

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk pada sektor publik. Dalam konteks pemerintahan, kualitas SDM aparatur menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Oleh karena itu, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik pada sektor swasta maupun publik. Dalam konteks pemerintahan, peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi kebutuhan yang mendesak guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Perkembangan lingkungan strategis yang semakin kompleks akibat globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta dinamika sosial politik menuntut aparatur sipil negara (ASN) untuk senantiasa meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya. Namun demikian, proses pengembangan SDM pada sektor publik hingga saat ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti pendekatan pelatihan yang bersifat tidak beraturan, tidak terintegrasi, serta kurang berorientasi pada kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Hal ini berdampak pada belum optimalnya kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keadaan ini yang mengharuskan organisasi untuk bersikap lebih responsive, adaptif, dan siap dalam ketidakpastian ini

adalah melalui pengembangan SDM yang memiliki kompetensi dan *life skills*, serta kemampuan berinovasi, guna mendukung tujuan organisasi.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan suatu pendekatan pengembangan SDM yang lebih terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dapat diimplementasikan adalah *Corporate University*, yaitu suatu model pengelolaan pembelajaran dan pengembangan SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi, berfokus pada pembelajaran berkelanjutan, serta didukung oleh budaya organisasi yang mendukung proses belajar. Pendekatan ini telah banyak diterapkan di sektor swasta dan mulai diadaptasi dalam sektor publik sebagai upaya reformasi pengembangan kapasitas aparatur.

Konsep *Corporate University* telah banyak diadopsi oleh sektor swasta sebagai strategi pembelajaran yang sistematis, terarah dan berbasis kebutuhan organisasi. *Corporate University* menawarkan model pembelajaran yang teintegrasi dengan misi organisasi dan bertumbu pada pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Sayangnya, hingga saat ini implementasi *Corporate University* dalam konteks sektor publik masih sangat terbatas. Di mana belum banyak penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana konsep *Corporate University* dapat diadaptasi dalam sektor publik, khususnya dalam kerangka pengembangan SDM di BPSDMD.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah merupakan lembaga yang memiliki mandat strategis dalam membina dan mengembangkan kompetensi aparatur pemerintah daerah. Namun demikian, tantangan

dalam membangun sistem pembelajaran yang adaptif, relevan, dan berkelanjutan masih menjadi permasalahan yang perlu segera diatasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka urgensi dari kajian ini terletak pada pentingnya penerapan pendekatan *Corporate University* dalam pengembangan SDM aparatur, guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi pemerintahan.

Dengan mengimplementasikan *Corporate University*, pengembangan SDM di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah diharapkan akan lebih terintegrasi dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui kompetensi ASN yang lebih adaptif dan inovatif. Keberhasilan *Corporate University* nantinya akan diukur dengan model evaluasi Kirkpatrick dengan kerangka kerja empat level untuk mengevaluasi efektifitas pelatihan, meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Berdasarkan permasalahan di atas, urgensi dari permasalahan ini yaitu pengembangan sumber daya aparatur dengan pendekatan *Corporate University* pada sektor publik dapat mengatasi permasalahan yang ada. Maka, penulis mengangkat judul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Pembelajaran Berkelanjutan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apa upaya yang dilakukan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dalam menjamin keberlanjutan dan efektivitas program pengembangan SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan Identifikasi Masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis upaya yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Temuan penelitian ini akan memberikan pencerahan pada lanskap akademis pendidikan administrasi publik, baik bagi mahasiswa maupun dosen, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pembelajaran berbasis inkuiri.

b. Kegunaan Praktis

1) Bagi Penulis.

Penelitian dalam bidang ini berfungsi sebagai landasan bagi studi masa depan, sarana untuk mengembangkan keterampilan penelitian, dan sarana untuk meningkatkan lingkungan tempat penelitian dapat dilakukan.

2) Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran tambahan guna meningkatkan aparatur dengan mengetahui proses pembelajaran berkelanjutan pengembangan sumber daya manusia aparatur di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah.

3) Bagi Pembaca

Penelitian ini dilakukan dengan harapan peserta memperoleh pengetahuan tentang proses pembinaan ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah melalui program pembelajaran berbasis pengalaman.

1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan fokus terhadap penelitian ini:

1. Penelitian mengenai *Corporate University* dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil negara.

Dalam penelitian Victor Tulus Pangapoi Sidabutar, yang berjudul “Kajian Penerapan *Corporate University* Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara” menjelaskan bahwa “kontribusi dalam memahami konsep *Corporate University* dan menjelaskan alasan mengapa *Corporate University* penting untuk dikembangkan dalam pengembangan SDM ASN di Indonesia.” Hasil nya adalah “ternyata peranan pimpinan organisasi merupakan pemeran penting dalam pembuat keputusan dan diharapkan mengerti akan proses sejauh mana akan dikembangkan dalam mencapai tujuan dan sasaran.” *Corporate University* dirasa penting dikarenakan selaras dengan tujuan dan sasaran yaitu yang lebih berorientasi pada proses PNS yang beorientasikan pada hasil. Adapun tantangan dalam pengembangan adalah mental birokrat yang masih terbagi dari pimpinan puncak yang sekedar menjalankan pekerjaan dan tidak berpikir kedepan untuk menciptakan hasil yang dapat dinikmati di masa mendatang.

2. Penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia di Kecamatan Sario, Kota Manado.

Dalam penelitian Daniel K. D. Ottay Arie J, yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah di Kecamatan Sario Kota Manado” menjelaskan bahwa “dalam pengembangan sumber daya menyangkut mutu dari tenaga kerja berhubungan dengan kemampuan baik berupa fisik, intelektual maupun psikologis.” Hasil dari penelitian ini, “pengembangan potensi sumber daya manusia aparatur di Kecamatan Sario masih belum terlalu maksimal, dikarenakan upaya pengembangan kemampuan fisik masih kurang maksimal, upaya yang dilakukan oleh pimpinan kecamatan untuk mengembangkan kurang juga dikarenakan adanya pandemic yang oleh karenanya pelatihan ditiadakan.”

Tabel 1. 1 Literature Review

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
1.	Daniel K. D. Ottay Arie J. Rorong Deysi L. Tampongangoy. “PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAH DI KECAMATAN SARIO KOTA MANADO.” 2022.	Tujuannya adalah untuk mengetahui Pertumbuhan Belanja Kementerian Sumber Daya Manusia di Kecamatan Sario Kota Manado.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.	Kualitas modal manusia yang diperoleh dari upaya kerja karyawan berkaitan dengan kemampuan fisik, mental, dan psikologis mereka dalam studi ini. Temuan studi ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas fisik di Kabupaten Sario belum mencapai tingkat maksimal. Hal ini disebabkan oleh pemerintah daerah yang masih berupaya pulih dari pandemi, sehingga menunda pelaksanaan penanganan.
2.	Intan Jamilah, Gita Rahayu Agustina Simajuntak, Roberto Evanbert Ginting. “Pendidikan dan Pelatihan SDM Menuju Indonesia	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan pentingnya pendidikan dan pelatihan SDM sebagai landasan strategi Indonesia Emas 2045.	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi literature	Peningkatan kualitas SDM harus dicapai melalui pendidikan dan pelatihan yang terarah, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan masa depan. Untuk mendanai pembangunan dan pelayaran nasional hingga tahun 2045, negara ini membutuhkan SDM unggul.

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
	Emas 2045” (Triwikrama, 2024)			
3.	Edwar Juliarta, Suandi, Firdaus, Yusrainiwati, Yuliana. “Sosialisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan” (JURDIANPASTI, 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sosial strategi dan pendekatan pengembangan SDM di lingkungan BPSDMD Provinsi Selatan.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan teknik lap-band..	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan manajemen, sistem evaluasi, motivasi berbasis kinerja, dan partisipasi aktif pegawai dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas SDM di instansi pemerintah kabupaten seperti BPSDMD.
4.	Muhammad Yusuf, Robi Hendra. “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)” Berkelanjutan (JUPEMA, 2023)	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pelatihan dan pengembangan SDM dari perspektif teoritis sebagai kebutuhan organisasi..	Penelitian ini merupakan metode penelitian Kajian Literatur.	Pelatihan jangka pendek dan pengembangan jangka panjang harus dilakukan secara adil, transparan, dan dengan evaluasi yang jelas, diperoleh penelitian ini. Definisi metode pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu.

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
5.	Sri Rahmayanti, Misral Judul: “Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Program Pelatihan Berkelanjutan (Jurnal Akuntansi dan Ekonomika”, 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kemandirian perawatan dan pengembangan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas SDM dalam organisasi..	Dengan menggunakan tinjauan pustaka sebagai metodologinya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis berkualitas tinggi.	Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan terhadap efektivitas, produktivitas, dan efisiensi organisasi. Pendekatan yang sistematis dan evaluatif diperlukan agar program dapat berjalan optimal. Pendekatan tersebut antara lain mencakup pemenuhan kebutuhan individu dan organisasi serta penyediaan pendidikan berkelanjutan bagi pegawai negeri sipil.
6.	Victor Tulus Pangapoi Sidabutar. “KAJIAN PENERAPAN <i>CORPORATE UNIVERSITY</i> DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA	Menjelaskan peran pemahaman konsep Corporate University dan alasan mengapa penting mengembangkan Corporate University dalam pengembangan SDM ASN di Indonesia.	Penelitian ini membangun hubungan antara dua variabel (atau lebih) menggunakan metodologi	Proses pengambilan keputusan organisasi diharapkan dipengaruhi oleh langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan dan sasaran. Karena lebih fokus pada proses PNS yang berorientasi pada hasil, Corporate University penting dalam jangka panjang. Problematika dalam pengembangan adalah birokrat mental yang terdiri dari pimpinan puncak yang sekadar

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
	APARATUR SIPIL NEGARA.” 2020.		eksploratif dan uji statistik deskriptif.	menjalankan pekerjaan dan tidak berpikir ke depan untuk menciptakan hasil yang dapat dinikmati dalam jarak dekat.
7.	Paramesti Novira Arimurti, Septiana Wulan Hapsari, Erika Oktavianingsih, dkk. “CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI PENGEMBANGAN SDM DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEMAMPUAN SDM BERKUATLITAS.” 2020.	Sebagai metode yang lebih efektif dan efisien dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten untuk bekerja sesuai kemampuannya, Corporate University menawarkan pengetahuan tentang hal tersebut.	Penelitian ini merupakan proyek penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengisi kesenjangan data dengan menganalisis literatur yang ada.	Karena dapat dilakukan kapan pun dan di mana pun, Corporate University dinilai sangat fleksibel. Selain itu, Corporate University lebih berpegang teguh pada prinsip-prinsip A.R.I.A., yang menjadikannya pemimpin dalam pengembangan SDM dengan dukungan politis dari semua mata kuliah dalam pembelajaran dan pengembangan strategis, unit bisnis strategis, dan manajemen sumber daya manusia strategis.
8.	Edy Syamsuddin, Ade Rizki. “PENGEMBANGAN SISTEM	Proses pengembangan infrastruktur yang mendukung aktivitas Universitas Korporat, termasuk	Penelitian ini merupakan proyek penelitian kualitatif yang menggunakan	Pengembangan Corporate University BPPT dirasa bermanfaat jika disesuaikan dengan skema struktural organisasi pembelajaran yang terintegrasi bagi unit kerja. Penyesuaian kinerja

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
	PEMBELAJARAN SDM YANG TERINTEGRASI MELALUI PENDEKATAN DESAIN BPPT <i>CORPORATE UNIVERSITY</i> .” 2022.	perencanaan, pengembangan, pengujian, dan evaluasi model dan aspek sosiologisnya.	metode tinjauan pustaka dan survei.	unit kerja dan kesatuan kinerja akan memberikan masukan terhadap perubahan yang signifikan terhadap kegiatan unit dan organisasi dalam pertemuan pertemuan pengembangan talenta SDM terunggul dan profesional serta mendorong penguatan ilmu pengetahuan dan teknologi di Indonesia. Yang perlu diperhatikan adalah penyesuaian eselonisasi ditingkat pelaksana teknis dan administratif yang menjadi pendorong terkuat tatalaksana kelembagaan agar keseluruhannya menjadi optimal.
9.	Muchamad Rizal. “IMPLEMENTASI <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> SEBAGAI ELEMEN JAWA TENGAH <i>CORPORATE</i>	Salah satu tujuan Jateng Corporate University di BPSDMD, Jawa Tengah, adalah untuk mempelajari dan menganalisis praktik manajemen pengetahuan.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif induktif dengan tahapan pra-lapangan, pekerjaan lapangan,	Strategi penerapan KM disusun oleh tim internal BPSDM dan belum melibatkan pihak luar secara mendalam. Dari aspek teknologi, para pegawai diharuskan bekerja dari rumah secara bergiliran dan tidak menemui kendala dalam penggunaan internet. Aspek SDM, BPSDMD seharusnya sudah melangkah ke arah Corporate University

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
	<i>UNIVERSITY</i> DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH.” 2021.		dan tahap analisis data.	dan hendaknya mendorong para pegawai dalam mengembangkan diri dengan memberikan kesempatan dalam mengikuti pelatihan.
10.	Nadya Megawati Rachman, Ratnaningsih Hidayati. “MEWUJUDKAN SDM UNGGUL DI BIDANG PERDAGANGAN MELALUI <i>CORPORATE UNIVERSITY</i> .” 2020.	Membuat desain awal kerangka berpikir (<i>thiking framework</i>) untuk pengembangan Kemendag <i>Corporate University</i> .	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan kajian pustaka ilmiah yang relevan dengan pendekatan deskriptif kualitatif.	Institut Kemendag Corporate University berawal dari pergeseran paradigma tentang pentingnya pembelajaran bagi seluruh anggota fakultasnya. Salah satu hal penting dari pergeseran paradigma ini adalah perlunya strategi pembelajaran dan kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan organisasi yang cepat. Lima pilar Kemendag Corporate University adalah: Infrastruktur Tulang Punggung, Inovasi Pembelajaran, Manajemen Pengetahuan, Jaringan dan Kemitraan, serta Pengembangan

No.	Penulis	Tujuan	Metode	Hasil
				Karier dan Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi.

1.5.1 *State Of The Art*

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah di Indonesia menekankan pentingnya pendekatan strategis yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan efektivitas. Berbagai penelitian menggaris bawahi peran pelatihan berbasis kompetensi, pengelolaan SDM yang transparan, serta implementasi *Corporate University* sebagai upaya menciptakan SDM unggul. Langkah-langkah seperti rekrutmen berbasis teknologi, analisis jabatan, pelatihan teknis dan struktural, serta integrasi *Knowledge Management* menjadi elemen kunci dalam menciptakan aparatur yang adaptif dan inovatif.

Dari *review* artikel atau penelitian terdahulu pada tabel di atas, kita dapat mengetahui bagaimana sebuah penelitian memiliki fokus dan lokus yang berbeda-beda, atau mempunyai lokus dan fokus yang sama. Maka dari itu, sebagai penulis harus memiliki ide dan gagasan baru agar tidak menyerupai dengan penelitian terdahulu dan menghasilkan penelitian yang bermanfaat. Sehingga, pada penelitian ini memiliki lokus dan fokus yang berbeda, yaitu terfokus pada pengembangan sumber daya aparatur melalui *Corporate University* di Provinsi Jawa Tengah.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Administrasi Publik

Administrasi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata yaitu “*ad*” dan “*ministrate*” yang berarti “*to serve*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Manajemen dalam arti luas mencakup berbagai kegiatan, termasuk tetapi tidak terbatas pada: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan peninjauan. Dalam bentuknya yang paling mendasar, administrasi hanyalah dua orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, dan selalu berakhir dengan kegagalan. Menurut The Liang Gie (1999: 14), administrasi “tunduk pada aturan yang mengatur pekerjaan yang dilakukan individu dalam tim untuk mencapai tujuan tertentu.” Menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro (1977), administrasi publik adalah upaya bersama di dalam pemerintahan. Termasuk di dalamnya adalah cabang pemerintahan eksekutif, legislatif, dan yudikatif, serta hubungan di antara mereka. Administrasi publik memiliki tanggung jawab penting dalam pengambilan keputusan pemerintah dan dengan demikian merupakan bagian dari proses politik. Terdapat hubungan yang kuat antara berbagai kelompok spiritual dan individu yang memberikan layanan kepada publik. Dalam beberapa hal, hal ini berbeda dari pendekatan manajemen yang dilakukan oleh individu. Salah satu teori klasik yang sering digunakan sebagai landasan dalam studi administrasi publik adalah teori birokrasi rasional-legal yang dikemukakan oleh Max Weber. Birokrasi yang ideal, menurut Weber (sebagaimana dikutip dalam Stillman, 2010), akan memiliki struktur hierarkis, deskripsi pekerjaan yang jelas, prosedur standar, dan pengambilan keputusan

berdasarkan persyaratan hukum, alih-alih preferensi individu. Secara umum, administrasi publik adalah proses yang melibatkan pelaksanaan berbagai fungsi pemerintahan, memengaruhi opini publik, dan menggunakan teknik yang tidak membatasi jumlah mereka, serta memberikan panduan dan dukungan kepada bisnis yang dijalankan oleh banyak orang.

1.6.2 Paradigma Administrasi Publik

Evolusi suatu bidang akademik dapat dijelaskan oleh pergeseran paradigmanya. Melalui karyanya yang berjudul *Peran Paradigma dalam Revolusi Sains*, Thomas Kuhn (1970) memberi kita harapan. (*The Organization of Scientific Revolutions*) menyatakan bahwa "paradigma" merupakan "suatu masyarakat ilmiah yang dianut dengan nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan masalah". Ludwig von Bertalanffy (1968), yang diyakini sebagai orang pertama yang menggunakan konsep "paradigma", menyebut paradigma sebagai "sudut pandang utama" dalam karyanya, Prajudi Atmosudirdjo (2003). Paradigma adalah ciri khas suatu disiplin ilmu sebagaimana dilihat melalui titik fokus dan analisis longitudinalnya, menurut Robert T. Golembiewski (1977). "Apa itu bidang?" atau "Bagaimana kita dapat memecahkan masalah pribadi ini?" adalah pertanyaan utama yang ingin dijawab oleh fokus tersebut. Di sisi lain, fokus mengacu pada lokasi suatu bidang atau perkembangan suatu kumpulan pengetahuan.

Nicolas Henry dalam Harbani Pasolong (2014), mengemukakan lima paradigma administrasi publik, yaitu:

1. Paradigma pertama; Dikotomi antara Politik dan Administrasi (1900-1926).

Masalah organisasi, tata kelola, dan alokasi sumber daya dalam birokrasi dan pemerintahan merupakan bidang studi utama dalam bidang administrasi nasional. Di sisi lain, ilmu politik berkaitan dengan urusan pemerintahan, politik, dan pembuatan kebijakan. Langkah selanjutnya bagi administrasi negara ini adalah membangun paradigma ini. Pada saat ini, administrasi negara dan politik negara dipertentangkan dengan penjelasan. Prinsip-prinsip panduan fase ini adalah tulisan Frank J. Goodnow dan Leonard D. White (1900) dalam buku Politik dan Administrasi, yang menyimpulkan bahwa pokok pemerintah berarti dua fungsi yang sama sekali berbeda. Politik dan administrasi adalah dua peran pokok yang digunakan. Oleh karena itu, cabang administratif pemerintah harus melapor kepada pemerintah, menurut Goodnow dan para pengikutnya.

2. Paradigma kedua; Prinsip-Prinsip Administrasi Negara (1927-1937).

Dalam paradigma ini, lokus administrasi nasional bukanlah suatu masalah; melainkan, gagasan utamanya adalah adanya "prinsip-prinsip administrasi" universal yang dapat diterapkan pada semua jenis organisasi dan lingkungan sosial serta budaya. Administrasi memiliki prinsip-prinsip yang jelas sepanjang masa ini (1927–1937). Gagasan dasarnya adalah bahwa administrasi nasional dapat diterapkan di negara mana pun, terlepas dari

geografi, budaya, dan faktor-faktor lainnya. Pada tahap ini, administrasi negara telah mencapai tingkat kredibilitas yang tinggi.

Prinsip-prinsip sangat penting bagi administrasi sebagai bidang studi, menurut Gluick dan Urwick (1937). Namun, konteks di mana prinsip ini akan digunakan tidaklah terlalu penting. Fokusnya adalah pada hal-hal penting, alih-alih latar belakangnya. Prinsip administrasi yang terkenal dari Gulick dan Urwick adalah *POSDCORB* (*planning, Organization, Staffing, Directing, Reporting, Buggeting*).

3. Paradigma ketiga; Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970).

Pada masa ini (1950-1970), Secara bersamaan, sejak ini merupakan fase paradigma ini untuk mengatur kembali hubungan konsep antara administrasi negara dengan ilmu politik. Sebagai akibat dari bisnis ini, terdapat kebutuhan untuk memperjelas bidang ini secara lebih menyeluruh dalam kaitannya dengan fokus esensialnya. Menurut Umar (2004), tahap administrasi nasional ini berkembang sebagai salah satu cabang ilmu politik.

Berikut dua perkembangan baru yang terlihat jelas: (1) meluasnya penelitian studi kasus sebagai strategi epistemologis, dan (2) munculnya studi perbandingan dan pengembangan dalam administrasi sebagai salah satu cabang ilmu administrasi. Selanjutnya, dalam fase ini, Dwight Waldo memprotes melakukan ilmu politik terhadap ilmu administrasi yang menyebut administrasi tidak lagi dianggap sebagai ilmu politik berdasarkan Laporan Komisi Ilmu

Politik sebagai suatu disiplin ilmu dari APSA (American Political Science Association), dengan menulis bahwa sarjana ilmu politik tidak lagi mengidentifikasi dirinya dengan administrasi negara adalah isyarat tidak memperdulikan dan memusuhi. Kemudian, kepala bagian administrasi negara dianggap tidak mampu menjabat sebagai siswa kelas dua..

4. Paradigma keempat; Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi (1954-1970).

Pada masa ini (1954-1970), Administrasi pemerintahan telah berkembang menjadi ilmu administrasi. Perkembangan ini didasarkan pada asumsi bahwa ilmu administrasi merupakan jenjang studi kedua setelah ilmu politik. Sebagai sebuah paradigma, ilmu administrasi hanya memberikan fokus pada tahap ini, bukan signifikansi laten. Pengembangan bisnis, terutama yang berasal dari sekolah bisnis, secara aktif mencari paradigma baru di bidang ilmu administrasi. Pada tahun 1956, *Administrative Science Quarterly* diterbitkan sebagai sumber yang sangat penting untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan paradigma ini.

5. Paradigma kelima; Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi Negara (1970).

Dalam kasus ini, hal tersebut terjadi pada tahun 1970. Pada titik ini, studi administrasi nasional telah berkembang menjadi studi administrasi nasional, yang mencakup teori organisasi, ilmu pengambilan keputusan, dan ekonomi politik. Dalam

waktu singkat, administrasi negara telah menunjukkan dirinya sebagai pengawas. Terdapat sejumlah departemen, sekolah, dan universitas baru yang terlibat dalam urusan publik dan administrasi nasional. Sebuah organisasi nasional yang terdiri dari universitas-universitas ini baru-baru ini muncul sebagai tren dalam administrasi nasional (Asosiasi Nasional Urusan Sekolah dan Administrasi).

Dalam konteks Indonesia, dinamika administrasi publik sebagai disiplin akademis juga mengalami pergeseran paradigma, sebagaimana dijelaskan Nicolas Henry. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD), yang berfungsi sebagai titik fokus strategi nasional untuk mengembangkan kompetensi aparatur negara, merupakan salah satu contoh konkret pergeseran paradigma administrasi publik.

Pada tataran praktis, paradigma administrasi sebagai ilmu administrasi nasional ("paradigma kelima" menurut Henry) tampaknya berseberangan dengan BPSDMD, yang awalnya menerapkan pendekatan interdisipliner, seperti teori organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kebijakan publik. Pendekatan ini, sebagaimana digariskan Golembiewski dalam paradigma administrasi publiknya, menekankan pada integrasi fokus (pengembangan kompetensi aparatur) dan lokus (pembentukan lembaga negara).

1.6.3 Administrasi Publik Baru

Keberadaan BPSDMD juga dapat dilihat melalui perspektif Pelayanan Publik Baru (New Public Service), yang menyatakan bahwa pelayanan publik harus humanis dan partisipatif, merangkul publik sebagai aset bangsa yang layak mendapatkan perlakuan yang adil. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan SDM BPSDMD bukan tentang peningkatan efisiensi birokrasi (sebagaimana dalam paradigma Manajemen Publik Baru), melainkan tentang penciptaan sistem yang akuntabel untuk memenuhi kebutuhan publik (Denhardt & Denhardt, 2003).

Sebuah mazhab dalam administrasi publik, "Administrasi Publik Baru", mengusulkan reformasi dan perubahan praktik dan struktur administrasi publik. Tujuan dari peraturan ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan responsivitas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Segera setelah prinsip "Tata Kelola Pemerintahan yang Baik" diterapkan, Paradigma Reinventing Government, yang juga dikenal sebagai Manajemen Publik Baru (NPM), menjadi populer. Paradigma NPM menunjukkan bahwa paradigma manajemen pada dasarnya tidak efektif dalam memecahkan masalah dan memberikan layanan kepada publik.

Umumnya dipahami sebagai cabang administrasi publik yang memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman di bidang manajemen bisnis dan disiplin ilmu lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyampaian layanan publik dalam demokrasi kontemporer, NPM umumnya diterima sebagai pergeseran paradigma dalam

administrasi publik. Menurut Ferlie, Ashbuerner, Filzgerald, dan Pettgrew (1996), perubahan orientasi berikut telah terjadi dalam NPM ini:

1. Dorongan yang menekankan efisiensi dalam evaluasi kinerja.

Orientasi kedua, perampingan dan desentralisasi, adalah memprioritaskan perbaikan struktural, memperjelas fungsi, dan mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang lebih kecil agar dapat digunakan secara lebih efisien dan efektif. Ketiga, orientasi menuju keunggulan adalah memaksimalkan kinerja melalui pemanfaatan pengetahuan dan teknologi. 4. Orientasi Pelayanan Publik menekankan kualitas, misi, dan nilai-nilai yang dicapai organisasi publik, memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi “pengguna” dan warga masyarakat, terutama wakil-wakil mereka menekankan “pembelajaran sosial” dalam pemberian pelayanan publik dan penekanan pada evaluasi kinerja secara berkesinambungan, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas.

1.6.4 Manajemen

Administrasi publik dan manajemen adalah dua konsep yang berbeda namun saling terkait. Manajemen berfokus pada aturan dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sementara administrasi publik mengawasi lembaga pemerintah dan penyediaan layanan publik. Pendekatan manajemen dalam administrasi publik bisa baru maupun lama, karena manajemen selalu menjadi bagian dari administrasi publik. Manajemen

menjadi bagian tak terpisahkan dari administrasi publik karena efisiensi dan efektivitas dalam penyediaan layanan publik sangat penting.

Dalam konteks administrasi publik baru, mungkin terjadi pergeseran pendekatan manajemen. Studi sosial, teknologi, dan keinginan masyarakat dapat memengaruhi gaya manajemen. Misalnya, pengelolaan data administrasi publik, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja dapat dipengaruhi oleh penyebaran teknologi informasi dan komunikasi. Dalam konteks ini, manajemen harus mampu mengakomodasi perubahan, mendorong kolaborasi, mengintegrasikan perspektif publik, dan memenuhi berbagai kebutuhan. Oleh karena itu, manajemen masih merupakan bagian penting dari administrasi publik baru, dan penting bagi para pemimpin dan manajer sektor publik untuk mengadopsi praktik manajemen yang efektif dan responsif dalam menanggapi perkembangan terkini dalam administrasi publik.

Kata "manajemen" berasal dari bahasa Prancis Kuno dan secara etimologi berarti "seni melaksanakan dan mengatur". Namun, ada terminologi lain yang digunakan oleh guru untuk menggambarkan manajemen. Ketika harus mendelegasikan tugas kepada orang lain, Follet (1997) menganggap manajemen sebagai pilihan terakhir. Menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam definisinya tentang manajemen sebagai

cabang penyelidikan ilmiah, Gulick (1937) berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi umat manusia. Sebaliknya, manajemen, menurut Henry Fayol (1800), adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen mencakup pengalihan aset, proses, dan orang-orang dalam suatu organisasi, menjadikannya bagian dari administrasi publik.

1.6.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar suatu organisasi dapat berfungsi secara efisien dan efektif, manajemen sumber daya manusia merupakan kunci untuk menempatkan orang-orang sebagai pemimpin. Terdapat dua belas fungsi yang dikelola, yaitu Manusia (Man), Uang (Money), Metode (Material), Mesin (Machine), dan Pasar (Market). Seiring berjalannya waktu, studi tentang hakikat manusia (Man) berkembang menjadi cabang ilmu manajemen yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2011). Berikut beberapa pertanyaan untuk para ahli tentang pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2014), manajemen sumber daya manusia adalah studi dan praktik struktur organisasi dan manajemen kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, karyawannya, dan masyarakat secara luas secara efektif dan efisien. Di sisi lain, Amstrong (2009) menyatakan bahwa manajemen sumber

daya manusia berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan bagaimana orang bekerja dan dikelola di dalam suatu organisasi, termasuk perencanaan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia di tempat kerja, pengembangan sumber daya manusia, dan pembelajaran. Menurut penelitian Rivai dan Sagala (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang ilmu manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia suatu organisasi.

Dalam menentukan kualitas individu, kelompok, atau organisasi, modal manusia merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan. Keberhasilan suatu desa ditentukan oleh kemampuan penduduknya untuk mengelolanya dengan baik. Pengelolaan modal manusia sangat penting dan harus dilakukan secara efisien agar tujuan tersebut tercapai. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengalokasikan sumber daya manusia dengan cara yang tepat dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dapat dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia, analisis proses bisnis, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perbaikan proses bisnis, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pembuangan akhir sumber daya manusia.

1.6.7 Pengembangan

Konsep pengembangan sumber daya manusia, atau peningkatan modal

manusia, telah banyak digunakan dalam berbagai konteks. Berikut beberapa teori tentang pengembangan modal manusia untuk membantu Anda memahami situasi dan memaknainya. Anggaran pengembangan mungkin bervariasi, tergantung konteksnya.

Definisi pengembangan yang diperlukan oleh parahli. Proses peningkatan dan pengembangan yang bertujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan lebih substansial didefinisikan oleh Robert Owen (1771) sebagai pengembangan. Sebuah proses ini mencapai kemampuan individu atau kelompok, pengetahuan, keterampilan. Di sisi lain, Gary Dessler (1997) menjelaskan bahwa pengembangan adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, pengetahuan, dan karakter guna memenuhi kebutuhan masa depan, baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Michael J. Marquardt (1996) melanjutkan dengan mengatakan bahwa pengembangan adalah proses yang luas yang mencakup banyak kegiatan, seperti pengajaran, pendampingan, investasi, dan pembangunan. Tujuan dari kegiatan-kegiatan ini adalah untuk meningkatkan kualitas individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja staf teknis dan manajerial juga dapat dicapai melalui metode pelatihan dan pendidikan. Tujuan dan manfaat kegiatan pengembangan sumber daya manusia, menurut Schuler (1992), mencakup sejumlah aspek penting.

Pertama, peningkatan sumber daya manusia bertujuan untuk mengurangi dan menghilangkan kinerja kerja yang buruk. Dalam hal ini, kegiatan pengembangan membantu meningkatkan kinerja kerja karyawan yang kurang ideal sehingga mereka dapat mencapai tingkat efektivitas kerja yang ditargetkan organisasi. Manfaat kedua adalah pengembangan membantu meningkatkan produktivitas. Berpartisipasi dalam program pengembangan memungkinkan pekerja memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru yang berguna untuk menyelesaikan tugas mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas kerja mereka. Keempat, kegiatan ini meningkatkan fleksibilitas karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan, semakin mudah bagi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Selain itu, hal ini memungkinkan organisasi untuk menggunakan sumber daya internal tanpa harus merekrut staf baru ketika kualifikasi tertentu dibutuhkan. Peningkatan sumber daya manusia berpotensi meningkatkan komitmen karyawan. Adanya program pengembangan memastikan karyawan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Langkah ketiga, pengembangan SDM membantu menurunkan tingkat pergantian pegawai dan harga aset. Semakin rendah komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka kehilangan pekerjaan atau mengambil cuti, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2014 tentang Dewan Pengangkatan Pegawai Nasional (ASN), komposisi ASN meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang berada di lingkup pemerintahan. Salah satu kekuatan ASN terletak pada penekanannya pada pengembangan keterampilan. Pendidikan dan pelatihan digunakan untuk mengembangkan kompetensi ASN. Langkah pertama dalam pengembangan kompetensi ASN tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Dokumen tersebut menyatakan bahwa kompetensi ASN dikembangkan melalui kombinasi kurikuler (pembelajaran berbasis kelas) dan non kurikuler (workshop, kunjungan lapangan, latihan team building, dan sebagainya).

Menurut Sedarmayanti (2010), ada dua metode pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

A. Metode While Working Treatment yang dilakukan sambil bekerja. 1. Rotasi Pekerjaan Rotasi pekerjaan adalah teknik pengembangan yang melibatkan pemindahan pegawai dari satu satuan tentara ke satuan tentara lainnya secara berkala guna meningkatkan pengalaman dan keterampilan di setiap satuan. Kedua, Bimbingan Peserta dilaksanakan bimbingan dan pelatihan oleh pejabat senior atau ahli dalam memiliki tugas-tugas. Karena pelatihan ini bersifat individual dan siswa bekerja sendiri, hasilnya positif dan

menggembirakan. 3.

Untuk mempelajari cara melakukan suatu tugas, magang dilakukan dengan peserta mengikuti pekerjaan dan kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu. Sedarmayanti menjelaskan ini bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang diperoleh pelatihan di tempat pelatihan untuk mempersiapkan pembedaan jabatan tertentu di masa lalu.

Metode pengajaran yang mencakup mendeskripsikan dan mendemonstrasikan cara mengerjakan suatu tugas melalui contoh dan contoh konkret dikenal sebagai demonstrasi dan contoh.

Saat Tidak Bekerja 1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat): Sebuah proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara dalam perubahan-perubahan mutu sebelumnya dalam keempat dimensi: spiritual, intelektual, mental, dan fisik. Ada beberapa jenis ijazah yang diakui pemerintah di bidang Sipil, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pejabat Pemerintah. Diantaranya ijazah yang dikeluarkan oleh pemerintah (untuk CPNS) dan ijazah yang dikeluarkan oleh militer (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis). 2. Pendidikan Formal

Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode pembelajaran yang bertujuan untuk mentransmisikan pengetahuan dari seseorang ke orang lain melalui prosedur sistematis dan hierarkis yang dimulai pada waktu yang relatif terlambat.

Penjelasan di atas dapat diakui bahwa tujuan pengembangan tersebut menambah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu atau kelompok. Fokus pembangunan dalam penelitian ini adalah pada peningkatan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan. Pengembangan penelitian ini mengandalkan metodologi *Off the Job* yang meliputi pelatihan dan pendidikan.

1.6.8 Pendidikan dan Pelatihan

Yohanes (2007) Artinya, suatu program pendidikan dan pelatihan (diklat) berkaitan dengan sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam menghadapi berbagai tantangan, baik di masa kini maupun masa lainnya. Namun, menurut Harsono (2011), pengajaran dan pembelajaran dapat dideskripsikan sebagai proses pembelajaran menggunakan teknik atau metode tertentu untuk meningkatkan kemampuan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisir yang dimulai dalam waktu yang relatif singkat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan terdiri dari berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, pengalaman, atau pengembangan karakter seseorang.

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk membantu peserta didik mengatasi kesenjangan yang ada antara kemampuan fisik mereka dan yang diharapkan dari mereka oleh organisasi. Kegiatan yang dimaksud dilakukan

oleh organisasi melalui peningkatan kemampuan kerjanya untuk meningkatkan pengetahuan, kinerja, dan moral. Terdapat ketidaksesuaian antara kemampuan aparatur dan kemampuan organisasi, oleh karena itu organisasi harus mengatasi ketidaksesuaian ini melalui pendidikan dan pelatihan.

Sedarmayanti (2014) Di tinjau dari pelaksanaannya, pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. *Pre-Service* (pelatihan pra-tugas)
2. *In Service* (pelatihan dalam tugas)
3. *Post Service Training* (pelatihan purna/pasca tugas)

Departemen pelatihan dan pendidikan terhadap kebutuhan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku aparatur. Sejumlah indikator dapat digunakan untuk menentukan perlunya terapi, antara lain:

1. Pengembangan efisien manusia, 2. Perubahan dalam lingkungan organisasi.

Ada sejumlah indikator yang mungkin berbeda-beda tergantung pada pendekatan dan metodologi yang digunakan oleh siswa (pendidikan dan pelatihan).

Sejumlah pakar dengan perspektif berbeda telah mengidentifikasi kriteria efektivitas yang tercantum. Diklat harus menghasilkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta, mengagum

Michael G. Moore (1989) melalui Kriteria Moore. Selain itu, diklat harus dilaksanakan secara efisien dan hemat waktu, mudah diakses tanpa hambatan fisik atau geografis, dan harus mencakup upaya pemeliharaan dan pengembangan keterampilan setelah diklat cepat. Di sisi lain, John Keller (1987) mengusulkan model ARCS, yang mencakup delapan aspek utama, termasuk Perhatian (kemampuan untuk menarik perhatian siswa melalui strategi pembelajaran yang menarik dan relevan), Relevansi (sejauh mana materi memenuhi kebutuhan siswa), Keyakinan (perkembangan kepercayaan diri melalui penguatan positif dan kesempatan belajar), dan Kepuasan (pemberian pengalaman belajar positif dan saling pengertian). Donald Kirkpatrick (1959) mengembangkan model evaluasi pilihan ganda dengan tiga tingkatan: reaksi (yang mengukur ketidaknyamanan dan keterlibatan peserta), pembelajaran (yang mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap), perilaku (yang mengukur perubahan tindakan peserta di tempat kerja), dan hasil (yang mengukur dampak organisasi dari model tersebut). Malcolm Knowles (1970) mengatakan bahwa diklat harus membangun keterkaitan dengan peserta sebagai sumber belajar yang berharga, tanggung jawab kesiapan mereka untuk belajar, berorientasi pada tugas dan situasi nyata, dan memberikan otonomi dan kesempatan partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diklat. Studi double-blind ini memberikan perspektif komprehensif dalam menentukan efektivitas suatu program.

Dari teori berikut, dapat disimpulkan bahwa kriteria yang tercantum meliputi aspek pembelajaran, aksesibilitas, fasilitasi, minat, relevansi, keyakinan, kepuasan, reaksi, pembelajaran, tindakan, hasil, hubungan dengan pembelajaran, motivasi belajar, orientasi tugas, otonomi, dan partisipasi siswa. Pengajaran dan pembelajaran merupakan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kompetensi, dan karakter seseorang, sebagaimana dijelaskan di atas.

Tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri adalah untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi dengan menjembatani kesenjangan antara kapabilitas aparatur dan kapabilitas yang seharusnya dikelola oleh organisasi. Tujuan organisasi yang dapat diidentifikasi melalui indikator seperti sumber daya manusia yang tidak efisien dan perubahan dalam lingkungan organisasi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku aparatur pada program pendidikan dan pelatihan. Penting untuk menggunakan indikator yang relevan, akurat, dan berorientasi pada tujuan saat melakukan pendidikan dan pelatihan. Indikator ini dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi atau program pelatihan tertentu. Pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja individu dan organisasi dibantu oleh pendidikan dan pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan Pedoman Nasional Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Asesor SDM Peraturan Nomor 50 Tahun 2015, yang berarti tujuan agar menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki

kompetensi sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Kemudian dilanjutkan dengan hadirnya Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2020 yang menyatakan bahwa pendidikan diselenggarakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi Corporate University.

1.6.9 Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan atau *continuous learning* merupakan konsep pembelajaran yang menekankan pentingnya proses belajar yang dilakukan secara terus-menerus sepanjang hayat. Dalam konteks organisasi modern, pembelajaran tidak lagi dipandang sebagai kegiatan sesaat yang hanya dilakukan melalui pendidikan atau pelatihan formal, melainkan sebagai proses yang berkesinambungan yang terintegrasi dengan pekerjaan sehari-hari. Konsep ini berkembang seiring dengan dinamika perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, menuntut setiap individu maupun institusi untuk senantiasa memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar mampu menghadapi tantangan baru.

Menurut Ellinger (2005), pembelajaran berkelanjutan adalah pendekatan strategis yang mendorong individu dan organisasi untuk terus mengembangkan kompetensi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Hal senada dikemukakan oleh Watkins dan Marsick (1993) yang menyatakan bahwa pembelajaran berkelanjutan merupakan salah satu ciri

utama organisasi pembelajar (*learning organization*) karena hanya dengan belajar secara konsisten, organisasi dapat mempertahankan relevansi dan daya saingnya.

Beberapa karakteristik pembelajaran berkelanjutan antara lain bersifat proaktif, berlangsung secara berkesinambungan, relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi, serta mendorong terjadinya pembelajaran yang diarahkan sendiri (*self-directed learning*). Pembelajaran juga tidak terbatas pada ruang kelas, tetapi berlangsung melalui berbagai metode seperti pengalaman kerja, diskusi, refleksi, *mentoring*, *coaching*, maupun memanfaatkan teknologi digital sebagai media belajar. Hal ini sejalan dengan pandangan Senge (1990) bahwa organisasi yang mampu menciptakan budaya belajar yang berkesinambungan akan lebih adaptif terhadap perubahan dan inovasi.

Dalam konteks organisasi publik, termasuk lembaga pemerintahan, pembelajaran berkelanjutan menjadi semakin penting karena aparatur sipil negara (ASN) dihadapkan pada tantangan perubahan regulasi, tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, serta perkembangan teknologi digital yang cepat. Melalui pembelajaran berkelanjutan, aparatur diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan kapasitas profesional, tetapi juga memiliki pola pikir adaptif dan inovatif.

Oleh karena itu, pembelajaran berkelanjutan menjadi landasan dalam berbagai strategi pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Salah satu bentuk implementasinya adalah melalui pendirian *Corporate University* yang menyediakan ekosistem pembelajaran terintegrasi, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pembelajaran berkelanjutan tidak hanya sekadar aktivitas pendidikan, melainkan menjadi budaya kerja yang mengiringi perjalanan karier seseorang sepanjang hidupnya.

1.6.10 Pengembangan SDM Melalui *Corporate University*

Corporate University yang merupakan konsep di mana organisasi menciptakan institusi pendidikan dan pengembangan internal yang serupa dengan universitas untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, *Corporate University* bertanggung jawab atas pendidikan dan pelatihan di dalam organisasi. Hal ini mencakup penyusunan program pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *Corporate University* menyediakan program-program pelatihan yang berkaitan dengan manajemen SDM, seperti pengembangan kepemimpinan, manajemen kinerja, pengelolaan konflik, dan lain sebagainya.

Dalam keseluruhan, *Corporate University* berfungsi sebagai pusat pendidikan dan pengembangan internal yang mendukung pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Melalui program pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, penelitian, budaya pembelajaran, serta pengukuran dan evaluasi, *Corporate University* membantu organisasi dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan menghadapi tantangan yang sedang dihadapi. Keberadaan *Corporate University* bertujuan untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik yang berkualitas serta mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu, *Corporate University* juga berperan dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif dan menciptakan budaya inovasi di dalam organisasi. Sementara itu, Michael E. Echols (2005) menekankan bahwa *Corporate University* berfungsi dalam mengembangkan karyawan yang adaptif dan berkompetensi, sehingga mereka dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Selain itu, *Corporate University* juga dirancang untuk menyediakan program pendidikan dan pengembangan yang berfokus pada penguatan keterampilan kepemimpinan, inovasi, kerja sama, serta pelayanan publik yang unggul.

Adapun faktor pengembangan SDM di BPSDM Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan metode *Corporate University* diantaranya:

1. Kejelasan Tujuan dan Strategi

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi ASN, BPSDM memiliki visi dan misi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pelayanan publik yang efektif dan inovatif. Dalam hal ini, penerapan pendekatan *Corporate University* dapat membantu BPSDM untuk menyelaraskan program pelatihan dan pendidikan dengan visi misi pembangunan daerah yang tercantum dalam RPJMD Provinsi Jawa Tengah dan merancang strategi pelatihan berbasis kebutuhan organisasi sehingga ASN memiliki kompetensi yang relevan untuk mendukung prioritas pembangunan daerah.

Corporate University menekankan bahwa semua program pembelajaran harus terhubung langsung dengan tujuan organisasi. Untuk BPSDM, ini berarti memastikan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan dalam mendukung pencapaian target RPJMD, mendorong ASN untuk memiliki keterampilan teknis, manajerial, dan sosial yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan, dan mengembangkan budaya pembelajaran berkelanjutan dalam lingkungan ASN.

2. Kualitas Program Pembelajaran

BPSDM Provinsi Jawa Tengah memiliki tanggung jawab untuk memastikan kualitas program pembelajaran bagi ASN. Dengan mengacu pada konsep *Corporate University*:

Program pelatihan yang diselenggarakan harus memiliki relevansi dengan kebutuhan lokal agar dapat memberikan dampak yang optimal bagi

peserta. Untuk mencapai efektivitas pembelajaran, BPSDM mengadopsi metode *blended learning* serta pendekatan *experiential learning*, seperti studi kasus nyata yang terjadi di pemerintahan daerah. Selain itu, kurikulum yang digunakan dalam program pelatihan harus selalu diperbarui agar selaras dengan perkembangan kebijakan nasional dan tren global, termasuk reformasi birokrasi, keberlanjutan, dan inovasi teknologi. Dalam mendukung efektivitas program, pemanfaatan teknologi juga menjadi aspek penting, seperti penggunaan *Learning Management System* (LMS) atau aplikasi pembelajaran digital yang dapat memfasilitasi proses belajar secara lebih interaktif dan efisien.

3. Partisipasi dan Keterlibatan Aparatur

Peningkatan keterlibatan ASN dalam program pembelajaran merupakan bagian penting dalam keberhasilan misi BPSDM. Dengan pendekatan *Corporate University*, BPSDM dapat menciptakan lingkungan belajar yang menarik dengan menghubungkan program pelatihan langsung pada karir dan pengembangan individu ASN, sehingga mereka termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi. Selain itu, partisipasi aktif ASN didorong melalui berbagai metode pembelajaran yang interaktif, seperti diskusi kelompok, simulasi, dan proyek kolaboratif yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab ASN.

Untuk meningkatkan antusiasme dan semangat belajar, BPSDM memberikan penghargaan, sertifikasi, atau pengakuan formal kepada ASN yang aktif dan berhasil menyelesaikan pelatihan. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pengembangan kompetensi ASN tetapi juga mendorong terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan di lingkungan pemerintahan, sehingga mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah secara optimal.

4. Pengukuran dan Evaluasi

Pengukuran dan evaluasi merupakan langkah kritis dalam memastikan efektivitas program pembelajaran yang diselenggarakan oleh BPSDM. Evaluasi keberhasilan program dapat dilakukan melalui beberapa poin, seperti tes kompetensi, penilaian kinerja peserta pasca pelatihan, serta survei kepuasan untuk memahami pengalaman peserta selama mengikuti pelatihan. Selain itu, *feedback* yang dikumpulkan secara berkelanjutan dari peserta dapat membantu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan program, sehingga perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di masa mendatang.

Tidak hanya itu, BPSDM juga perlu mengukur dampak pembelajaran terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, misalnya melalui peningkatan efektivitas pelayanan publik atau efisiensi kerja. Dengan evaluasi yang sistematis dan berbasis data, BPSDM dapat memastikan bahwa program-program pembelajarannya berkontribusi nyata pada

pengembangan kompetensi ASN sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis pemerintah daerah.

Melalui penerapan poin di atas, BPSDM Provinsi Jawa Tengah dapat menjadi fasilitator utama dalam menciptakan ASN yang kompeten, inovatif, dan adaptif terhadap tantangan lokal maupun global. Pendekatan *Corporate University* memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, keterlibatan aparatur, dan evaluasi yang terukur, sehingga visi dan misi pembangunan daerah dapat tercapai secara optimal.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Metode penelitian adalah alat akademis untuk mengumpulkan bukti-bukti yang mendukung maksud dan tujuan tertentu. Biasanya, ada dua jenis metode penelitian: kuantitatif dan kualitatif. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang diteliti dikenal dengan penelitian kualitatif (2007:6). “Penelitian Kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman berdasarkan metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia,” Juliansyah Noor (2013) mengungkapkan. Termelik kualitatif berdasarkan peneliti peneliti yang dilakukan untuk mengetahui dan menyelidiki hal-hal yang terjadi, seperti masalah sosial dan manusia dalam suatu organisasi.

Ada dua jenis penelitian: deskriptif dan eksplanatori. Penelitian dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan metode observasional. “Metode observasi merupakan metode dengan mengajukan pertanyaan pada orang untuk diinterpretasikan sebagai alat pengumpul data,” (Wahyu) (2010) mengatakan. Metode observasi ini merupakan jenis observasi deskriptif yang digunakan peneliti dalam penelitian ini hanya untuk mengidentifikasi fenomena.

1.7.2 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini melibatkan penjelasan yang rinci dan konkret tentang bagaimana peneliti akan menggunakan indikator yang telah diidentifikasi untuk memenuhi tujuan penelitian. Operasionalisasi konsep melibatkan langkah-langkah spesifik yang dilakukan untuk mengukur atau menggambarkan konsep yang ingin diteliti. Pada penelitian ini membahas tentang pengembangan sumber daya manusia berbasis pembelajaran berkelanjutan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD). Pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam meningkatkan kompetensi, profesionalisme SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendekatan ini merupakan strategi pembelajaran berbasis organisasi yang mengintegrasikan kebutuhan individu dengan tujuan strategis organisasi.

Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori *Human Resource Development* (Swanson & Holton, 2001) yang menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus mencakup tiga wilayah utama, yaitu *organizational learning*, *performance improvement*, dan *change management*. Ketiga wilayah ini menjadi kerangka dalam menurunkan konsep ke dalam pendekatan pembelajaran, dimensi penelitian, indikator, sumber data, dan teknik pengumpulan data.

Pertama, *organizational learning*, yang menekankan pentingnya proses pembelajaran di tingkat individu dan organisasi untuk membangun pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru, proses ini dapat diwujudkan melalui berbagai metode seperti *blended learning*, *experiential learning*, dan *lifelong learning*. Kedua, *performance improvement*, yaitu hasil dari proses pembelajaran yang terlihat pada meningkatnya kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, perubahan cara berpikir yang lebih strategis dan inovatif, serta peningkatan kinerja yang berdampak langsung pada organisasi. Ketiga, *change management*, yang berfokus pada pengelolaan faktor pendukung dan penghambat, seperti dukungan pimpinan, teknologi, dan budaya organisasi, agar program pengembangan berjalan konsisten dan mampu menghasilkan perubahan positif yang berkelanjutan. Ketiga wilayah ini saling melengkapi sehingga pembelajaran yang dilakukan tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peneliti menganalisis fenomena yang berkaitan dengan Pengembangan SDM dengan Teori *Human Resources Development* (HRD) (Swanson & Holton (2001)), dalam implementasi pengembangan SDM berdasarkan gejala yang ada di lapangan, dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Operasionalisasi Konsep

Swanson & Holton, 2001	Konsep	Dimensi Penelitian	Indikator
<i>Organizational Learning</i>	<i>Blended Learning</i>	Strategi Pembelajaran	1. Kombinasi pembelajaran daring (LMS, <i>microlearning</i>) dan tatap muka. 2. Konten Interaktif (video, modul digital) 3. Sesi tatap muka untuk diskusi, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i>
<i>Organizational Learning</i>	<i>Experiential Learning</i>	Strategi Pembelajaran	1. Studi kasus aktual (Isu di Jawa Tengah) 2. Simulasi perumusan strategi pemerintahan. 3. Penugasan atau proyek langsung di unit kerja
<i>Performance Improvement</i>	(Ketiga Pendekatan)	Hasil Pengembangan	1. Kompetensi meningkat (teknis, manajerial, sosial) 2. Pola pikir lebih strategis 3. Tanggung jawab lebih besar

<i>Change Management</i>	(Ketiga Pendekatan)	Faktor Pendukung & Penghambat	1. Dukungan pimpinan dan teknologi 2. Konsistennsi implementasi 3. Infrastruktur 4. Budaya Belajar 5. Perbedaan kemampuan
--------------------------	---------------------	-------------------------------	---

Dengan demikian, tabel operasionalisasi konsep tersebut menunjukkan keterkaitan langsung antara teori *Human Resource Development* (Swanson & Holton, 2001) dengan fokus penelitian ini. Setiap pendekatan pembelajara *blended learning*, *experiential learning*, dan *lifelong learning* diturunkan ke dalam dimensi, indikator, sumber data, dan teknik pengumpulan data yang relevan. Melalui pemetaan ini, penelitian diharapkan dapat menggali secara mendalam bagaimana proses pembelajaran berkelanjutan yang dijalankan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah mampu meningkatkan kompetensi ASN, memperkuat budaya belajar organisasi, dan mendorong terwujudnya kinerja yang adaptif dan inovatif

1.7.3 Situs Penelitian

Menurut kaidah pemilihan lokasi, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, antara lain: 1) Kesesuaian dengan substansi penelitian, karena lokasi dapat memberikan substansi permasalahan penelitian yang telah diteliti; 2) Maka memberikan pencerahan, tidak dapat memberikan data yang cukup

berhubungan dengan permasalahan, 3. Dapat menerima kehadiran penulis untuk jangka waktu yang cukup lama. Fokus penelitian ini adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) di Provinsi Jawa Tengah. Di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sendiri, BPSDMD merupakan salah satu departemen yang menggunakan Corporate University sebagai pendekatan pengajarannya.

1.7.4 Subjek Penelitian

Seseorang yang menjadi fokus penelitian dikenal sebagai subjek penelitian. Sederhananya, topik adalah keseluruhan subjek dan seringkali mencakup beberapa sumber, seperti orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang suatu permasalahan yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Informasi merupakan salah satu subjek penelitian dalam penelitian kualitatif. Penyedia informasi adalah seseorang yang dapat diandalkan oleh peneliti sebagai sumber atau informan, dan mereka juga akan memberikan informasi yang memang ditujukan untuk mengekstrak data dari penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian memberikan informasi tentang data yang ingin digunakan peneliti dalam penelitian mereka saat ini. Situasi dan kondisi di luar lingkup penelitian dapat dipengaruhi oleh informasi ini. Informasi penelitian yang digunakan sebagai dasar meliputi hal-hal berikut:

1. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis
2. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional
3. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial
4. Kepala Bidang Standarisasi dan Penjaminan Mutu
5. Peserta Diklat
6. Widyaiswara

1.8 Jenis Data

Dalam penelitian kualitatif ini, menggunakan data berupa informasi dari informan pada saat melakukan wawancara. Selain itu, data berupa hasil studi literatur, dan hasil observasi yang dapat menggambarkan fenomena permasalahan yang ada mengenai fokus pada pengembangan kompetensi aparatur yang menggunakan pendekatan *Corporate University* di Provinsi Jawa Tengah dengan studi kasus BPSDMD. Maka dari itu, dalam penelitian kualitatif sama dengan jenis data berupa informasi dari informan.

1.8.1 Sumber Data

Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif, maka jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian kebijakan *Corporate University* adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah objek mental atau dokumen asli yang diambil dari lokasi penelitian. Informasi yang dikumpulkan untuk data penelitian berasal langsung dari data yang telah dikumpulkan.

2. Data Sekunder

Untuk melakukan penelitian, sumber data lain harus diambil, dan di sinilah kumpulan data kedua berperan. Data penelitian dapat diambil dari beberapa sumber seperti internet, jurnal, dokumentasi foto, dan artikel yang terkait dengan penelitian ini.

1.8.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah hal yang penting dalam melakukan penelitian. Jika tidak ada pengumpulan data, maka penelitian tersebut tidak bisa dikatakan benar atau tidak dapat dibuktikan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan keadaan yang alamiah berdasarkan sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak dilakukan dengan cara observasi yang berperan serta partisipasi narsaumber, wawancara mendalam, dan dokumen. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan selama penelitian adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dikenal sebagai "observasi" melibatkan pengamatan objek secara diam-diam untuk digunakan sebagai sumber data.

Penulis studi ini akan melakukan observasi lapangan dan wawancara di

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) di Provinsi Jawa Tengah.

2. Wawancara

Dalam wawancara, maksud tertentu adalah percakapan. Salah satu teknik yang digunakan oleh penulis adalah analisis mendalam, yang melibatkan penulis mengajukan banyak pertanyaan terkait masalah yang sedang dihadapi.

3. Studi Literatur

Menurut Nazir dalam Sugiyono (2011) dalam “Metode Penelitian” nya, penelitian. Studi literature merupakan salah satu metode yang mengumpulkan data melalui penelitian dan melakukan penelitian pada buku, literature, catatan, dan laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin diselesaikan. Dalam hal ini penulis menelaah dengan mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam jurnal, sumber bacaan, buku, hasil penelitian, *track record* pembelajaran.

1.8.3 Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data merupakan salah satu proses mengolah dan menginterpretasi data dengan tujuan untuk mendudukkan berbagai informasi sesuai dengan fungsinya hingga memiliki makna dan arti yang jelas sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data dapat digambarkan sebagai suatu proses dalam pemilihan masalah yang sejalan dengan fokus proses. Analisis reduksi data merupakan analisis yang mewahwah, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan pada akhirnya dapat ditarik dan di verifikasi.

2. Penyajian Data

Salah satu proses pengorganisasian data yang harus bermakna adalah pembayaran data. Pengumpulan data juga dapat dilihat sebagai kumpulan informasi yang saling terkait yang meningkatkan kemungkinan penemuan dan eksplorasi. Menganalisis proses pengumpulan data memungkinkan kita memahami apa yang terjadi dan apa yang perlu dilakukan, serta apakah kita perlu melakukan analisis data yang lebih menyeluruh untuk menarik kesimpulan. Bentuk pembayaran yang paling umum digunakan untuk data kualitatif di masa lalu adalah teks normatif. Namun, bentuk pembayaran lain juga mencakup berbagai jenis bahan dan tas. Proses analisis juga mencakup pembayaran. Analisis tugas merupakan pengancangan deretan dan kolom-kolom sebuah matriks untuk data kualitatif dan mengenai jenis dan bentuk data yang harus diperlukan dalam kotak-kotak matriks.

3. Penarikan Kesimpulan

Tindakan yang dilakukan setelah pembayaran data adalah penghitungan hasil. Langkah selanjutnya yang akan diselesaikan dan yang tidak akan diselesaikan hingga fase pengumpulan data selesai.

1.8.4 Kualitas Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh harus memiliki kredibilitas atau data yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu, dalam penelitian Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui *Jateng Corporate University* di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, penulis dalam mencari data berpedoman pada instansi yang berhak mengeluarkan, seperti Pemerintah Provinsi Jawa Tengah BPSDMD, aparatur sipil negara di Lingkup pembelajaran serta Badan Pusat Statistika Provinsi Jawa Tengah.

1.8.5 Keabsahan Data

Keabsahan data adalah ukuran sejauh mana data yang dikumpulkan atau digunakan dalam penelitian atau analisis benar, akurat, dan dapat dipercaya. Para ahli mengakui bahwa keabsahan data merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian dan analisis, karena data yang tidak valid dapat menyebabkan kesalahan penafsiran dan kesimpulan yang salah. Patton (2015), menggunakan konsep triangulasi sebagai cara dalam meningkatkan keabsahan data. Triangulasi melibatkan penggunaan berbagai metode, sumber, atau perspektif yang berbeda untuk mengumpulkan dan menganalisis data, sehingga dapat

memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan valid tentang fenomena yang diteliti.

Untuk memeriksa keabsahan data mengenai “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Jateng *Corporate University* di Provinsi Jawa Tengah (studi kasus Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)”, selanjutnya ditempuh menggunakan beberapa teknik keabsahan data yang meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas adapun penjelasan dari teknik di atas adalah.

a. Uji Kredibilitas

Data kredibilitas atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian dapat dilakukan dalam penelitian kualitatif. Suatu metode ini adalah perluasan observasi, triangulasi, diskusi, bahan referensi, dan peningkatan ketekunan dalam penelitian. Namun penelitian ini hanya menggunakan beberapa metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas data pada hasil:

1. Triangulasi

Dalam penilaian kredit ini, triangulasi berarti pengumpulan data dari beberapa sumber menggunakan metode dan waktu yang berbeda. Dengan demikian, terdapat segitiga uang, segitiga teknik pengumpulan data, dan segitiga waktu. Namun, para peneliti menggunakan dua segitiga—segitiga penjumlahan dan segitiga teknis—dalam penelitian ini.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi data untuk penilaian kredibilitas data dilakukan dengan memperoleh data dari banyak sumber. Untuk menilai kredibilitas data yang berkaitan dengan “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Jateng Corporate University di Provinsi Jawa Tengah”, maka pengumpulan dan evaluasi data dilakukan oleh Kepala Badan BPSDMD dan beberapa anggotanya, serta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang saat ini sedang melaksanakan kegiatan pengembangan dengan sebutan Corporate University. Data yang ada dari berbagai sumber tersebut jangan dikategorisasikan oleh pandangan yang sama atau yang berbeda, dan dalam berbagai sumber data tersebut adalah mana yang spesifik.

b. Triangulasi Teknik

Kredibilitas data yang dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu observasi, wawancara, dan dokumen pendukung terhadap informan, adalah triangulasi teknologi.

2. Menggunakan Bahan Referensi

Referensi merupakan alat untuk memverifikasi data yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Agar hasil penelitian lebih

kredibel, peneliti dalam penelitian ini menyertakan gambar atau dokumen serta data autentik.

b. Uji Transferabilitas

Uji transferabilitas ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal penelitian ini menunjukkan seberapa baik hasil dapat diterapkan pada populasi tempat sampel diambil. Nilai transfer ini terkait dengan cakupan, atau kemungkinan penerapan, penelitian. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada validitas penelitian dan penerapannya pada konteks dan situasi sosial lain. Oleh karena itu, peneliti memberikan bukti yang akurat, jelas, sistematis, dan tepercaya dalam laporan ini agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif ini dan dapat menerapkannya. Dengan demikian, pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian ini, sehingga dapat dimutasikan diperlukan untuk menggunakan hasil ini di tempat lain.

Ketika pemeriksa makalah penelitian memeriksa diagram berikut, yang menunjukkan bagaimana suatu hasil penelitian dapat digunakan (transferabilitas), maka makalah tersebut memenuhi standar transferabilitas.

c. Uji Dependabilitas

Dalam bidang penelitian berkualitas, reliabilitas disebut dependabilitas. Ketidakandalan suatu penelitian terjadi hingga orang lain dapat mereplikasi atau mengulangi penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji reliabilitas dilakukan dengan mengaudit semua prosedur penelitian. Keandalan dalam penelitian ini

dilakukan oleh auditor independen atau tim pemantau yang memeriksa semua kegiatan penelitian.

d. Uji Konfirmabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmabilitas dikenal sebagai uji objektivitas penelitian. Ketika banyak orang menerima hasil penelitian, penelitian tersebut dikatakan objektif. Uji konfirmabilitas dan dependabilitas dapat dilakukan secara bersamaan dalam penelitian kualitatif karena keduanya serupa. Mengevaluasi Konfirmabilitas sama dengan Mengevaluasi Hasil Penelitian, yang berkaitan dengan Proses. Jika hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar Konfirmabilitas. Demikian pula, uji Konfirmabilitas dilakukan bersamaan dengan uji Dependabilitas dengan mempertimbangkan dosis investasi dalam penelitian kualitatif ini.

