkelanjutan.¹⁴⁶

Dalam perspektif Islam, motivasi kerja yang berimbang antara kepentingan material dan spiritual, antara imbalan duniawi dan pahala ukhrawi, serta antara dorongan eksternal dan internal adalah ajaran yang sangat ditekankan. Penelitian ini memperkuat temuan bahwa penerapan nilai-nilai Islam dalam konteks organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga memiliki dampak terukur terhadap peningkatan keterlibatan dan motivasi pegawai.¹⁴⁷

C. Evaluasi Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

Melalui proses evaluasi, organisasi dapat mengukur efektivitas berbagai program dan kebijakan yang telah dilaksanakan,

¹⁴⁶ Khaeroni Khaeroni dkk., “Is Remuneration a Hygiene Factor in Higher Education? Evidence from ICT Competence, Prophetic Leadership, and Lecturer Performance in Indonesian Public Service Agency Universities,” *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2026): 16–33, <https://doi.org/10.18592/moe.v12i1.20094>.

¹⁴⁷ ChandraSetiawan dkk., “Analisis Work of Balance dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dalam Perspektif Bisnis Islam (Studi Pada J&T Express Way Kandis),” *Adzkiya : Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 13, no. 2 (2025): 121–42, J&T Express Way Kandis, <https://doi.org/10.32332/68s56w64>.

mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mengetahui sejauh mana strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

1. Evaluasi Kinerja melalui Sistem E-Kinerja yang Terintegrasi dengan Absensi Elektronik

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menerapkan sistem evaluasi kinerja yang fundamental melalui E-Kinerja yang disusun dan dilaporkan secara bulanan. Capaian kinerja bulanan merupakan akumulasi dari seluruh laporan harian yang terintegrasi secara otomatis dengan sistem absensi elektronik berbasis fingerprint bernama SIPRETI (Sistem Presensi Terintegrasi). Integrasi ini memiliki konsekuensi manajerial yang sangat signifikan: data kehadiran pegawai (jam masuk, jam pulang, keterlambatan) dan data aktivitas kerja yang dilaporkan dalam E-Kinerja harus sinkron dan konsisten, sehingga secara efektif menutup celah kecurangan, manipulasi data, atau pelaporan kinerja yang tidak sesuai dengan realitas di lapangan.

Temuan ini secara teoritis sejalan dengan konsep evaluasi strategi menurut Fred R. David, yang menyatakan bahwa evaluasi strategi dalam manajemen strategis modern harus mencakup tiga aktivitas utama: pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif untuk menilai sejauh mana strategi berhasil mencapai tujuan, peninjauan ulang terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang

mempengaruhi jalannya strategi, serta pengambilan tindakan korektif yang tepat jika ditemukan deviasi dari target.¹⁴⁸

Kebijakan ini secara normatif diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.¹⁴⁹ Peraturan ini kemudian diperkuat dan diperinci lebih lanjut dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang mewajibkan setiap ASN menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai target kinerja yang harus dicapai selama periode tertentu, disesuaikan dengan tugas jabatan dan tujuan organisasi.¹⁵⁰

Temuan perbandingan dengan Pemerintah Kota Madiun menemukan bahwa Program E-Kinerja tergolong cukup efektif dan efisien dalam mendukung monitoring kehadiran dan aktivitas harian ASN. Fitur-fitur seperti absensi berbasis QR Code, dokumentasi foto, dan pencatatan aktivitas harian terbukti mampu meningkatkan transparansi dan mengurangi potensi kecurangan. Namun demikian, masih terdapat sejumlah kendala teknis seperti akurasi GPS yang tidak stabil, keterbatasan jaringan internet, serta praktik pengisian

¹⁴⁸ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition.

¹⁴⁹ “Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Peraturan Pemerintah (PP) 30 Tahun 2019.”

¹⁵⁰ “Permen PAN RB No. 6 Tahun 2022,” <https://jdih.kemenkoinfra.go.id/id/permen-panrb-no-6-tahun-2022>.

aktivitas harian yang belum sepenuhnya dilakukan secara real time.¹⁵¹

Penelitian di Dinas Pendidikan Kota Malang mengungkapkan temuan yang jauh lebih kritis. menunjukkan bahwa keberhasilan teknis (aplikasi berjalan, absensi terekam) belum menjamin keberhasilan strategis. Bahkan ketika fitur berfungsi (seperti di Madiun), organisasi bisa gagal melakukan evaluasi jangka panjang jika tidak memiliki mekanisme perbandingan data antar-tahun dan penyesuaian bobot yang adil.

Dalam perspektif Islam, penerapan sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi antara E-Kinerja dan absensi elektronik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memiliki landasan normatif yang kuat, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Hasyr ayat 18. Ayat ini juga menegaskan bahwa Allah Maha teliti terhadap apa yang dilakukan manusia, tidak ada satupun perbuatan yang luput dari pandangan-Nya. Prinsip ketelitian dan akuntabilitas ini sejalan dengan penerapan sistem evaluasi kinerja yang transparan, objektif, dan terukur di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di mana setiap aktivitas kerja pegawai tercatat secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.¹⁵²

¹⁵¹ Shahwa Al-Sofwa, "Evaluasi Implementasi Program E-Kinerja Dalam Mendukung Upaya Reformasi Birokrasi Di Pemerintah Kota Madiun," *Konstitusi : Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 3, no. 1 (2026): 72–84, <https://doi.org/10.62383/konstitusi.v3i1.1491>.

¹⁵² "Surat Al-Hasyr Ayat 18: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap | Quran NU Online,"

2. Kendala Pelaksanaan E-Kinerja pada Pegawai Struktural

Kendala yang signifikan dan bersifat struktural dalam pelaksanaan E-Kinerja, terutama yang dialami oleh pegawai yang menduduki jabatan struktural. Kendala utama yang paling sering dikeluhkan adalah adanya tugas-tugas tambahan dan instruksi pekerjaan yang datang secara mendadak, tidak terduga, dan tidak direncanakan sebelumnya dari atasan langsung atau bahkan dari pimpinan tertinggi dinas.

Temuan ini sejalan dengan hasil studi di Kabupaten Jembrana yang mengidentifikasi bahwa implementasi e-Kinerja menghadapi berbagai kendala teknis dan non-teknis, termasuk kesenjangan antara desain sistem yang mengasumsikan stabilitas tugas dengan realitas pekerjaan yang dinamis, serta keterbatasan sistem dalam mengukur kualitas kerja yang menyebabkan beberapa pegawai lebih fokus pada menyelesaikan tugas sebanyak mungkin tanpa memperhatikan mutu atau hasil pekerjaan.¹⁵³

Budaya birokrasi yang cenderung prosedural dan kurang adaptif terhadap teknologi menjadi hambatan tersendiri, di mana ASN yang belum terbiasa menggunakan aplikasi digital sering merasa pengisian SKP secara berkala adalah beban tambahan,

¹⁵³ Muh Amirsyah dkk., “Implementasi Kebijakan E – Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana),” *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik (JIHHP)* 4, no. 6 (2024): 2352–67, <https://doi.org/10.38035/jihhp.v4i6.2448>.

terutama bila tidak disertai pembinaan atau bimbingan teknis yang memadai.¹⁵⁴

Dalam perspektif Islam, sistem evaluasi kinerja yang kaku dan tidak mengakomodasi dinamika pekerjaan struktural perlu dikaji ulang dengan mempertimbangkan prinsip keadilan (*'adl*) dan fleksibilitas (*murûnah*) yang diajarkan dalam Islam. QS. Al-Baqarah ayat 185.¹⁵⁵ Prinsip ini menegaskan bahwa setiap sistem yang dirancang untuk mengatur kehidupan manusia, termasuk sistem evaluasi kinerja pegawai, harus mempertimbangkan kondisi riil yang dihadapi oleh setiap individu, termasuk dinamika pekerjaan struktural yang tidak dapat diprediksi.

3. Perbandingan Kinerja Antar-Tahun dan Pengukuran Peningkatan Kinerja

Penelitian ini mengungkapkan temuan kritis bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang hingga saat penelitian ini dilakukan belum pernah melakukan tabulasi, analisis, atau perbandingan kinerja pegawai secara sistematis antar tahun yang berbeda. Meskipun data kinerja individu pegawai setiap tahun tersimpan rapi dalam database E-Kinerja, data tersebut belum

¹⁵⁴ Irza Fachrezy Muhammad, "Penerapan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung," Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 23 Oktober 2024, <https://digilib.unila.ac.id/85013/>.

¹⁵⁵ "Tafsir Surah Al-Baqarah - 185," Quran.Com, <https://quran.com/al-baqarah/185/tafsirs>.

pernah diolah dan dibandingkan dari tahun ke tahun untuk melihat tren perkembangan kinerja pegawai secara longitudinal.

Temuan ini secara teoritis menyoroti keterbatasan implementasi tahap evaluasi strategi menurut Fred R. David, yang menekankan bahwa evaluasi strategi yang efektif harus mencakup tiga aktivitas utama: pengukuran kinerja, peninjauan faktor internal dan eksternal, serta pengambilan tindakan korektif.¹⁵⁶ Tanpa adanya data komparatif antar-periode, Dinas tidak dapat mengetahui secara objektif apakah strategi yang diterapkan berhasil meningkatkan kinerja atau justru mengalami stagnasi atau penurunan, sehingga pengambilan keputusan korektif menjadi sulit dilakukan secara tepat sasaran.

Pergeseran dari pengukuran kuantitatif ke kualitatif ini memiliki implikasi metodologis yang signifikan karena kategori kualitatif tidak memiliki nilai numerik yang dapat dijumlah, dirata-rata, atau dibandingkan secara langsung antar tahun. Kondisi ini menyebabkan Dinas untuk sementara waktu hanya mampu melakukan rekapitulasi dan analisis kinerja dalam satu tahun berjalan, yang berguna untuk memberikan gambaran distribusi kinerja tahun tersebut tetapi tidak dapat menjawab pertanyaan

¹⁵⁶ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th Edition.

apakah proporsi pegawai dalam kategori "Sangat Baik" meningkat dibanding tahun sebelumnya.

Penelitian di Provinsi Sulawesi Utara juga menemukan bahwa pembagian jenis aktivitas dalam e-Kinerja dapat diakses oleh semua ASN meskipun Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) serta Beban Kerja setiap Organisasi Perangkat Daerah berbeda, serta bobot poin yang tidak sesuai dan sebanding dengan jenis aktivitas yang dilakukan, sehingga akurasi penilaian lintas periode menjadi terganggu.¹⁵⁷

Dalam perspektif Islam, praktik perbandingan kinerja antar-tahun dan pengukuran peningkatan kinerja secara berkelanjutan memiliki landasan normatif yang sangat kuat, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Hasyr ayat 18. Prinsip ketelitian dan akuntabilitas ini sejalan dengan kebutuhan organisasi modern untuk memiliki sistem evaluasi kinerja yang transparan, objektif, dan mampu mendeteksi perubahan kinerja dari waktu ke waktu.¹⁵⁸

4. Tindak lanjut evaluasi penanganan pegawai

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menerapkan pendekatan bertahap dan berorientasi pembinaan dalam

¹⁵⁷ Januar Briand Saiyang dkk., "Analisis Kinerja Pegawai Di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara Setelah Penerapan Sistem Elektronik Kinerja (E-Kin)," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"* 13, no. 2 (2022): 248–60, <https://doi.org/10.35800/jjs.v13i2.45829>.

¹⁵⁸ Moh Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbāh: pesan, kesan, dan keserasian al-Qur'an* (Lentera Hati, 2012).

menindaklanjuti hasil evaluasi pegawai yang tidak mencapai target kinerja. Proses ini diawali dengan identifikasi penyebab rendahnya capaian kinerja melalui analisis terhadap tiga kemungkinan faktor utama, yaitu target yang terlalu tinggi dan tidak realistis, kendala operasional dalam pelaksanaan pekerjaan, atau kurangnya komitmen dan disiplin pegawai. Setelah identifikasi dilakukan, organisasi memberikan pembinaan dan arahan sebagai langkah awal perbaikan, dilanjutkan dengan teguran lisan maupun tertulis apabila belum terdapat peningkatan kinerja. Pada tahap terakhir, apabila seluruh upaya pembinaan belum membuahkan hasil, Dinas mengusulkan pemberian sanksi disiplin sesuai ketentuan yang berlaku melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

Temuan ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengatur bahwa tindak lanjut penilaian kinerja mencakup pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja, sanksi, dan keberatan.

Hasil evaluasi kinerja juga menjadi dasar utama dalam pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang dikaitkan dengan capaian E-Kinerja dan tingkat kedisiplinan. Studi kasus pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Kuningan terhadap Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil menjalankan fungsi pengawasan eksternal yang bersifat kontrol melalui pemeriksaan, penilaian, dan perbaikan, yang berhasil mendorong Disdukcapil memberikan pelayanan administrasi

kependudukan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kinerja pelayanan publik tidak hanya bergantung pada ketatnya pengawasan kepatuhan, tetapi juga pada investasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi SDM dan keterlibatan pemangku kepentingan, sehingga sinergi antara kontrol eksternal dan pengembangan internal menjadi kunci untuk mencapai pelayanan yang unggul dan akuntabel.¹⁵⁹

Dalam perspektif Islam, pendekatan pembinaan bertahap sebelum penjatuhan sanksi memiliki landasan normatif yang kuat dalam prinsip *al-ta'dib* (pendidikan) dan *al-tadarruj* (bertahap). Hal ini sejalan dengan penelitian Mutiara Khinaya yang menunjukkan bahwa evaluasi program pengembangan SDM harus mempertimbangkan kesesuaian antara pelaksanaan program dan kebutuhan pegawai. Mengedepankan pembinaan sebelum sanksi, organisasi tidak hanya menegakkan aturan secara prosedural tetapi juga membangun kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen pegawai nilai-nilai fundamental dalam etika kerja Islam yang berorientasi pada keikhlasan, profesionalisme (*itqan*), dan akuntabilitas spiritual (*habl min Allah*) di samping akuntabilitas profesional (*habl min al-nas*).¹⁶⁰

¹⁵⁹ Roehan Akbar dkk., “Efektivitas Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Layanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Kuningan,” *Constituer: Jurnal Hukum Ketatanegaraan* 1, no. 1 (2025): 61–80.

¹⁶⁰ S Suhendra, A Lazuardi, A Aquil, “Islamic Work Ethic (Itqan, Ihsan, Ibadah) As A Driver Of Hr Productivity In Reducing Economic Cost Efficiency |,” *Jurnal Asy-Syukriyyah*, <https://Jurnal.Asy-Syukriyyah.Ac.Id/Asy-Syukriyyah/article/view/918?>

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan yang telah dipaparkan, pada bab VI ini memuat kesimpulan yang menjawab secara inti seluruh rumusan masalah penelitian, sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang dilaksanakan secara sistematis melalui penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025-2029. Proses perencanaan mencakup perumusan visi dan misi yang mengacu pada Rebstra 2025-2029, analisis internal dan eksternal, penetapan tujuan dan sasaran strategis, perumusan arah kebijakan perangkat daerah dan rancangan program. Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan strategi meliputi kedisiplinan, capaian kinerja (E-Kinerja), dan kompetensi pegawai.

2. Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Implementasi strategi dilakukan melalui tiga pendekatan utama. Pertama, pengalokasian sumber daya manusia berdasarkan peta jabatan yang disusun melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja,

Memastikan prinsip *the right person in the right place*. Kedua, peningkatan kompetensi melalui program formal (bimbingan teknis, sosialisasi, pelatihan) dan nonformal (diskusi rutin, sharing pengalaman, pendampingan antar-rekan kerja). Ketiga, peningkatan motivasi kerja melalui yaitu motivasi material (TPP berbasis disiplin) dan motivasi nonmaterial (arahan saat apel pagi, pengakuan lisan, serta perencanaan program penghargaan ASN terbaik).

3. Evaluasi Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Evaluasi Kinerja menggunakan E-Kinerja terintegrasi dengan absensi fingerprint (SIPRETI) untuk memastikan transparansi dan objektivitas, dengan kendala pada pegawai struktural yang menerima tugas mendadak sehingga target harian perlu disesuaikan. Hasil penilaian masih bersifat kualitatif (Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang) dan belum ada perbandingan antar-tahun secara sistematis. Tindak lanjut dilakukan bertahap mengedepankan pembinaan sebelum sanksi, serta menjadikan capaian E-Kinerja dan disiplin sebagai dasar pemberian TPP.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang

- a. Perencanaan Strategi: Perlu dikembangkan indikator kinerja yang lebih terukur dan kuantitatif untuk memudahkan evaluasi perkembangan kinerja pegawai secara periodik.
- b. Implementasi strategi difokuskan pada dua program utama yaitu pemberian penghargaan bagi pegawai berkinerja unggul, baik berupa insentif maupun nonmaterial (piagam, publikasi prestasi), yang segera diimplementasikan dengan pedoman teknis yang jelas; dan penguatan pengembangan kompetensi informal melalui knowledge sharing yang lebih sistematis dan terdokumentasi.
- c. Evaluasi Strategi perlu dikembangkan sistem tabulasi dan perbandingan kinerja pegawai antar-tahun agar organisasi dapat mengukur secara objektif tren peningkatan kinerja dan efektivitas strategi yang diterapkan. Sistem E-Kinerja perlu memberikan fleksibilitas bagi pegawai struktural dalam mencatat tugas-tugas mendadak tanpa mengurangi akurasi penilaian.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya berfokus pada tiga tahapan strategi (perencanaan, implementasi, dan evaluasi) di satu instansi pemerintah daerah. Peneliti selanjutnya disarankan untuk:

- a. Melakukan penelitian kuantitatif untuk menguji hubungan antara strategi peningkatan kinerja dengan produktivitas kerja ASN;
- b. Memperluas lokasi penelitian pada beberapa dinas pendidikan di kota/kabupaten lain untuk perbandingan; serta

- c. Meneliti lebih dalam implementasi sistem E-Kinerja dari perspektif pegawai struktural dan fungsional secara komparatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Fauzi, Riska Gustiana. “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 6.
- Akbar, Roehan, Gefira Minhatul Maula, dan Fatur Fatur Rahman. “Efektivitas Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Layanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Kuningan.” *Constituer: Jurnal Hukum Ketatanegaraan* 1, no. 1 (2025): 61–80.
- Al-Sofwa, Shahwa. “Evaluasi Implementasi Program E-Kinerja Dalam Mendukung Upaya Reformasi Birokrasi Di Pemerintah Kota Madiun.” *Konstitusi : Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 3, no. 1 (2026): 72–84. <https://doi.org/10.62383/konstitusi.v3i1.1491>.
- Amirsyah, Muh, Rino Ardhian Nugroho, dan Rahmat Hidayat. “Implementasi Kebijakan E – Kinerja Bagi Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Jember).” *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik (JIHHP)* 4, no. 6 (2024): 2352–67. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v4i6.2448>.
- Andriani, Astri Dwi, Asep Mulyana, I. Gde Dhika Widarnandana, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tohar Media, 2022.
- Apriliana, Shinta Devi, dan Ertien Rining Nawangsari. “Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi.” *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 23, no. 4 (2021): 804–12. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>.
- Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahrani Jailani. “Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif.” *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.
- Armstrong, Michael. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 2012.
- Armstrong, Michael, dan Stephen Taylor. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. ed. Kogan Page, 2014.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons, 2018.
- ChandraSetiawan, Suhendar, dan Heni Verawati. “Analisis Work of Balance dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dalam Perspektif

Bisnis Islam (Studi Pada J&T Express Way Kandis).” *Adzkiya : Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 13, no. 2 (2025): 121–42. J&T Express Way Kandis. <https://doi.org/10.32332/68s56w64>.

Citraningtyas, Ifit, Yunikewaty Yunikewaty, dan Fitria Husnatarina. “Peran Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya).” *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)* 10, no. 2 (2025): 350–65. <https://doi.org/10.31932/jpe.v10i2.4383>.

Creswell, John W., dan Vicki L. Plano Clark. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE, 2011.

Darmawan, Assoc Akhmad, dan Adi Mahendra Darmawan. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Analisis Jabatan)*.

Database Peraturan | JDIH BPK. “PERPRES No. 95 Tahun 2018.”. <http://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>.

Database Peraturan | JDIH BPK. “PP No. 30 Tahun 2019.”. <http://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019>.

Database Peraturan | JDIH BPK. “UU No. 5 Tahun 2014.” <http://peraturan.bpk.go.id/details/38580/uu-no-5-tahun-2014>.

Database Peraturan | JDIH BPK. “UU No. 20 Tahun 2023.” <http://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023.pdf>.

Database Peraturan | JDIH BPK. “UU No. 25 Tahun 2009.” <http://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25>.

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 15 ed. Pearson, 2017.

Ella Afnira, Aisyah Aisyah. *Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN*. 2 No. 3 September 2024 (t.t.). <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1329>.

Ervanni, Octaviar Wilmar. “Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern.” *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (2024): 65–72.

Ervanni, Octaviar Wilmar. “Perspektif Al-Quran Dan Hadits Dalam Peningkatan Kinerja SDM Modern.” *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (2024): 65–72. <https://doi.org/10.36908/expense.v1i1.1457>.

Fadhilah, Nurul Alvi Chindi, dan Hamidullah Mahmud. “Perencanaan Strategis Dakwah Dalam Perspektif Al-Qur’an : (Telaah Atas Konsep Tadbir Dan Hikmah).” *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 3, no. 6 (2025): 10543–57. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2818>.

- Fred R. David. *Strategic Management Concepts and Cases*. 13th Edition. Pearson Education.
- Gae, Alexander, dan Ardieansyah Ardieansyah. “Penerapan Aplikasi Elektronik Kinerja (E-Kinerja) Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Kecamatan Ende Timur.” Diploma, IPDN, 2025. <https://eprints.ipdn.ac.id/24057/>.
- Gae, Alexander Caesar Fransisco, dan Ardieansyah Ardieansyah. “Implementasi Aplikasi E-Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur.” *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia* 5, no. 3 (2025): 1081–90. <https://doi.org/10.54082/jamsi.1895>.
- Hafizah, Nasywa, Tiara Cantika Pebytabella P, Mutiya Sari, Rahmita Winanda, Rully Hidayatullah, dan Harmonedi Harmonedi. “Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data Dalam Penelitian Pendidikan.” *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 2 (2025): 586–96. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1025>.
- haryoko, sapto, Bahartiar Bahartiar, dan Fajar Arwadi. *Analisa Data Penelitian Kualitatif: Konsep, Teknik, Prosedur Analisis (2020)*. Makassar, Indonesia, 2020. <https://eprints.unm.ac.id/20838/>.
- Hery Purnomo, Arif Rachman. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Saba Jaya Publisher, 2024.
- Hidayatullah, Hidayatullah. “Konsep Karakter Kepemimpinan Nabi Ibrahim AS Dalam Membentuk SDM Unggulan Perspektif Al-Qur’an.” *Al-Wasathiyah: Journal of Islamic Studies* 1, no. 2 (2022): 66–86. <https://doi.org/10.56672/alwasathiyah.v1i2.25>.
- “Home | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang.” <https://dikbud.malangkota.go.id/#>.
- Ilim, Nafisatul, A. Khairul Wahyudi, Fadlan Kurniadi, Siti Hairunnisa, dan M. Isa Anshori. “Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi* 2, no. 1 (2024): 39–54. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>.
- Info, Dapodikdasmen. “PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.” *Dapodikdasmen Info*, <https://www.dapodikdasmen.info/2019/05/pp-30-tahun-2019-penilaian-kinerja-pns.html>.
- John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Los Angeles: SAGE Publications, 2018), 42–47

- Joulanda Altje Meiske Rawis, Jenny Nancy Kaligis. *Strategi Manajemen SDM Dalam Meningkatkan Inovasi Kewirausahaan di Startup Digital*. 14, Nomor 2, Mei 2025. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1663>.
- Kasmawati, Yuni. "Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Kepemimpinan Spiritual Dan Kompetensi." *Jurnal Ekobistek* 12, no. 2 (2023): 646–51. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i2.597>.
- Khaeroni, Khaeroni, Ilzamudin Ilzamudin, dan Subhan Subhan. "Is Remuneration a Hygiene Factor in Higher Education? Evidence from ICT Competence, Prophetic Leadership, and Lecturer Performance in Indonesian Public Service Agency Universities." *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2026): 16–33. <https://doi.org/10.18592/moe.v12i1.20094>.
- Khaeruman. "Pelaksanaan Training Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen." <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/931>.
- Khasanah, Muthi'atul, Muammar Afif Al Qusaeri, M. Wahab Khasbulloh, dan Wiliyanto. "Exploring the Determinants of Performance Based on Human Resources Management and Work Motivation." *Indonesian Journal Economic Review (IJER)* 5, no. 2 (2025): 311–16. <https://doi.org/10.59431/ijer.v5i2.627>.
- Mandacan, Nataniel Dominggus. "Model Perilaku Birokrasi Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah Di Provinsi Papua Barat." Doctoral, Universitas Hasanuddin, 2020. <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/14776/>.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan." Perpustakaan Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK), Remaja Rosdakarya, 2011. <https://library.stik-ptik.ac.id>.
- Maslow, A. H. *A Theory of Human Motivation*. t.t.
- "Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed. (London: Kogan Page, 2018), 71–75,
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, 2018.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, dan Joseph B. Lampel. *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Pearson UK, 2020.
- Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, dan Joseph Lampel. *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2. Auflage. Publishing Financial Times, Pearson Education, 2009.

- Syafruddin, Periansya, Elis Anita Farida dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika, 2022.
- Zulganef, dan Ahmad Johan *Manajemen Strategik: Langkah Menuju Keunggulan Kompetitif*. Mega Press Nusantara, 2024.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara, 2022.
- Wilianus Illu. *Metodologi Penelitian Kualitatif Fenomenologi*. Penerbit Andi, 2025.
- Muhammad, Irza Fachrezy. “Penerapan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung.” Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 23 Oktober 2024. <https://digilib.unila.ac.id/85013/>.
- Muhtadin, Ziyadatun, dan Agus Frianto. “Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Melalui Kompetensi.” *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 8, no. 1 (2020). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/30510>.
- Munir, Misbakhul. “Motivasi Organisasi: Penerapan Teori Maslow, McGregor, Frederick Herzberg Dan McLelland.” *AL-IFKAR: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* 17, no. 01 (2022): 154–68.
- Musa, Muh Ichwan. *Manajemen Strategi*. Makassar, 2023. <https://intelektualkaryanusantara.id/books/manajemen-strategi/>.
- Ndriani, Alni, dan Riyan Mirdan. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Akuntansi* 1 (Juli 2021): 10–15.
- Nikmah, Kholifatun, dan Evita Widiyati. “Pandangan Guru Terhadap Penggunaan Problem Based Learning Pada Mata Pelajaran Akidah Akhlak Di MI Al Hikmah Bareng Jombang.” *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 3, no. 3 (2025): 2453–61. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i3.1650>.
- Nugraha, Alvi, dan Sri Surjani Tjahjawati. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 3, no. 3 (2017): 24–32. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i3.942>.
- Nugroho, Marno Nugroho, dan Renjana Paradifa. “Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.” *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia* 11, no. 1 (2020): 149–68. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.08>.
- Pahira, Siti Hapsah, dan Rio Rinaldy. *Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi | COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*. 28 Agustus 2023.

<https://comserva.publikasiindonesia.id/index.php/comserva/article/view/882>.

“Penggunaan Aplikasi E-Kinerja Sebagai Bagian Dari Strategi Pengembangan Pemerintahan Elektronik Dengan Tujuan Meningkatkan Kinerja Pegawai | Jurnal Progress Administrasi Publik.”. <https://jurnal.utb.ac.id/index.php/jpap/article/view/1822>.

“Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Peraturan Pemerintah (PP) 30 Tahun 2019.” Diakses 19 Mei 2026. <https://diskominfotik.banjarmasinkota.go.id/2020/01/penilaian-kinerja-pegawai-negeri-sipil.html#comment-form>.

“Permen PAN RB No. 6 Tahun 2022.” <https://jdih.kemenkoinfra.go.id/id/permen-panrb-no-6-tahun-2022>.

Pollitt, Christopher, dan Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. Oxford University Press, 2017.

Pollitt, Christopher, Geert Bouckaert, Christopher Pollitt, dan Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. Fourth Edition, Fourth Edition. Oxford University Press, 2017.

Purba, Hadi Sufi Hidayat, Kariaman Sinaga, dan Fandi A. Siregar. “Peranan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kota Medan (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemko Medan).” *JURNAL PUBLIK REFORM* 9, no. 1 (2022): 26–33. <https://doi.org/10.46576/jpr.v9i1.2086>.

Quran.Com. “Tafsir Surah Al-Baqarah - 185.” <https://quran.com/al-baqarah/185/tafsirs>.

Rachman, Fathor. “Manajemen Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Qurân Dan Hadith.” *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman* 1, no. 2 (2015). <https://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/ulumuna/article/view/1628>.

Ramdani, Nanang Gustri, Nisa Fauziyyah, Riqotul Fuadah, dkk. “Definisi Dan Teori Pendekatan, Strategi, Dan Metode Pembelajaran.” *Indonesian Journal of Elementary Education and Teaching Innovation* 2, no. 1 (2023): 20–31. [https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2\(1\).20-31](https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2(1).20-31).

Ranto, Dwi Wahyu Pril. “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review.” *Jurnal E-Bis* 8, no. 1 (2024): 1–12. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1283>.

- Revanggi Ayu Tantri, Nourma Ulva Kumala Devi. "Peningkatan motivasi dan manajemen sumber daya manusia menuju kualitas kinerja perusahaan | Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)." Diakses 4 Januari 2026. <https://riset.unisma.ac.id/index.php/JP2M/article/view/20097>.
- Ridwan, Muhammad Zaki. "Karakteristik Tawazun Dalam Surat Al-Qashash Ayat 77 Menurut Tafsir Munir Pada Era Revolusi Industri 4.0 (Prespektif Double Movement Fazlur Rohman) SKRIPSI."
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action - Harvard Business School." <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>.
- Romi Siswanto. "Transformasi Digital Dalam Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi." 22 September 2022. <https://gurudikdas.dikdasmen.go.id/news/transformasi-digital-dalam-pemulihan-pendidikan-pasca-pandemi>.
- Romlah, Siti. "Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif (Pendekatan Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif):" *Pancawahana : Jurnal Studi Islam* 16, no. 1 (2021): 1–13.
- Ryan, Richard M., dan Edward L. Deci. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*.
- S Suhendra, A Lazuardi, A Aquil. "Islamic Work Ethic (Itqan, Ihsan, Ibadah) As A Driver Of Hr Productivity In Reducing Economic Cost Efficiency |." *Jurnal Asy-Syukriyyah*..
- Saiyang, Januar Briand, Ventje Ilat, dan Hendrik Manossoh. "Analisis Kinerja Pegawai Di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara Setelah Penerapan Sistem Elektronik Kinerja (E-Kin)." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"* 13, no. 2 (2022): 248–60. <https://doi.org/10.35800/jjs.v13i2.45829>.
- Saldana, Johnny, dan Matt Omasta. *Qualitative Research: Analyzing Life*. SAGE Publications, 2021.
- Saputra, Luky Wahyu, dan Ardana Putri Farahdiansari. "Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (Skp) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Produktivitas Di Ppsdm Migas Cepu." *Competence : Journal of Management Studies* 19, no. 2 (2025): 1–9. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v19i2.32014>.
- Sartika, Gita. "Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 4, no. 1 (2024): 177–88. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.155>.

- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. t.t. Diakses 21 Desember 2025. <https://inlislite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=9297>.
- Selviyanti, Nur Hidayah, Nurul Fadila, Yuliana Dewi Sulis, Isa Anshori, dan Helmi Buyung Aulia Safrizal. "Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>.
- Selviyanti, Nur Hidayah, Nurul Fadila, Yuliana Dewi Sulis, Isa Anshori, dan Helmi Buyung Aulia Safrizal. "Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>.
- Selviyanti, Nur Hidayah, Nurul Fadila, Yuliana Dewi Sulis, Isa Anshori, dan Helmi Buyung Aulia Safrizal. "Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown, 2006.
- Shihab, Moh Quraish. *Tafsir al-Mishbāh: pesan, kesan, dan keserasian al-Qur'an*. Lentera Hati, 2012.
- "Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 17th ed. (New York: Pearson Education, 2017), 99–103,
- "Struktur Organisasi | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang." <https://dikbud.malangkota.go.id/VM>.
- "Struktur Organisasi | Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang." <https://dikbud.malangkota.go.id/VM>.
- Sulung, Undari, dan Mohamad Muspawi. "Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, Dan Tersier." *Edu Research* 5, no. 3 (2024): 110–16. <https://doi.org/10.47827/jer.v5i3.238>.
- "Surat Al-Hasyr Ayat 18: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap | Quran NU Online."
- "Surat Al-Qashash: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online." <https://quran.nu.or.id/al-qashash#25>.

- “Surat Al-Qashash: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online.”
<https://quran.nu.or.id/al-qashash#76>.
- “Surat Ar-Ra’d: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online.” Diakses 5 Januari 2026. <https://quran.nu.or.id/ar-rad#10>.
- “Surat Az-Zukhruf: Arab, Latin Dan Terjemah Lengkap | Quran NU Online.” Diakses 5 Januari 2026. <https://quran.nu.or.id/az-zukhruf#31>.
- Surya Putra, Novia Ruth Silaen. *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Syahiroh, Nur, Syira Alegra Putri Fatekhah, Jovan Dwi Prasetyo, dan Mu’allimin Mu’allimin. “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat Dan Ketahanan Dalam Organisasi.” *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 4 (2024): 79–92. <https://doi.org/10.61132/jbpai.v2i4.434>.
- Turere, Verra Nitta. “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey.” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 1, no. 3 (2013). <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1368>.
- Veri, Jhon, Niki Pratama, Irda Irda, dan Zeshasina Rosha. “Model Implementasi Sistem Informasi Penilaian Kinerja (E-Kinerja).” *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi* 11, no. 4 (2022). <http://repository.upiypk.ac.id/9194/>.
- Wijaya, Fadila Ramadona, Fehan Alya Rahmi Lubis, Mhd Najib Sihab Siregar, dan Azmi Ayu Fauziah Batubara. “Sumber Data, Subjek Penelitian, Dan Isu Terkait.” *Edukatif* 3, no. 2 (2025): 271–76.
- Yudabbirul Arif, M. Pd., Aditya Wardhana. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Media Sains Indonesia, 2021.
- Yusrawati, dan Zulfani Sesmiarni. “Urgensi Pemahaman Konsep Dasar Manajmen Sumber Daya Manusia Bagi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Transformatif* 4, no. 3 (2025): 85–92. <https://doi.org/10.9000/jupetra.v4i3.2147>.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id> email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 832/Un.03.1/TL.01.04/04/2026
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

20 April 2026

Kepada Yth.
Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan Skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Ira Nur Agustin
NIM : 220106110088
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester-Tahun Akademik : Genap - 2025/2026
Judul Skripsi : **Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang**
Lama Penelitian : April 2026 sampai dengan Juni 2026
(3 bulan)

Di berikan izin untuk melakukan penelitian di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang secara offline.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Prodi MPI
2. Arsip

Surat Balasan Izin Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

Jl. Veteran No. 19 Telp. (0341) 560946, Fax. (0341) 551333
Website : <http://dikbud.malangkota.go.id> | Email : dikbud@malangkota.co.id
Malang Kode Pos : 65145

REKOMENDASI

Nomor : 000.9.2/415/35.73.401/2026

Menindaklanjuti surat Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dari tanggal 20 April 2026 Nomor : 832/Un.03.1/TL.01.04/04/2026 Perihal : Permohonan Izin Penelitian, maka dengan ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang memberi ijin untuk melaksanakan kegiatan dimaksud kepada Saudara :

1. Nama : Ira Nur Agustin
2. NIM : 220106110088
3. Jenjang : S1
4. Prodi. / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
5. Tempat Pelaksanaan : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Bidang Umum)
6. Waktu Pelaksanaan : April - Juni 2026
7. Judul : Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang Waktu : April s.d Juni 2026 (3 Bulan)

Dengan Ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik – baiknya dengan Kepala Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar dan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Bidang Umum)
 2. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian
 3. Menjaga perilaku dan menaati tata tertib yang berlaku pada lembaga tersebut di atas;
 4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
 5. Selesai melaksanakan penelitian / Observasi / KKL / KKN, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang
 6. Dilaksanakan dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan
- Demikian untuk menjadikan periksa.

Malang, 27 April 2026

A.n KEPALA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN,
Kepala Subbag Umum dan Kepegawaian



DYAH KUSARINI, S.Si

Penata Tk I III/d
NIP.198009292005012017

Tembusan :
Yth.

1. Bpk. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang (Sebagai Laporan)
2. Sdr. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Bidang Umum)
3. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Yang Bersangkutan

Lampiran 2 Dokumentasi

Wawancara dengan informan DK selaku Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian



Wawancara dengan informan GI selaku Kepala Bidang Pembinaan Tenaga Kerja



Dokumentasi Wawancara dengan pegawai A dan pegawai B selaku pegawai Bidang Keuangan





Lampiran 3 Tempat Observasi dan Penelitian





Lampiran 4 Dokumen

Dokumen Renstra 2025-2029

<https://drive.google.com/file/d/1DJ4oJQ3sCMarUHBIOJomAIXw2X6Z1obI/view>



RANCANGAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN 2025-2029

Dokumen Renja 2025



<https://drive.google.com/file/d/17UIImCv9gubOcoM03resTpAfH61RQ3RgE/view>

Lampiran 5 Transkrip Wawancara

Narasumber : informan DK

NIP : -

Jabatan : Kepala Bidang Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Waktu : Kamis, 21 Mei 2026 (Pukul 15.30 WIB)

No.	Pertanyaan	Hasil
1	Bagaimana perumusan visi, misi dalam perumusan strategi peningkatan kinerja SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Dinas tidak membuat visi-misi sendiri, melainkan mengikuti visi-misi Pemerintah Kota Malang yang ditetapkan Wali Kota. Dinas diberi kewenangan mengurus pendidikan dan kebudayaan di Kota Malang yang mengacu pada Renstra 2025-2029.
2	Bagaimana analisis internal dan eksternal perumusan perencanaan strategi peningkatan kinerja SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Dalam menyusun Renstra 2025-2029, Dinas melakukan analisis internal dan eksternal secara mendalam. Dari sisi internal, kami memperhatikan kondisi sumber daya manusia yang ada, meliputi jumlah pegawai, kompetensi yang dimiliki, tingkat kedisiplinan, serta lingkungan organisasi secara keseluruhan.
3	Bagaimana tujuan utama peningkatan kinerja SDM yang dicapai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Tujuan utama peningkatan SDM di Dinas ini diarahkan untuk menciptakan pegawai yang unggul, kompeten, disiplin, serta memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Kami berupaya mendorong pengembangan serta penguatan budaya kerja yang bertanggung jawab agar Dinas dapat mencapai target dan program kerja secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan Renstra 2025-2029 yang menetapkan tujuan terwujudnya sumber daya manusia yang berbudaya, sehat, tangguh, dan unggul. Seluruh program dan kebijakan yang kami jalankan diarahkan untuk mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah tersebut.
4	Bagaimana proses analisis kebutuhan dan	Analisis kebutuhan SDM dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada peta jabatan

	permasalahan SDM sebelum strategi disusun	organisasi. SDM di lingkungan dinas kami bedakan menjadi dua kategori utama, yaitu tenaga administrasi dan tenaga fungsional. Tenaga administrasi mencakup pejabat struktural maupun staf pelaksana. Melalui peta jabatan tersebut, kami dapat mengetahui jumlah kebutuhan ideal pegawai, ketersediaan pegawai yang ada, serta kekurangan tenaga kerja yang masih harus dipenuhi. Permasalahan utama yang kami hadapi saat ini adalah adanya kebijakan moratorium pengangkatan ASN sehingga dinas tidak dapat melakukan pengangkatan PNS maupun PPPK baru. Di sisi lain, masih terdapat pegawai yang memasuki masa pensiun sehingga menimbulkan kekurangan tenaga kerja. Untuk tenaga administrasi, keamanan, dan kebersihan, kebutuhan masih dapat diatasi melalui sistem outsourcing. Namun kebijakan outsourcing ini hanya dapat diterapkan hingga tahun 2026 berdasarkan SE dari Kemendikdasmen, sehingga kami sedang menyusun langkah strategis untuk mengantisipasi kemungkinan kekurangan tenaga pendidik pada periode berikutnya.
5	Bagaimana proses penyusunan strategi peningkatan kinerja SDM	Proses penyusunan strategi peningkatan kinerja SDM dimulai dari evaluasi terhadap kinerja dan kompetensi ASN melalui sistem E-Kinerja. Setiap ASN diwajibkan membuat perjanjian kinerja pada awal dan pertengahan tahun, yang kemudian dijabarkan menjadi rencana kerja tahunan, rencana kerja bulanan, hingga laporan kinerja harian. Laporan kinerja harian ini menjadi persyaratan utama untuk mendapatkan tunjangan kinerja. Dari hasil penilaian tersebut, kami dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki kinerja baik maupun yang masih perlu perbaikan, serta kompetensi yang sudah atau belum memenuhi standar pengembangan kompetensi tahunan.
6	Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan utama dalam menyusun	Terdapat tiga faktor utama yang menjadi pertimbangan kami dalam menyusun strategi peningkatan kinerja SDM. Pertama, faktor kedisiplinan yang dipantau melalui aplikasi SIPRETI berbasis fingerprint untuk melihat

	strategi peningkatan kinerja SDM	tingkat kehadiran, keterlambatan, dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja. Kedua, faktor capaian kinerja yang diukur melalui sistem E-Kinerja, yaitu sejauh mana pegawai mampu memenuhi standar target yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Ketiga, faktor kompetensi yang dinilai melalui partisipasi pegawai dalam berbagai kegiatan pengembangan kompetensi seperti pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, seminar, maupun kegiatan pengembangan profesional lainnya
7	Bagaimana pengalokasian SDM mendukung peningkatan kinerja pegawai	Dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, kami telah menyusun peta jabatan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada setiap bidang. Peta jabatan tersebut memuat kebutuhan pegawai serta kualifikasi pendidikan yang harus dipenuhi untuk setiap posisi. Setiap jabatan memiliki standar pendidikan yang berbeda sesuai dengan kelas jabatannya.
8	Apa saja program pengembangan SDM yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai	Program pengembangan SDM yang kami lakukan sangat beragam. Program formal yang tercantum dalam Renstra dan Renja seperti bimbingan teknis (BIMTEK), sosialisasi kebijakan baru, pelatihan teknis maupun manajerial yang didukung oleh APBD. Prinsip yang kami terapkan adalah getok tular, yaitu pegawai yang sudah mengikuti pelatihan wajib menularkan ilmunya kepada rekan kerja lainnya melalui forum-forum tersebut. program nonformal seperti perkumpulan operator di satu kecamatan untuk menyelesaikan masalah aplikasi Simbada atau SIPD secara bersama-sama. Kegiatan informal seperti diskusi di kantin, kumpul-kumpul santai, atau pertemuan tidak resmi lainnya yang dapat dimanfaatkan untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman.
9	Bagaimana pelaksanaan pelatihan, pengembangan dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai cara, baik melalui diklat dan pelatihan formal yang terstruktur maupun melalui kegiatan nonformal seperti diskusi, berbagi pengalaman, dan saling

		membantu menyelesaikan pekerjaan. Menurut kami, proses belajar dan bertukar pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari juga merupakan bagian penting dari pengembangan kompetensi pegawai. Untuk meningkatkan motivasi, kami menerapkan beberapa strategi.
10	Bagaimana proses penilaian kinerja pegawai (SKP/E-Kinerja) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Proses penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui sistem E-Kinerja yang disusun dan dilaporkan secara bulanan. E-Kinerja bulanan merupakan akumulasi dari seluruh laporan harian yang berisi rincian pekerjaan dari hari Senin sampai Jumat secara runtut. Sistem ini telah terintegrasi dengan sistem absensi fingerprint (SIPRETI) sehingga data kehadiran dan aktivitas kerja dapat dipantau secara otomatis dan objektif. Begitu pula jika pegawai tidak hadir atau tidak melakukan fingerprint, ia tidak akan bisa memasukkan data E-Kinerja hari itu.
11	Apakah kinerja pegawai meningkat dengan tahun sebelumnya	Terkait dengan perbandingan kinerja antar tahun, kami memiliki penilaian SKP setiap satu tahun sekali. Dari SKP tersebut, sebenarnya kami bisa melihat apakah masing-masing pegawai mengalami peningkatan atau tidak. Namun, sampai saat ini kami belum pernah melakukan tabulasi atau analisis perbandingan kinerja pegawai secara khusus antar-tahun.
12	Bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja pegawai	Bagi pegawai yang tidak mencapai target kinerja, organisasi terlebih dahulu melakukan identifikasi penyebab dan memberikan pembinaan. Jika tidak terdapat perbaikan setelah pembinaan, maka diberikan teguran lisan atau tertulis. Apabila pelanggaran atau kinerja rendah masih berlanjut, barulah diusulkan sanksi disiplin sesuai ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, tindak lanjut evaluasi kinerja dilakukan secara bertahap dengan mengutamakan pembinaan sebelum penerapan sanksi.

Narasumber : Informan GI

NIP : -

Jabatan : Kepala Bidang Pembinaan Ketenagaan

Waktu : Kamis, 30 April 2026 (Pukul 15.00 WIB)

No.	Pertanyaan	Hasil
1	Bagaimana perumusan visi, misi dalam perumusan strategi peningkatan kinerja SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Dinas tidak memiliki visi sendiri, yang punya visi adalah Pemerintah Kota. Dinas hanya memiliki misi yang merupakan terjemahan dari visi Wali Kota "Menuju Malang Mbois dan Berkelas". Dinas Pendidikan mengadopsi misi pertama Wali Kota yaitu "Mewujudkan generasi yang berbudaya, optimis dan inovatif" untuk menyokong keberhasilannya.
2	Bagaimana analisis internal dan eksternal perumusan perencanaan strategi peningkatan kinerja SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Analisis dilakukan melalui Renstra yang mengacu pada RPJMD Kota Malang. Analisis internal mencakup pemetaan kondisi SDM, kompetensi, dan capaian kinerja. Analisis eksternal mencakup isu-isu strategis
3	Bagaimana tujuan utama peningkatan kinerja SDM yang dicapai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Tujuan utama berdasarkan Renstra 2025-2029 adalah "Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang berbudaya, sehat, tangguh dan unggul". Sasaran strategisnya "Meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia yang berbudaya dan Unggul". Ada lima fase peningkatan kualitas SDM dari tahun 2026 hingga 2030.
4	Bagaimana proses analisis kebutuhan dan permasalahan SDM sebelum strategi disusun	Analisis dilakukan berdasarkan Renstra melalui pemetaan kondisi SDM dan identifikasi isu-isu strategis yang menjadi kendala dalam pelayanan pendidikan dan kebudayaan.
5	Bagaimana proses penyusunan strategi peningkatan kinerja SDM	Proses penyusunan strategi dimulai dari hasil evaluasi sebelumnya melalui E-Kinerja, berpedoman pada Renstra 2025-2029, mengidentifikasi isu-isu strategis melalui analisis kondisi SDM, kompetensi, kedisiplinan, dan capaian kinerja pegawai.

		Strategi yang ditetapkan kemudian dievaluasi secara berkala melalui indikator kinerja. Target kinerja disusun berjenjang dari tingkat organisasi ke bidang hingga individu.
6	Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan utama dalam menyusun strategi peningkatan kinerja SDM	Hasil evaluasi kinerja sebelumnya melalui E-Kinerja menjadi pertimbangan utama, meliputi capaian kinerja pegawai, tingkat kedisiplinan, dan kompetensi yang dimiliki. Selain itu juga melihat kondisi SDM yang ada serta isu-isu strategis yang sedang dihadapi Dinas. Semua disesuaikan dengan arah kebijakan dalam Renstra 2025-2029.
7	Bagaimana pengalokasian SDM mendukung peningkatan kinerja pegawai	Pengalokasian SDM dilakukan berdasarkan kebutuhan kerja yang ada di setiap bidang. Dinas melihat posisi apa yang dibutuhkan, kompetensi apa yang diperlukan, lalu menyesuaikannya dengan pegawai yang tersedia. Penempatan pegawai didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan.
8	Apa saja program pengembangan SDM yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai	Program pengembangan SDM meliputi pelatihan yang didukung dari Pemkot, pelatihan per bidang sesuai kebutuhan masing-masing. Contohnya jika suatu bidang harus mencapai sasaran tertentu, maka diadakan sosialisasi atau pelatihan khusus untuk bidang tersebut. Program-program ini tercantum dalam Renstra dan Renja.
9	Bagaimana pelaksanaan pelatihan, pengembangan dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai	Ketika ada kompetensi yang perlu ditingkatkan, pegawai akan diikutkan dalam pelatihan, bimtek, sosialisasi, atau pendidikan yang relevan dengan tugasnya. Ada pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas sendiri, ada juga yang dilaksanakan oleh instansi lain seperti Pemerintah Kota. Motivasi diberikan melalui dukungan kesempatan pengembangan kompetensi tersebut.
10	Bagaimana proses penilaian kinerja pegawai (SKP/E-Kinerja) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang	Penilaian kinerja dilakukan melalui SKP dan E-Kinerja yang mengacu pada Perjanjian Kinerja Dinas. Setiap pegawai memiliki indikator dan target kerja yang diturunkan dari target organisasi. E-Kinerja diisi setiap hari berdasarkan pekerjaan yang benar-benar dilakukan. Hasilnya dilaporkan dan dinilai

		oleh atasan sesuai capaian kinerja masing-masing. Kendala: pegawai struktural sering mendapat tugas mendadak sehingga target harian harus menyesuaikan.
11	Apakah kinerja pegawai meningkat dengan tahun sebelumnya	Belum bisa menyimpulkan secara pasti karena belum ada perbandingan kinerja antar tahun yang dibuat khusus. Namun dari hasil evaluasi yang dilakukan dan capaian target yang ada, sebagian besar pegawai sudah mampu memenuhi target kinerja yang ditetapkan, sehingga dapat dikatakan pelaksanaan kinerja pegawai berjalan cukup baik dan menunjukkan perkembangan.
12	Bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja pegawai	Tindak lanjut evaluasi diarahkan pada pemberian pembinaan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai yang memerlukan. Jika pegawai belum memenuhi target atau kompetensinya kurang, akan difasilitasi mengikuti kegiatan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan tugasnya.

Narasumber : Informan pegawai A dan pegawai B

NIP : -

Jabatan : Pegawai Bidang Keuangan

Waktu : Kamis, 30 April 2026 (Pukul 13.15 WIB)

No.	Pertanyaan	Hasil
1	Apakah kompetensi yang dimiliki sudah sesuai dengan tugas yang diberikan	Sesuai dengan bidang tugas yang diberikan.
2	Bagaimana upaya pengembangan kompetensi yang ibu terima	Upaya pengembangan kompetensi disesuaikan berdasarkan per bidang. Contohnya pelatihan pada aplikasi BKN yang diselenggarakan langsung dari BKN pusat. Dinas juga mengadakan bimtek (bimbingan teknis) yang diikuti oleh pegawai.
3	Apakah pelatihan yang diikuti mampu meningkatkan kinerja ibu	Pelatihan yang diikuti membantu meningkatkan pemahaman dan kemampuan dalam melaksanakan tugas, terutama terkait penggunaan aplikasi dan prosedur kerja yang benar.
4	Apa yang menjadi motivasi ibu dalam bekerja	selain dapet gaji, kami juga butuh dorongan semangat dari atasan. Dua-duanya bikin kami lebih termotivasi.
5	Apakah Anda mendapatkan penghargaan atau insentif atas kinerja yang baik	Sejauh ini belum ada penghargaan atau reward khusus yang diberikan dinas kepada pegawai yang kinerjanya bagus berdasarkan E-Kinerja. Apresiasi dari atasan biasanya hanya berupa pujian atau pengakuan secara lisan kepada pegawai.
6	Bagaimana kondisi lingkungan kerja memengaruhi kinerja ibu	Lingkungan kerja cukup menyenangkan. Tidak ada tekanan dari atasan. Namun terkadang ada kendala dari rekan kerja yang menyebalkan, tetapi secara umum lingkungan kerja mendukung pelaksanaan tugas.
7	Apa kendala yang dihadapi dalam pelaksaannya kinerja	Kendala utama: tugas atau permintaan laporan yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas (deadline mepet). Selain itu, kadang ada pemeriksaan atau kegiatan mendadak

		(misalnya BPK datang) yang mengharuskan segera melengkapi data dan dokumen, sehingga pekerjaan menjadi lebih padat.
8	Bagaimana solusi yang diberikan atasan untuk mengatasi kendala tersebut	Atasan memberikan arahan agar SPJ (Surat Pertanggungjawaban) dan dokumen pendukung disiapkan sejak awal. Jadi tidak boleh menunggu BPK datang baru menyiapkan berkas, tetapi harus dari awal sudah diurus dan disiapkan dengan baik. Selain itu, atasan mengadakan kegiatan BIMTEK untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Evaluasi dilakukan secara rutin bulanan maupun tahunan.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Ira Nur Agustin
NIM : 220106110088
Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 12 Agustus 2004
Program Studi/Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam/ Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Tahun Masuk : 2022
Alamat : WadungDolah, Kaligondo, Genteng, Banyuwangi
No. Telepon : 082331933400
Email : iranuragustin1208@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. TK Khadijah 165 (2007-2010)
2. SD Darussyafa'ah (2010-2016)
3. SMP Negeri 2 Genteng (2016-2019)
4. MAN 2 Banyuwangi (2019-2022)
5. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2022-sekarang)