

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD PROVINSI LAMPUNG

Siti Chairunissa, Agus Purnomo

^{1,2} Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis,, Universitas Bandar Lampung

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kompetensi pegawai aparatur sipil negara (ASN) guna mendukung kinerja organisasi. Sekretariat DPRD Provinsi Lampung sebagai perangkat daerah memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, sehingga diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta mengidentifikasi aspek-aspek yang menghambat pengembangan SDM pada Sekretariat DPRD Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Informan penelitian terdiri dari Sekretaris DPRD, Kepala Bagian Umum, Kepala Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian, serta pegawai pelaksana. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM telah dilakukan melalui analisis kebutuhan pegawai, pelatihan dan pendidikan, pengembangan karier, evaluasi dan pembinaan, serta dukungan pimpinan dan kebijakan organisasi. Namun, implementasi strategi tersebut belum optimal karena masih terdapat hambatan seperti keterbatasan anggaran, pemerataan pelatihan yang belum merata, belum optimalnya analisis kebutuhan pelatihan, serta evaluasi pengembangan kompetensi yang belum komprehensif.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan SDM, Kompetensi Pegawai, Aparatur Sipil Negara, Sekretariat DPRD.

ABSTRACT

Human resource (HR) development is a strategic effort to improve the competency of civil servants (ASN) to support organizational performance. As a regional apparatus, the Lampung Provincial DPRD Secretariat plays a crucial role in supporting the implementation of its duties and functions. Therefore, it requires employees with adequate technical, managerial, and socio-cultural competencies. This study aims to analyze HR development strategies for improving employee competency and identify aspects that hinder HR development within the Lampung Provincial DPRD Secretariat. This study employed qualitative research methods with a descriptive approach. Data collection techniques included interviews, documentation, and literature review. The informants included the DPRD Secretary, the Head of the General Affairs Division, the Head of the Administration and Personnel Subdivision, and implementing staff. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results indicate that HR development strategies have been implemented through employee needs analysis, training and education, career development, evaluation and coaching, as well as leadership support and organizational policies. However, the implementation of this strategy has not been optimal due to obstacles such as budget constraints, uneven distribution of training, suboptimal training needs analysis, and incomplete competency development evaluation. Therefore, improvements in HR development planning and implementation are needed to ensure more effective and sustainable employee competency development.

Keywords: Human Resource Development Strategy, Employee Competence, State Civil Apparatus, DPRD Secretariat.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. pengembangan SDM merupakan suatu proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas individu melalui pembelajaran dan pengalaman kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi. Artinya, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap profesional dan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan (Armstrong dan Taylor.2020). Dalam konteks organisasi pemerintahan, pengembangan SDM menjadi aspek yang penting untuk meningkatkan profesionalitas aparatur. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib mengembangkan kompetensi pegawai sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per-tahun. Pengembangan kompetensi ini bertujuan agar ASN mampu melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik secara profesional, jujur, adil, dan berintegritas tinggi.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga mengatur pentingnya perencanaan pengembangan karier dan pelatihan sebagai bagian dari manajemen kepegawaian berbasis *merit system*. Artinya, setiap pegawai perlu diberikan kesempatan yang setara untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan potensi dan kebutuhan organisasi.

Menurut Boyatzis (2017), kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dapat memengaruhi keberhasilan seseorang dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan. Strategi tersebut mencakup perencanaan pelatihan, pembinaan karier, rotasi jabatan, serta evaluasi kinerja yang berkesinambungan. Sesuai Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Perangkat Daerah Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Lampung memiliki tugas dan fungsi menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan keuangan daerah.

Namun, berdasarkan observasi awal, pengembangan SDM di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung belum berjalan secara optimal. Masih terdapat beberapa kendala, antara lain:

1. Belum adanya perencanaan pengembangan SDM yang sistematis dan berkelanjutan.
2. Program pelatihan dan diklat belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi jabatan.
3. Kurangnya evaluasi terhadap hasil pengembangan SDM dalam peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan SDM yang efektif harus dilakukan secara sistematis, dimulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil. Tanpa strategi yang jelas, kegiatan pengembangan SDM hanya menjadi formalitas tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja menurut Hasibuan (2019). Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan DPRD. Padahal, menurut Mangkuprawira (2014), pengembangan SDM yang

efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi. Untuk itu dibutuhkan strategi pengembangan SDM yang terencana dan terarah untuk meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Lampung. Strategi tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, pembinaan karier, rotasi jabatan, maupun sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Pengembangan SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen paling penting dalam organisasi karena manusia berperan sebagai perencana, pelaku, dan pengendali seluruh aktivitas organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), SDM adalah aset strategis organisasi yang mencakup kemampuan, motivasi, dan komitmen individu dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka menegaskan bahwa organisasi tidak akan dapat berfungsi tanpa adanya individu yang berkompoten, berdedikasi, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sementara itu, Mondy dan Martocchio (2016) menjelaskan bahwa SDM adalah keseluruhan orang yang bekerja dalam organisasi, yang memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas dan efektivitas kerja. SDM tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang memiliki nilai tambah bagi organisasi.

Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi melalui kegiatan pembelajaran, pelatihan, serta pembinaan karier. Menurut Dessler (2020), pengembangan SDM (*human resource development*) adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk memperbaiki kinerja individu dan kelompok dalam organisasi melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Tujuannya adalah agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien.

Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan aspek penting yang menentukan kualitas dan profesionalisme seorang pegawai. Menurut Spencer dan Spencer (2016), kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penelusuran fenomena manajerial dan administratif berdasarkan pengalaman langsung para pegawai dan pihak terkait, sehingga memungkinkan peneliti memahami makna di balik perilaku, kebijakan, dan praktik pengembangan SDM yang berlangsung secara alamiah tanpa intervensi, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019). Fokus penelitian diarahkan pada strategi pengembangan SDM yang meliputi pelatihan dan pendidikan, coaching dan mentoring, pengembangan karier serta penilaian kinerja, serta kompetensi pegawai yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, guna menelusuri faktor pendukung, penghambat, serta kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi aparatur. Penentuan informan dilakukan secara purposive sampling dengan melibatkan

Sekretaris DPRD Provinsi Lampung, Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian, Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian, serta pegawai pelaksana program pengembangan SDM, dengan kemungkinan penambahan informan pendukung untuk memperkuat data. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi, sehingga menghasilkan data kualitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2018) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu sesuai Moleong (2018). Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung selama November hingga Desember 2025 untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL

Tema Penelitian

Berikut adalah hasil wawancara yang dikelompokkan berdasarkan tema penelitian agar pembahasan lebih terarah dan sesuai dengan fokus penelitian.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Need Analysis)

a. Sekretaris DPRD

“Selama ini kami memang memberikan kesempatan pelatihan setiap tahun, tetapi belum ada analisis kebutuhan pelatihan secara khusus. Biasanya berdasarkan undangan dari provinsi atau lembaga pelatihan.”

b. Kepala Bagian Umum

“Kebutuhan pelatihan kami catat, tetapi belum tersusun secara formal dalam bentuk Analisis Kebutuhan Pegawai. Anggaran juga mempengaruhi siapa saja yang bisa mengikuti.”

c. Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

“Belum ada dokumen resmi Analisis Kebutuhan Pegawai. Kami hanya menyesuaikan pelatihan dengan bidang kerja masing-masing, tetapi belum terukur secara sistematis.”

d. Penelaah Teknis Kebijakan pertama

“Pelatihan kadang tidak sesuai dengan pekerjaan kami. Ada juga yang sudah ikut pelatihan berulang di bidang yang sama.”

e. Penelaah Teknis Kebijakan kedua

“Pelatihan dilaksanakan jika ada penawaran dari luar seperti kemendagri, dari swasta dan itu pun tidak banyak kuotanya, hanya untuk beberapa saja.”

Kesimpulannya : Seluruh informan sepakat bahwa analisis kebutuhan pelatihan **belum dilakukan secara formal**, sehingga pelatihan berjalan bukan berdasarkan kebutuhan jabatan, tetapi kesempatan undangan.

2. Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan

a. Sekretaris DPRD

“Kami berusaha mengirim pegawai mengikuti pelatihan teknis dan fungsional, terutama yang berkaitan dengan keuangan dan persidangan.”

b. Kepala Bagian Umum

“Pelatihan teknis seperti SIPD, PBJ, dan bendahara paling banyak diikuti. Tapi memang belum merata karena keterbatasan kuota.”

c. Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

“Ada pegawai yang sudah ikut pelatihan berulang, sementara yang lain belum pernah ikut. Kami sudah berupaya tetapi undangan terbatas dan terkadang undangan yang datangpun sudah langsung mencantumkan nama pegawai yang akan mengikuti pelatihan tersebut.”

d. Penelaah Teknis Kebijakan Pertama

“Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan (diklat) sering kali berfokus pada peningkatan kompetensi dan keterampilan teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Karena Pelaksanaan pelatihan dan Pendidikan sering di dapat melalui undangan menjadikan tidak merata bagi pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung maka kami melakukan coaching dan mentoring walaupun pelaksanaannya pun belum terlalu intens.”

e. Penelaah Teknis Kebijakan Kedua

“Pendidikan dan Pelatihan di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung ini belum sepenuhnya merata salah satunya karena keterbatasan anggaran, sehingga tidak semua pegawai yang jumlahnya kurang lebih dua ratusan ini dapat mengikuti Pendidikan dan pelatihan, Adapun Solusi yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung adalah menerapkan Coaching dan mentoring, hanya saja di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung belum sepenuhnya melaksanakannya.”

3. Evaluasi Pelatihan dan Dampak terhadap Kinerja

a. Sekretaris DPRD

“Evaluasi pelatihan belum dilakukan secara khusus, tetapi kami melihat dari kinerja harian pegawai yang dievaluasi setiap bulannya melalui Evaluasi Laporan kinerja Pegawai pada aplikasi E-Kinerja masing-masing pegawai”

b. Kepala Bagian Umum

“Pegawai yang ikut pelatihan biasanya Sebagian langsung kembali bekerja tanpa laporan. Adapun laporan secara lisan saja. Dampaknya belum signifikan dirasakan, dan kami pun belum menerapkan evaluasi pelatihan”.

c. Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

“Belum ada mekanisme penilaian dampak pelatihan, jadi kami tidak bisa mengukur apakah pelatihan benar-benar meningkatkan kinerja.”

d. Penelaah Teknis Kebijakan pertama

“Setelah pelatihan dan kembali ke tempat kerja tidak ada tindak lanjut atau penugasan khusus. Hanya saja kami senang karena ada ilmu baru yang diperoleh, walaupun kadang diterapkan kadang tidak.”

e. Penelaah Teknis Kebijakan kedua

“Pelatihan yang telah kami dapatkan terkadang belum dapat diterapkan biasanya terkendala mayoritas dari lingkungan kantor kami. Contohnya Sebagian dari SDM di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung kurang antusias dengan adanya pelatihan sehingga kurang siap untuk menghadapi perubahan apa lagi dari segi Teknologi.”

4. Strategi yang akan dilakukan dalam mengembangkan Kompetensi Pegawai.

a. Sekretaris DPRD

“Strategi yang akan kami lakukan ke depan adalah memperkuat perencanaan pengembangan SDM melalui penyusunan Training Need Analysis (TNA) yang lebih terukur. Kami ingin memastikan bahwa pelatihan yang diikuti pegawai benar-benar sesuai dengan kebutuhan jabatan. Selain itu, kami akan mendorong peningkatan kompetensi pejabat struktural melalui pelatihan kepemimpinan, serta meningkatkan pelatihan fungsional agar kompetensi pegawai dapat lebih terarah. Kami juga berencana mendorong pengembangan karier berbasis merit, sehingga setiap pegawai memiliki peluang yang seimbang untuk berkembang.”

b. Kepala Bagian Umum

“Kami menyiapkan strategi pengembangan SDM melalui pemetaan kebutuhan pelatihan per bagian dan per jabatan. Kami juga akan mengusulkan penambahan anggaran untuk pelatihan teknis dan fungsional agar dapat diikuti lebih banyak pegawai. Selain itu, kami akan memperkuat sistem monitoring dan evaluasi pelatihan, sehingga hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Kami juga mendorong pegawai untuk mengikuti pendidikan lanjutan sesuai dengan bidang tugasnya.”

c. Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

“Strategi ke depan adalah memperbaiki pencatatan data kompetensi pegawai agar lebih sistematis, sehingga mudah mengetahui siapa yang membutuhkan pelatihan. Kami juga akan membuat daftar prioritas pelatihan berdasarkan jabatan. Selain itu, kami mendorong penguatan kompetensi dasar ASN melalui pelatihan kedisiplinan, etika publik, pelayanan publik, dan digitalisasi administrasi. Kami juga berencana membuat mekanisme pelaporan hasil pelatihan agar dapat dipantau oleh pimpinan.”

d. Penelaah Teknis Kebijakan Pertama

“Menurut saya, strategi pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan memperbaiki pencatatan data kompetensi agar lebih rapi dan terpusat. Selama ini data ada, tetapi belum sepenuhnya terdokumentasi dalam bentuk yang mudah dianalisis. Jika data kompetensi lebih lengkap, akan lebih mudah menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan tertentu. Selain itu, kami membutuhkan pelatihan teknis yang mendukung pekerjaan administrasi kepegawaian seperti aplikasi kepegawaian, sistem absensi, dan pengelolaan berkas digital.”

e. Penelaah Teknis Kebijakan Kedua

“Pelatihan yang menyangkut tata usaha seperti kearsipan, tata naskah dinas, dan penggunaan aplikasi perkantoran sangat diperlukan. Strategi yang bisa

dilakukan adalah memberikan pelatihan secara merata bagi pegawai, terutama yang terlibat langsung dalam pengelolaan surat masuk dan surat keluar. Kami juga membutuhkan pembinaan dari atasan atau pegawai senior agar proses administrasi bisa dilakukan lebih cepat dan akurat”.

Ringkasan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai (Gabungan Semua Informan)

Dari seluruh informan, strategi yang akan dilakukan meliputi:

1. Penyusunan Training Need Analysis (TNA)/ Analisis Kebutuhan Pegawai formal
2. Pemetaan kebutuhan pelatihan per jabatan
3. Pemerataan pelatihan teknis dan fungsional
4. Penguatan pelatihan struktural bagi pejabat
5. Penambahan anggaran pengembangan SDM
6. Mentoring dan coaching dari pejabat senior
7. Monitoring & evaluasi pelatihan secara berkala
8. Pelatihan digitalisasi dan aplikasi kerja kedewanan
9. Pendidikan lanjutan sesuai bidang tugas
10. Peningkatan kompetensi dasar ASN (etika, pelayanan publik, disiplin)

PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan SDM

Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis kebutuhan pegawai merupakan langkah awal dalam proses pengembangan SDM. Berdasarkan hasil penelitian, Sekretariat DPRD Provinsi Lampung belum memiliki Analisis Kebutuhan Pegawai yang terdokumentasi dan terstruktur, sehingga pelatihan sering tidak didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan.

Sekretaris DPRD dan Kepala Bagian Umum menyebutkan bahwa pelatihan selama ini masih bersifat umum, tidak sepenuhnya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan jabatan, dan belum disusun berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap*). Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian juga menegaskan bahwa data kompetensi pegawai masih perlu diperbaiki agar proses identifikasi kebutuhan pelatihan lebih akurat.

Menurut Armstrong (2017), Analisis Kebutuhan Pegawai sangat penting untuk mengidentifikasi perbedaan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Tanpa adanya Analisis Kebutuhan Pegawai, pelatihan dapat menjadi tidak efektif, karena tidak diarahkan pada kebutuhan nyata.

kesimpulannya:

Temuan ini menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD Provinsi Lampung *sedang berada pada tahap awal* dalam proses pengembangan SDM, sehingga perlu memperkuat analisis kebutuhan pelatihan secara sistematis agar pengembangan kompetensi lebih terarah.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan merupakan komponen utama dalam pengembangan kompetensi ASN. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelatihan yang diikuti pegawai masih didominasi oleh **pelatihan jangka pendek**, seperti bimtek, Pelatihan seperti ini dinilai belum sepenuhnya mampu meningkatkan kompetensi teknis pegawai, terutama pada bidang tata usaha, kearsipan, administrasi kepegawaian, serta digitalisasi dokumen. Pelaksana di Subbag TU & Kepegawaian juga menyampaikan bahwa pelatihan yang diberikan belum merata; beberapa pegawai mendapatkan pelatihan berulang, sementara pegawai lain belum pernah

mengikuti pelatihan yang relevan. Menurut Dessler (2020), pelatihan yang efektif harus berbasis kompetensi dan memiliki kurikulum yang jelas, bukan hanya pelatihan singkat tanpa pendalaman materi. Pelatihan berjenjang seperti diklat teknis, diklat fungsional, dan diklat struktural PKA/PKP sangat penting untuk meningkatkan kompetensi ASN secara menyeluruh.

Pelatihan yang diberikan perlu diarahkan lebih spesifik pada kebutuhan jabatan, bukan pelatihan umum, serta perlu pemerataan agar semua pegawai memperoleh kesempatan yang sama.

2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier pegawai merupakan bagian penting dari strategi pengembangan SDM. Berdasarkan hasil wawancara, pengembangan karier di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung belum berjalan optimal. Sebagian pejabat struktural belum mengikuti pelatihan kepemimpinan (PKA/PKP), sementara pegawai pelaksana yang berpotensi menjadi fungsional masih terkendala kurangnya pelatihan teknis atau sertifikasi. Menurut Spencer & Spencer (2018), pengembangan karier harus berbasis pada kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi. Namun pada kondisi aktual, jalur karier pegawai masih terbatas karena kurangnya pelatihan pendukung dan belum adanya peta karier yang jelas di setiap bagian. Kasubbag Kepegawaian juga menyampaikan bahwa pegawai membutuhkan pendampingan dalam pengembangan karier, terutama dalam pemahaman terhadap jabatan fungsional. Pengembangan karier ASN di Sekretariat DPRD masih perlu diperkuat melalui pelatihan strategis, perumusan peta karier, dan pendampingan karier yang lebih sistematis.

3. Evaluasi dan Pembinaan

Evaluasi pelatihan merupakan bagian penting dari siklus pengembangan SDM. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan di Sekretariat DPRD masih terbatas pada aspek administratif, yaitu kehadiran dan pengumpulan sertifikat. Belum ada mekanisme *post-training evaluation* untuk memastikan apakah kompetensi yang diperoleh diterapkan dalam pekerjaan. Pelaksana juga menyampaikan bahwa pembinaan dari atasan dan pegawai senior masih diperlukan agar kompetensi yang diperoleh dari pelatihan dapat diterapkan secara optimal.

Menurut model Kirkpatrick (2016), evaluasi pelatihan idealnya mencakup empat aspek: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Namun Sekretariat DPRD baru melaksanakan evaluasi pada level paling dasar. Tanpa evaluasi dan pembinaan yang memadai, dampak pelatihan terhadap kinerja tidak dapat diukur secara objektif.

4. Dukungan Pimpinan dan Kebijakan Organisasi

Dukungan pimpinan adalah faktor kunci dalam pengembangan SDM. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris DPRD, pengembangan kompetensi pegawai sebenarnya menjadi perhatian pimpinan, namun masih terkendala anggaran pelatihan, keterbatasan kuota pelatihan dari provinsi, dan belum adanya kebijakan internal yang mengatur prioritas pelatihan. Kabag Umum juga menyampaikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai sangat bergantung pada dukungan anggaran. Sementara itu, Kasubbag Kepegawaian menekankan bahwa membenahi sistem informasi kepegawaian dan penyusunan kebijakan Analisis

Kebutuhan Pegawai sangat dibutuhkan. Menurut Mangkunegara (2019), dukungan pimpinan tidak hanya berupa instruksi, tetapi juga komitmen penyediaan anggaran, kebijakan, dan sistem yang memadai. Komitmen pimpinan sangat penting agar strategi pengembangan SDM dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Peningkatan Kompetensi Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Lampung

1. Peningkatan Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis berkaitan dengan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas spesifik sesuai dengan jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai, terutama di Subbag Tata Usaha dan Kepegawaian, masih membutuhkan peningkatan kompetensi dalam bidang:

- a. tata naskah dinas
- b. kearsipan
- c. administrasi kepegawaian
- d. pengelolaan data kepegawaian
- e. penggunaan aplikasi perkantoran
- f. digitalisasi dokumen dan e-office
- g. aplikasi pendukung kegiatan kedewanan

Beberapa pegawai pelaksana menyampaikan bahwa pelatihan teknis yang diberikan sering kali tidak mendalam, bahkan banyak berupa seminar singkat tanpa praktik. Padahal, menurut Dessler (2020), kompetensi teknis hanya dapat meningkat melalui pelatihan terstruktur, praktik langsung, dan pembinaan berkelanjutan. Selain itu, data kompetensi menunjukkan masih adanya gap antara kompetensi teknis yang dimiliki pegawai dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan jabatan. Peningkatan kompetensi teknis sangat diperlukan agar pegawai mampu memberikan layanan administrasi yang akurat, cepat, dan sesuai standar. Tanpa kompetensi teknis yang memadai, efektivitas pelaksanaan tugas tidak dapat tercapai.

2. Peningkatan Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial sangat penting terutama bagi pejabat struktural seperti Kepala Bagian, Kepala Subbagian, dan calon pejabat pengawas. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa pejabat struktural belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan seperti:

- a. Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)
- b. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)

Padahal, kompetensi manajerial mencakup kemampuan:

- a. perencanaan dan pengorganisasian
- b. pengambilan keputusan
- c. komunikasi dan koordinasi
- d. kepemimpinan dan pembinaan staf
- e. penyelesaian masalah
- f. monitoring dan evaluasi

Menurut Spencer & Spencer (2018), kompetensi manajerial berkaitan langsung dengan

efektivitas kinerja organisasi. Sekwan dan Kabag Umum menyampaikan bahwa penguatan kompetensi manajerial masih menjadi prioritas, tetapi terkendala pada kuota pelatihan dan penjadwalan pelatihan di tingkat provinsi. Keterbatasan kompetensi manajerial dapat berdampak pada lemahnya pengawasan, koordinasi, dan kualitas layanan di lingkungan Sekretariat DPRD. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi manajerial perlu menjadi fokus utama pengembangan SDM.

Peningkatan Kompetensi Sosial-Kultural

Kompetensi sosial-kultural berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami nilai, budaya kerja, serta komunikasi dengan masyarakat dan pemangku kepentingan. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa aspek kompetensi sosial-kultural yang masih perlu diperkuat meliputi:

- A. Etika pelayanan publik
- B. Komunikasi antarpegawai dan dengan tamu kedewanan
- C. Sikap kerja profesional
- D. Kedisiplinan dan komitmen organisasi
- E. Kemampuan adaptasi perubahan
- F. Pemahaman budaya organisasi dprd

Pegawai pelaksana juga menyampaikan bahwa pembinaan terkait etika pelayanan dan sikap kerja masih perlu dilakukan secara berkelanjutan. Teori Armstrong (2017) menegaskan bahwa kompetensi sosial-kultural penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kualitas layanan publik. Peningkatan kompetensi sosial-kultural diperlukan agar pegawai mampu memberikan pelayanan yang ramah, komunikatif, serta sesuai nilai-nilai ASN seperti disiplin, integritas, dan profesionalisme.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Lampung pada dasarnya telah dilaksanakan melalui analisis kebutuhan pegawai, pelatihan dan pendidikan, pengembangan karier, evaluasi dan pembinaan, serta dukungan pimpinan, namun penerapannya belum optimal karena analisis kebutuhan belum terstruktur, pelatihan belum merata, pengembangan karier masih terbatas, evaluasi pelatihan belum komprehensif, serta dukungan kebijakan dan anggaran yang masih perlu diperkuat. Pengembangan SDM juga masih menghadapi berbagai hambatan, antara lain belum adanya Analisis Kebutuhan Pegawai yang formal, keterbatasan anggaran dan kuota pelatihan, pemerataan pelatihan yang belum optimal, data kompetensi pegawai yang belum tertata dengan baik, evaluasi pelatihan yang minim, serta pembinaan teknis yang belum konsisten, sehingga peningkatan kompetensi pegawai belum berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, Sekretariat DPRD Provinsi Lampung disarankan untuk memperkuat perencanaan pengembangan SDM melalui penyusunan Training Need Analysis (TNA) atau Analisis Kebutuhan Pegawai yang terstruktur, pemerataan pelatihan bagi seluruh pegawai, peningkatan kualitas pelatihan teknis, manajerial, dan fungsional sesuai kebutuhan jabatan, serta peningkatan efektivitas evaluasi pelatihan dengan dukungan kebijakan dan anggaran yang memadai agar strategi pengembangan SDM dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Boyatzis, R. E. (2017). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th Edition)*. Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hidayat, M. (2024). *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN melalui Pelatihan Berbasis Kompetensi di Pemerintah Provinsi Banten*. Jurnal Administrasi Pemerintahan, Vol. 7 No. 1. ejournal.ipdn.ac.id
- Kementerian PANRB. (2021). *Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Sistem Merit*. www.menpan.go.id
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. RajaGrafindo Persada.
- Kementerian PANRB. (2021). *Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Digital*.
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: LAN RI.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2016). *The Career Architect Development Planner*. Lominger Limited.
- Malik, M., & Purnomo, A. (2022). *Administrasi dan Fungsi-Fungsi Manajemen*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.)*. Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2021 tentang Core Values ASN "BerAKHLAK."*
- Purnomo, A. (2020). *Pengembangan Kepariwisata Berbasis Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di Kabupaten Pesawaran – Provinsi Lampung*. Bandar Lampung: Universitas Bandar Lampung.
- Putra, Y. (2020). *Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Sleman*. e-Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta. journal.uny.ac.id
- Rahmawati, L. (2021). *Implementasi Strategi Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di Pemerintah Kota Surabaya*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Vol. 9 No. 2. ejournal.unesa.ac.id
- Sari, D. (2018). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Universitas

Diponegoro. repository.undip.ac.id

- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2016). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2017). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, E. (2022). *Manajemen Pengembangan SDM di Era Digital pada Lembaga Pemerintah*. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, Vol. 5 No. 1. journal.ui.ac.id
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ulrich, D. (2018). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahyuni, R. (2023). *Evaluasi Program Pengembangan SDM pada Sekretariat Daerah Provinsi Lampung*. Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik, Universitas Lampung. repository.unila.ac.id
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2017). *Human Resource Development*. Cengage Learning.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.