

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. *Human Capital Theory***

*Human Capital Theory* menegaskan bahwa peningkatan kualitas manusia tidak hanya memberikan manfaat individual, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat. Becker (1964) berpendapat bahwa organisasi yang mengabaikan investasi SDM akan menghadapi penurunan produktivitas dan kehilangan daya saing. Schultz (1993) juga menekankan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan kesehatan tenaga kerja merupakan bentuk strategi pembangunan jangka panjang yang lebih berkelanjutan dibandingkan sekadar meningkatkan anggaran fisik.

Dalam konteks birokrasi publik, teori ini menegaskan bahwa pegawai aparatur bukan sekadar pelaksana kebijakan, melainkan aset strategis yang harus dikelola dan dikembangkan. Armstrong & Taylor (2020) menambahkan bahwa dalam era digital, nilai SDM ditentukan oleh kemampuannya untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi. Bagi BAPPERIDA Kaur, keterbatasan anggaran sering membuat pengembangan SDM dianggap beban. Padahal, sesuai perspektif *Human Capital*, setiap rupiah yang dialokasikan untuk pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan menghasilkan return berupa kualitas perencanaan pembangunan yang lebih baik, dokumen yang lebih tepat waktu, serta koordinasi yang lebih efektif.

Lebih jauh, teori ini menekankan bahwa pengembangan manusia tidak boleh dipandang sebagai biaya jangka pendek, tetapi sebagai investasi jangka panjang. Rivai & Sagala (2018) menyatakan bahwa organisasi publik yang menempatkan SDM sebagai aset utama akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, baik regulasi maupun teknologi. Dalam konteks daerah seperti Kaur, investasi SDM di BAPPERIDA sangat menentukan kualitas dokumen perencanaan yang menjadi acuan pembangunan lintas sektor. Tanpa SDM yang kompeten, perencanaan akan rawan mengalami keterlambatan, tumpang tindih, bahkan deviasi dari tujuan pembangunan.

Namun, penerapan *Human Capital Theory* di birokrasi publik juga memiliki tantangan. Sedarmayanti (2017) mengingatkan bahwa birokrasi cenderung terjebak pada orientasi prosedural, sehingga program pengembangan SDM hanya dijalankan untuk memenuhi kewajiban administratif, bukan untuk membangun kapasitas substantif. Hal ini terlihat di banyak pemerintah daerah, termasuk BAPPERIDA Kaur, di mana pelatihan sering kali dilakukan secara rutin, tetapi tidak diikuti evaluasi mendalam terhadap dampaknya pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menilai sejauh mana pengembangan SDM benar-benar dipandang sebagai investasi, bukan sekadar formalitas.

Selain itu, perspektif *Human Capital* memberi dasar untuk merumuskan indikator yang lebih objektif dalam penelitian ini. Investasi SDM diukur tidak hanya dari jumlah kegiatan pelatihan, tetapi juga dari keluaran nyata seperti peningkatan kompetensi pegawai, pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan, serta efektivitas koordinasi lintas

sektor. Dengan begitu, teori ini membantu memastikan bahwa pengembangan SDM di BAPPERIDA Kaur dapat dievaluasi secara terukur dan akuntabel, sehingga mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah.

### **2.1.2. *Two-Factor Theory***

Herzberg (1959) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai tidak cukup dijaga dengan memenuhi faktor kebersihan (*hygiene factors*), seperti gaji, fasilitas, atau kebijakan organisasi. Faktor-faktor tersebut hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak otomatis mendorong pegawai bekerja lebih baik. Justru faktor motivasi (*motivator factors*) seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawablah yang mendorong pegawai meningkatkan kinerja. Robbins & Judge (2019) memperkuat pandangan ini dengan menyebutkan bahwa organisasi publik yang memberikan ruang aktualisasi diri akan lebih mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawainya.

Bagi ASN di BAPPERIDA Kaur, pelatihan yang hanya bersifat seremonial sering tidak mampu menumbuhkan motivasi. Pegawai hadir, tetapi tidak merasa tertantang atau diapresiasi. Kondisi ini menggambarkan bahwa program pelatihan masih berada di level *hygiene factor*. Sedarmayanti (2017) menyebut fenomena ini sebagai “jebakan formalitas” dalam birokrasi, di mana kegiatan pengembangan hanya dilaksanakan untuk memenuhi kewajiban administratif. Oleh karena itu, agar efektif, pelatihan harus dirancang menjadi faktor *motivator*, misalnya dengan memberikan peluang promosi, pengakuan pencapaian, atau penugasan dalam proyek strategis lintas sektor yang menumbuhkan rasa kepemilikan pegawai terhadap pekerjaan.

Lebih jauh, Herzberg's Theory juga relevan untuk menjelaskan mengapa sebagian besar pegawai ASN, termasuk di BAPPERIDA Kaur, cenderung stabil secara ekonomi dan status, tetapi masih kurang terdorong untuk berinovasi. Status sebagai pegawai negeri sudah menjamin job security dan gaji tetap, sehingga hygiene factors relatif terpenuhi. Namun, tanpa adanya tantangan baru, kesempatan aktualisasi diri, atau penghargaan terhadap pencapaian, pegawai berisiko mengalami stagnasi motivasi. Penelitian oleh Mangkunegara (2017) juga menegaskan bahwa motivator seperti kesempatan berkembang dan pengakuan memiliki dampak lebih besar terhadap motivasi kerja ASN dibandingkan sekadar insentif finansial.

Meski demikian, teori Herzberg juga memiliki keterbatasan. Tidak semua faktor motivasi berlaku sama bagi setiap individu atau organisasi. Misalnya, dalam birokrasi daerah, faktor keamanan kerja (status ASN) sering kali lebih dominan dibandingkan kebutuhan akan pengakuan atau pencapaian. Hal ini berarti motivasi pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh sistem birokrasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan (Rivai, 2018). Oleh karena itu, penerapan teori Herzberg di BAPPERIDA Kaur harus dipahami secara kontekstual: program pengembangan SDM yang hanya mengulang pola lama tidak akan efektif, sementara program yang berfokus pada pencapaian, inovasi, dan tanggung jawab akan lebih mampu mendorong motivasi kerja pegawai.

Dari perspektif penelitian ini, *Two-Factor Theory* penting digunakan sebagai lensa analisis karena mampu membedakan antara faktor yang sekadar mencegah ketidakpuasan dan faktor yang benar-benar mendorong motivasi. Dengan kerangka ini,

penelitian dapat menilai apakah program pengembangan SDM di BAPPERIDA Kaur sudah menyentuh faktor motivator, atau masih terjebak dalam lingkaran hygiene factor. Hasil analisis ini akan menjadi dasar penting untuk merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai birokrasi daerah.

### **2.1.3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang terstruktur dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai sehingga mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Konsep ini mencakup pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir yang terintegrasi. Dessler (2020) menegaskan bahwa pengembangan SDM bukan hanya soal meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menciptakan pegawai yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

sumber daya manusia berkualitas tinggi tidak hanya melibatkan peningkatan keterampilan teknis tetapi juga mendorong kemampuan beradaptasi, inovasi, dan kesiapan untuk menavigasi lingkungan kerja yang dinamis, selaras dengan tuntutan globalisasi dan persyaratan tempat kerja modern (Dau & Ninh, 2023).

Dalam konteks birokrasi publik, pengembangan SDM tidak dapat dipandang sebagai kegiatan tambahan, melainkan bagian inti dari strategi organisasi. Kurniasih, (2022) menyatakan bahwa organisasi yang sukses selalu menghubungkan program

pengembangan SDM dengan visi strategisnya. Hal ini penting bagi BAPPERIDA Kaur, karena keberhasilan pembangunan daerah sangat tergantung pada kapasitas pegawai yang menyusun dokumen perencanaan dan analisis kebijakan. Jika pengembangan SDM tidak diarahkan pada tujuan strategis pembangunan, maka pelatihan hanya akan menjadi rutinitas administratif tanpa dampak signifikan.

Fenomena yang terjadi di BAPPERIDA Kaur menunjukkan bahwa pelatihan sering kali bersifat jangka pendek dan berfokus pada keterampilan teknis dasar, misalnya penggunaan aplikasi perencanaan. Program seperti ini memang bermanfaat, tetapi efeknya cepat hilang jika tidak ditopang dengan pendidikan lanjutan atau strategi pengembangan karir. Kahfi, (2022) membuktikan bahwa pelatihan berbasis teknologi memang meningkatkan kemampuan adaptasi ASN, namun manfaatnya bersifat sementara jika tidak ada tindak lanjut. Dengan kata lain, program pengembangan SDM di BAPPERIDA Kaur harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang berorientasi pada keberlanjutan, bukan sekadar kegiatan sesaat.

Selain itu, pengembangan SDM juga harus mencakup pembentukan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Kurnia et al., (2022) menekankan bahwa birokrasi cenderung terjebak dalam rutinitas administratif yang kaku, sehingga membatasi kreativitas pegawai. Jika tidak ada upaya mengubah pola pikir, pelatihan hanya akan menghasilkan “pengetahuan yang disimpan” tanpa aplikasi nyata. Oleh karena itu, BAPPERIDA Kaur perlu merancang program yang mendorong pegawai berani mengambil inisiatif, berpartisipasi dalam lintas sektor, dan berkontribusi pada inovasi kebijakan.

Akhirnya, pengembangan SDM di BAPPERIDA Kaur harus diarahkan pada indikator yang terukur. Keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari partisipasi aktif pegawai dan kemampuan mereka menerapkan ilmu baru dalam pekerjaan sehari-hari. Keberhasilan pendidikan tercermin dari meningkatnya jumlah pegawai bersertifikasi perencana atau yang menempuh pendidikan formal lanjutan. Keberhasilan pengembangan tampak dari adanya perencanaan karir, keterlibatan dalam proyek lintas sektor, serta kontribusi terhadap inovasi kebijakan pembangunan daerah. Dengan indikator tersebut, pengembangan SDM tidak lagi berhenti pada seremonial, tetapi benar-benar menjadi motor peningkatan kinerja organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama dan Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Objek dan Subjek</b>	<b>Teknik Pengorganisasian dan analisis data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	(Tambusai et al., 2023)	Analysis of Human Resource Management Towards Improving Employee Performance Maqhasid Sharia Review	Objek: Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam perspektif maqhasid syariah Subjek: Roya La Tansa Mantingan Ngawi, dengan informan: • staf manajemen SDM	Metode penelitian • kualitatif dengan pendekatan deskriptif Pengumpulan data melalui: • Observasi langsung - Wawancara terstruktur dan semi-terstruktur - Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan manajemen SDM di Roya La Tansa memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang tercermin dari hasil kerja;</li> <li>• Kualitas kerja diukur dari kemampuan karyawan</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• karyawan dari berbagai divisi</li> <li>• Pimpinan dan manajer HR</li> </ul>	<p><b>Analisis data meliputi:</b> Deskripsi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduksi data</li> <li>- Penyajian data</li> <li>- Penarikan kesimpulan</li> </ul>	<p>menyelesaikan tugas, tanggung jawab, dan sikap profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi manajemen SDM sesuai dengan tinjauan maqhasid syariah meliputi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dharuriyat (kebutuhan primer) - perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta</li> <li>- Hajiyyat (kebutuhan sekunder) - fasilitas pendukung operasional</li> <li>- Tahsiniyat (kebutuhan tersier) - program</li> </ul> </li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
					<p>rekreasi tahunan untuk karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program pengembangan SDM mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi yang memperhatikan aspek syariah</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan integrasi yang efektif antara manajemen SDM modern dengan prinsip-prinsip maqhasid syariah dalam konteks <b>organisasi bisnis.</b></li> </ul>
2	(Yati & Ayu, 2023)	The Influence of Training and Human Resources Development on The Performance of Employees of The Communicati	3.Objek: Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai 4.Subjek: Pegawai	7.Metode penelitian kuantitatif deskriptif 8.Teknik pengumpulan data: - Observasi langsung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi 54,3%</li> <li>• Pengembangan SDM</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
		ons and Informatics Office of Tulang Bawang District	Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tulang Bawang 5. Populasi: 42 orang pegawai (30 PNS dan 12 non-PNS) 6. Sampel: 40 orang pegawai (setelah dikurangi 2 orang yaitu penulis dan pimpinan)	- Dokumentasi - Kuesioner  9. Analisis data menggunakan SPSS versi 21.0: - Uji validitas - Uji reliabilitas - Analisis regresi linear sederhana dan berganda - Uji t (parsial) - Uji F (simultan) - Uji koefisien determinasi	berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi 49,6% • Secara simultan pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi 58,7% • Nilai F hitung $41,507 > F$ tabel 3,238 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ • Persamaan regresi $Y = 21,446 + 0,856X_1 + 0,709X_2$
3	(Shanti, I & Manurung, 2020)	"The Effect of Organizational Culture, Motivation and Training on Employee Performance at the Regional Development Planning	• Objek: Budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai • Subjek: BAPPERIDA	Metode penelitian: Deskriptif kuantitatif dan verifikatif Teknik pengumpulan data: • Observasi langsung Wawancara terstruktur dan semi terstruktur • Dokumentasi	• Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi 54,3% • Motivasi berpengaruh positif

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
		Board of West Java Province"	Provinsi Jawa Barat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Populasi: 140 PNS</li> <li>• Sampel: 59 orang (menggunakan rumus Slovin)</li> </ul>	Kuesioner (skala Likert) Analisis data menggunakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis deskriptif</li> <li>• Analisis regresi linear berganda</li> <li>• Uji hipotesis (Uji t dan Uji F)</li> <li>• Uji koefisien determinasi</li> </ul>	terhadap kinerja dengan kontribusi 49,6% <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi 58,7%</li> <li>• Secara simultan budaya organisasi, motivasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 72,2%</li> <li>• Variabel motivasi memiliki peran paling dominan dengan nilai beta tertinggi (37,1%)</li> </ul>
4	(Purnawan et al., 2023)	Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian: Talent Management dan pengaruhnya terhadap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode: Kualitatif</li> <li>• Pendekatan: Grounded theory</li> <li>• Teknik Pengumpulan Data:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent Management mempengaruhi kinerja karyawan dengan</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
			kinerja karyawan • Subjek Penelitian: Tidak disebutkan secara spesifik organisasi tertentu, penelitian ini merupakan studi literatur dari berbagai penelitian sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observasi</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Studi dokumentasi</li> <li>• Analisis Data:</li> <li>• Data dianalisis menjadi fakta</li> <li>• Fakta dianalisis menjadi konsep</li> <li>• Pengembangan teori dilakukan secara induktif selama penelitian berlangsung</li> <li>• Interaksi terus menerus dengan data lapangan</li> </ul>	meningkatkan : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan menjalankan peran</li> <li>• Kemampuan menangani perubahan</li> <li>• Kemampuan menguasai pengetahuan dan keterampilan</li> <li>• Profil pribadi karyawan (rasa percaya diri, komunikasi)</li> <li>• Kemampuan berkonsentrasi</li> <li>• Diperlukan penyesuaian strategi manajemen dan komunikasi dampak manajemen talenta untuk pengembangan SDM unggul</li> </ul>
5	(Leuhery, n.d.)	Human Resource Development in Improving the Performance of Lecturers Majoring in Management, Pattimura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian: Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode: Kualitatif</li> <li>• Teknik Pengumpulan Data:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara mendalam dengan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jurusan Manajemen telah menerapkan pelatihan dan pengembangan keterampilan, seminar dan workshop, serta</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
		University, Ambon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjek Penelitian: Dosen Jurusan Manajemen Universitas Pattimura Ambon</li> </ul>	<p>dosen dan staf jurusan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap pengembangan SDM</li> <li>• Teknik Analisis Data: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis deskriptif kualitatif</li> <li>• Pengelompokan data ke dalam tema-tema relevan secara manual</li> <li>• Interpretasi data untuk menjawab tujuan penelitian</li> </ul> </li> </ul>	<p>pengembangan kurikulum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan pelatihan yang tepat dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dosen</li> <li>• Keterlibatan dalam penelitian dan pengabdian masyarakat meningkatkan kemampuan riset dan kontribusi pada masyarakat</li> <li>• Dukungan institusi dan pembelajaran berbasis proyek dapat meningkatkan kinerja dosen dan partisipasi mahasiswa</li> <li>• Pengakuan dan penghargaan kinerja dosen baik dapat memotivasi mereka untuk terus berkontribusi</li> </ul>
6	(Sumarjo et al., 2023)	the Effect of Human Resources Development in Improving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian: Pengembangan Sumber Daya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik Pengorganisasian: Pengumpulan data menggunakan kuesioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh signifikan dari pengembangan sumber</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
		Employee Performance	Manusia (HRD) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjek Penelitian: Karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang di Serang, Banten, Indonesia</li> </ul>	dengan skala interval dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 10 (sangat setuju). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Data: Menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Smart PLS.</li> </ul>	daya manusia terhadap kinerja karyawan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.</li> <li>• Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.</li> </ul>
7	(Upadhyay, 2023)	The Relationship between Employee Training and Development and Organisational Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian: Pelatihan dan pengembangan karyawan</li> <li>• Subjek Penelitian: Karyawan yang terlibat dalam program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik Pengorganisasian: Mengumpulkan data dari 190 responden terkait pelatihan dan pengembangan serta pandangan mereka mengenai kinerja organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 82% responden setuju bahwa inisiatif pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan.</li> <li>• 85% responden setuju bahwa program</li> </ul>

No	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan analisis data	Hasil Penelitian
			pelatihan dan pengembangan di berbagai organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Data: Menggunakan distribusi frekuensi dan diagram lingkaran untuk menyajikan data.</li> </ul>	<p>pelatihan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 88% responden setuju bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan.</li> <li>• 90% responden setuju bahwa pelatihan membantu karyawan tetap terkini dengan tren industri.</li> <li>• 87% responden setuju bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas karyawan.</li> </ul>

*Diolah peneliti 2025*

Analisis terhadap tujuh penelitian terdahulu yang relevan dengan pengembangan SDM di sektor publik mengungkapkan beberapa temuan signifikan yang dapat menjadi landasan teoretis dan empiris bagi penelitian ini. Secara fundamental, penelitian-penelitian tersebut mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara program pengembangan SDM dengan peningkatan kinerja organisasi, dengan kontribusi yang terukur mencapai 54-58% (Yati & Ayu, 2023). Temuan ini memperkuat urgensi pengembangan SDM sebagai determinan fundamental dalam optimalisasi kinerja organisasi pemerintahan.

Studi yang dilakukan oleh Sumarjo et al., (2023), menggarisbawahi pentingnya integrasi teknologi dan metode pembelajaran experiential dalam program pengembangan SDM, dengan tingkat efektivitas mencapai 82-90% dalam meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai. Hal ini sejalan dengan kondisi di BAPPERIDA Kabupaten Kaur yang memerlukan penguatan kapasitas teknologi dan inovasi dalam pengembangan SDM. Leuhery (n.d.) dan Purnawan et al. (2023) menekankan signifikansi dukungan institusional dan kepemimpinan dalam keberhasilan program pengembangan SDM, termasuk penyediaan infrastruktur pembelajaran dan alokasi anggaran yang memadai.

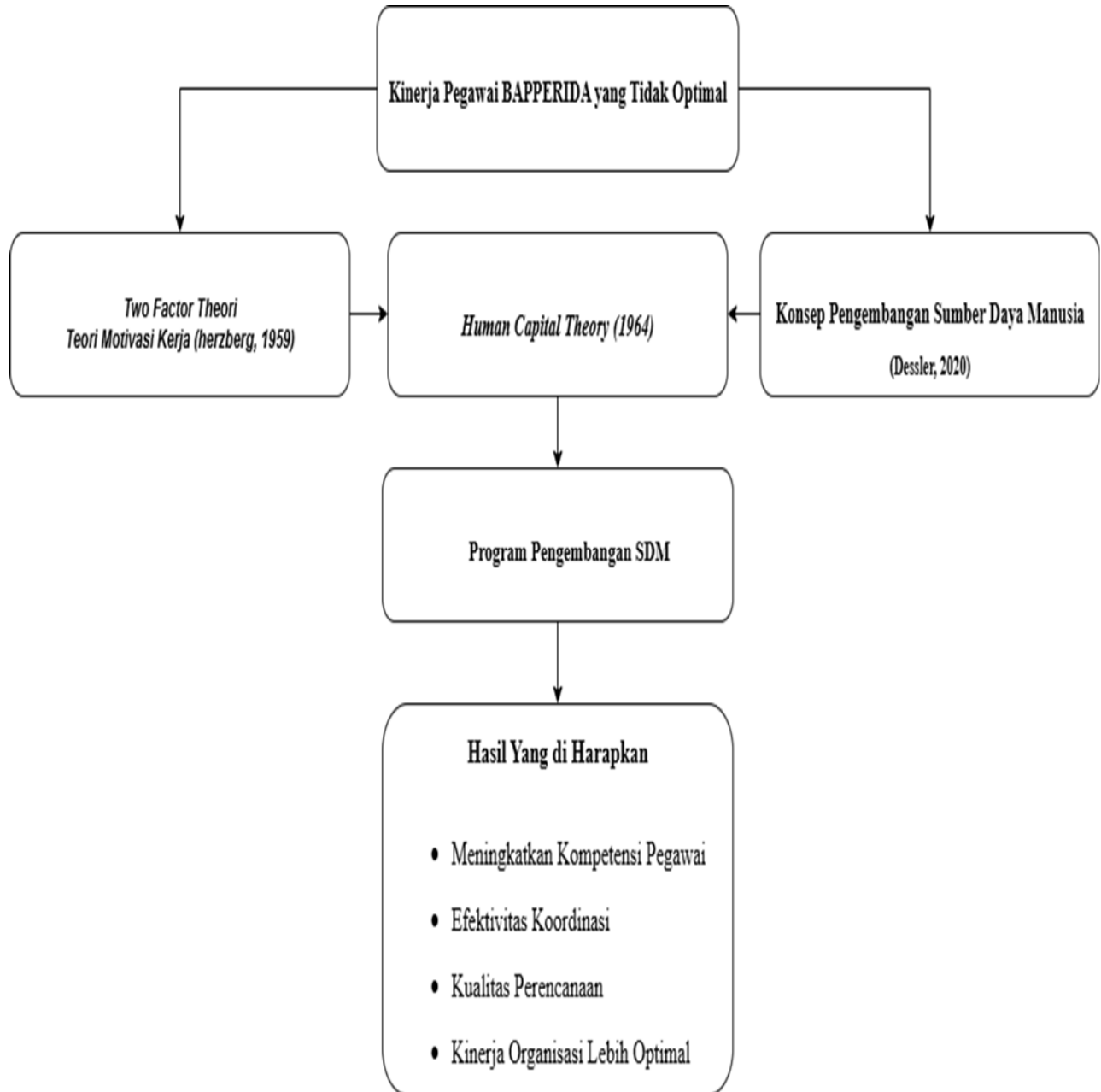
Tambusai et al., (2023) mengidentifikasi pentingnya pendekatan komprehensif dalam pengembangan SDM yang mengintegrasikan aspek teknis, manajerial, dan strategis. Temuan ini relevan dengan kebutuhan BAPPERIDA Kabupaten Kaur untuk meningkatkan kapasitas perencanaan berbasis evidence-based policy dan penguatan kemampuan analisis big data. Lebih lanjut, hasil penelitian secara kolektif

mengindikasikan pentingnya sistem evaluasi berkelanjutan dan assessment pasca program untuk mengukur efektivitas dan dampak program pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi.

Sintesis dari penelitian-penelitian terdahulu ini memberikan validasi empiris terhadap urgensi reformulasi strategi pengembangan SDM di BAPPERIDA Kabupaten Kaur, terutama dalam konteks transformasi digital dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik. Framework teoretis dan temuan empiris dari penelitian-penelitian tersebut dapat menjadi referensi dalam pengembangan model evaluasi program yang efektif dan berkelanjutan.

### 2.3.Kerangka Penelitian

**Bagan 2. 1**  
**Kerangka Penelitian**



*Diolah Peneliti 2025*

Bagan ini menguraikan latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh BAPPERIDA Kabupaten Kaur dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kinerja pegawai. Transformasi paradigma pengelolaan organisasi di era disrupsi digital telah menciptakan dinamika kompleks dalam struktur kelembagaan pemerintahan, yang menuntut reformulasi kebijakan strategis untuk mengoptimalkan SDM sebagai determinan utama dalam akselerasi kinerja organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan SDM dipandang sebagai investasi strategis yang esensial untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.

Fenomena ini semakin diperkuat oleh tuntutan reformasi birokrasi yang mengedepankan prinsip *good governance* dan pelayanan publik berkualitas. BAPPERIDA Kabupaten Kaur, sebagai institusi perencana pembangunan daerah, menghadapi tantangan multidimensional dalam pengembangan SDM. Observasi empiris menunjukkan bahwa 70% pegawai memerlukan peningkatan kompetensi dalam aspek perencanaan strategis dan analisis kebijakan, sementara hanya 30% manajer yang memiliki keterampilan praktis yang kuat dalam berpikir strategis. Hal ini menyoroti adanya kesenjangan signifikan dalam kompetensi yang terkait dengan manajemen strategis, yang berimplikasi langsung pada efektivitas perumusan kebijakan pembangunan daerah.

Analisis indikator kinerja utama BAPPERIDA tahun 2023 mengungkapkan temuan kritis: 65% dokumen perencanaan mengalami keterlambatan finalisasi, 48% program pembangunan memerlukan revisi substansial, dan hanya 35% pegawai yang

memiliki sertifikasi perencana profesional. Selain itu, masalah koordinasi dan implementasi program menunjukkan kondisi yang mengkhawatirkan, dengan 40% program mengalami kendala implementasi dan ketidakefektifan koordinasi lintas sektor mencapai 50%. Situasi ini diperparah oleh rendahnya kapasitas teknologi dan inovasi, di mana 60% pegawai belum optimal dalam memanfaatkan sistem informasi perencanaan (*Planning*).

Evaluasi terhadap program pengembangan SDM menunjukkan adanya masalah metodologis yang mendasar. Pendekatan konvensional masih mendominasi (80%), dengan pemanfaatan teknologi pembelajaran hanya mencapai 30%. Lebih mengkhawatirkan lagi, 40% program tidak memiliki penilaian pasca implementasi, sehingga sulit untuk mengukur efektivitasnya. Tingkat keberhasilan program dalam meningkatkan kinerja pegawai hanya mencapai 30%, menandakan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap desain dan implementasi program pengembangan.

Faktor anggaran juga menjadi salah satu kendala utama dalam pengembangan SDM di BAPPERIDA. Alokasi anggaran untuk HRD hanya mencapai 2,5% dari total anggaran operasional, dengan rasio biaya-manfaat sebesar 1:1,2. Kendala keuangan ini menghambat kemampuan untuk menumbuhkan budaya inovasi dan kreativitas di kalangan pegawai.

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan tersebut, terdapat urgensi untuk meningkatkan kapasitas perencanaan berbasis evidence-based policy, memperkuat kemampuan analisis big data untuk perencanaan pembangunan, serta mengembangkan kompetensi dalam collaborative governance. Framework teoretis Leonard Nadler

tentang pengembangan SDM menawarkan pendekatan sistematis untuk mengatasi problematika ini dengan menekankan keseimbangan antara pengembangan teknis, manajerial, dan strategis.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi pengembangan SDM di BAPPERIDA Kabupaten Kaur dengan fokus pada analisis efektivitas program, identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi, serta formulasi strategi pengembangan SDM yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.