Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja **Vol. 52, No. 1, Juni 2026: 64-75**
ISSN 0216-4019 : E-ISSN 2614-025X

INTENSITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA PEGAWAI

(Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta)

Galih Rahma Indra Jati, Wangsih, Yeti Fatimah
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
E-mail: galihrahmaindrajati@gmail.com, wangsih@ipdn.ac.id, yeti_fatimah@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan antara intensitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta. Berbeda dengan tren penelitian terdahulu yang kerap mereduksi program diklat sebagai variabel perlakuan fisik, studi ini merekonstruksi pengembangan SDM sebagai atribut persepsional yang mengukur kekuatan dan keseriusan institusi melalui dimensi frekuensi, kecukupan durasi, kombinasi metode, aksesibilitas, dan kedalaman substansi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif, data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert dari 68 responden yang ditentukan melalui teknik *sampling* jenuh (sensus). Data dianalisis secara statistik menggunakan teknik regresi linear sederhana berbantuan IBM SPSS versi 29. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa meskipun kedalaman substansi program dinilai sangat tinggi, alokasi waktu pelaksanaan masih menyisakan ruang evaluasi akibat adanya benturan dengan ritme kerja pelayanan harian pegawai. Hasil pengujian hipotesis (Uji t) membuktikan bahwa intensitas pengembangan SDM memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t-hitung = 5,799; p = 0,000 < 0,05). Nilai koefisien korelasi (R = 0,578) mengonfirmasi tingkat keeratan hubungan yang kuat antar-variabel, sementara nilai koefisien determinasi (R^2 = 0,334) menunjukkan bahwa variabel intensitas pengembangan SDM berkontribusi sebesar 33,4% terhadap variasi kinerja aparatur.
Kata Kunci: Intensitas Pengembangan SDM, Kinerja Pegawai, Pendekatan Asosiatif, Sektor Publik.

THE INTENSITY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND ITS RELATIONSHIP TO EMPLOYEE PERFORMANCE

(A Study at the Personnel and Human Resources Development Agency of Yogyakarta City)

ABSTRACT. *This study aims to empirically examine the relationship between the intensity of human resource development and employee performance at the Agency for Civil Service and Human Resource Development (BKPSDM) of Yogyakarta City. In contrast to previous research trends that often reduce training programs to merely physical treatment variables, this study reconstructs human resource development as a perceptual attribute that measures institutional commitment and seriousness through the dimensions of frequency, sufficient duration, combination of methods, accessibility, and depth of content. Using a quantitative approach with an associative research design, data were collected via structured Likert-scale questionnaires from 68 respondents selected using the saturated sampling (census) technique. Data were statistically analyzed using simple linear regression assisted by IBM SPSS version 29. Descriptive analysis results indicate that although the depth of program content is rated very highly, the time allocated for implementation still requires evaluation due to conflicts with employees' daily service routines. Hypothesis testing (t-test) confirms that the intensity of human resource development has a positive and significant relationship with employee performance (t-statistic = 5.799; p = 0.000 < 0.05). The correlation coefficient value (R =0.578) confirms a strong relationship between the variables, while the coefficient of determination (R^2 = 0.334) shows that the intensity of human resource development contributes 33.4% to variations in employee performance.*
Keywords: *Intensity of Human Resource Development, Employee Performance, Associative Approach, Public Sector.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen strategis dalam sebuah organisasi, terutama pada sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan prima serta lebih responsif terhadap keluhan masyarakat. Faktor SDM memegang peran krusial karena tiga hal utama: efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan SDM-nya; pemanfaatan faktor-faktor

DOI: https://10.33701/jipwp.v52i1.6660
Published: 3 Juni 2026

produksi secara efektif dan efisien ditentukan oleh kemampuan SDM; serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang dinamis juga berbasis pada kapasitas SDM-nya (Eko Putro, 2023). Sebagai motor penggerak birokrasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi, integritas, dan kinerja optimal agar mampu melayani masyarakat secara profesional. Oleh karena itu, intensitas pengembangan SDM pada pegawai menjadi isu krusial dalam memperkuat tata kelola pemerintahan modern.

Secara konseptual, intensitas pengembangan SDM tidak hanya dipahami sebagai seberapa sering atau banyak kegiatan yang diselenggarakan, melainkan merujuk pada seberapa dalam, terstruktur, dan berkelanjutan proses peningkatan kompetensi tersebut dilaksanakan. Intensitas mencerminkan komitmen nyata organisasi dalam mengalokasikan sumber daya, waktu, dan perhatian untuk memastikan setiap program benar-benar memberikan dampak peningkatan kemampuan, bukan sekadar memenuhi target administrasi semata. Dalam konteks sektor publik, konsep ini menjadi semakin penting mengingat ASN berperan sebagai pelaksana kebijakan yang kualitas kerjanya secara langsung memengaruhi kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Tuntutan terhadap peningkatan kinerja pegawai semakin kompleks seiring dengan perkembangan global. Era digitalisasi, desentralisasi, serta tuntutan transparansi publik mengharuskan pegawai untuk adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan. Guna menghadapi dinamika ini, organisasi perlu mengimplementasikan strategi pengembangan SDM yang komprehensif melalui pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, *coaching* dan *mentoring*, serta penilaian kinerja. Intensitas pengembangan SDM yang dirancang secara masif dan berkesinambungan akan meningkatkan keterampilan serta motivasi pegawai, yang pada akhirnya berkorelasi positif terhadap produktivitas organisasi (Dessler, 2020). Hal ini sangat relevan untuk diterapkan di lingkungan pemerintahan daerah, termasuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta yang memiliki peran vital dalam mengelola manajemen kepegawaian demi menyelaraskan kapasitas pegawai dengan visi pembangunan daerah. Peran strategis ini sejalan dengan kebijakan nasional mengenai penerapan sistem merit yang menekankan pada rekrutmen, pengembangan, serta promosi pegawai berbasis kompetensi dan kinerja (Pomo & Pangerapan, 2025).

Dalam konteks teoretis, pengembangan SDM mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berorientasi pada pencapaian organisasi serta peningkatan kompetensi individu melalui dimensi diklat, pengembangan karier, *coaching*, hingga evaluasi (Armstrong & Taylor, 2020). Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan erat antara aspek-aspek ini dengan output kerja individu. Pane (2025) menemukan bahwa

kedisiplinan diklat dan motivasi kerja memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, Agista et al. (2025a) menegaskan bahwa kebijakan pengembangan SDM dalam perspektif *sustainable human resource management* menjadi landasan bagi tata kelola ASN yang adaptif dan berkelanjutan.

Namun, masih terdapat kesenjangan dalam kajian yang ada. Sebagian besar penelitian sebelumnya mengukur pengembangan SDM hanya dari sisi keberadaan program atau jumlah peserta, tanpa mengukur seberapa intensif dan mendalam proses pembelajaran yang terjadi. Hal ini menimbulkan risiko kesimpulan yang bias, di mana organisasi yang banyak menyelenggarakan kegiatan dianggap sudah berhasil mengembangkan SDM-nya, padahal belum tentu terjadi peningkatan kompetensi dan kinerja yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat konsep "intensitas" sebagai pendekatan pengukuran yang lebih komprehensif, yang menggabungkan aspek kuantitas dan kualitas pelaksanaan program.

Secara empiris, BKPSDM Kota Yogyakarta telah melakukan upaya masif dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi aparatur. Pada tahun 2023, instansi ini menyelenggarakan 48 program pelaksanaan diklat teknis, 78 program pengiriman diklat teknis, 1 program pengiriman latihan dasar, dan 9 program pengiriman diklat PIM. Intensitas ini dilanjutkan pada tahun 2024 dengan menyelenggarakan 29 program diklat teknis fungsional, 93 program pengiriman diklat teknis dan fungsional, serta 7 program pengiriman pelatihan kepemimpinan administrator dan pengawas. Upaya terstruktur tersebut berdampak pada capaian administratif organisasi yang sangat positif, sebagaimana terekam dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKPSDM Kota Yogyakarta tahun 2022–2024 yang tersaji pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Capaian Kinerja Program Pengembangan SDM (%)

Program	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
Program Pengembangan SDM	2022	95,00	98,48	103,66
	2023	95,20	99,32	104,33
	2024	95,36	99,36	104,20

Sumber: Lakip BKPSDM Kota Yogyakarta (2024)

Tabel 2. Capaian Kinerja Peningkatan Kualitas Aparatur (%)

Indikator Kinerja	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
Capaian peningkatan kualitas aparatur	2022	92,60	106,15	114,63
	2023	91,88	110,23	119,97
	2024	92,27	103,57	112,24

Sumber: Lakip BKPSDM Kota Yogyakarta (2024)

Data pada Tabel 1 dan Tabel 2 memperlihatkan bahwa realisasi hasil kerja program pengembangan SDM maupun peningkatan kualitas aparatur di BKPSDM Kota Yogyakarta secara konsisten selalu melampaui target dari tahun 2022 hingga 2024. Hal ini mengindikasikan tingginya intensitas pelaksanaan program yang berjalan secara berkesinambungan. Meskipun data LAKIP menunjukkan potret makro yang impresif, peningkatan kinerja pegawai pada sektor publik pada dasarnya bersifat multilateral. Menurut Robbins & Judge (2018), kinerja pegawai di tataran riil dipengaruhi secara simultan oleh fungsi kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), serta kesempatan (*opportunity*). Peningkatan kualitas kerja juga kerap berkelindan dengan faktor eksternal lain seperti dukungan kebijakan pemerintah daerah, ketersediaan sarana prasarana digital, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Terlebih, transformasi digital saat ini mendorong sektor publik untuk merancang ulang manajemen SDM melalui literasi teknologi pegawai dan mekanisme pemantauan digital (Firlana, 2025).

Oleh karena itu, keberhasilan administratif yang tercantum pada data LAKIP masih menyisakan ruang evaluasi ilmiah teoretis (*gap analysis*). Di Indonesia, pengelolaan pengembangan SDM ASN secara umum masih kerap menghadapi kendala implementasi di lapangan, seperti masalah penempatan aparatur yang kurang tepat (*mismatch*) serta fluktuasi komitmen pimpinan (Imron et al., 2025). Kesenjangan antara capaian administratif kuantitatif dengan realitas kompetensi riil pegawai inilah yang mendasari pentingnya analisis asosiatif guna meneliti sejauh mana intensitas pengembangan SDM yang masif tersebut berhubungan secara linier dengan fluktuasi kinerja pegawai di lapangan. Kapasitas aparatur melalui upaya pengembangan SDM yang intensif sangat penting untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan demi mendukung keberhasilan reformasi birokrasi (Kristian et al., 2025).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana tingkat intensitas pengembangan SDM yang dirasakan oleh pegawai BKPSDM Kota Yogyakarta? (2) Bagaimana tingkat kinerja pegawai BKPSDM Kota Yogyakarta? (3) Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara intensitas pengembangan SDM dengan kinerja pegawai? Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kedua variabel tersebut serta membuktikan secara empiris kekuatan dan arah hubungannya, sehingga dapat memberikan landasan ilmiah bagi penyusunan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih tepat sasaran.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh visi Indonesia Emas 2045 dan prinsip *good governance* yang menekankan efektivitas, akuntabilitas, serta transparansi pelayanan publik (Agista et al., 2025b; Pomo & Pangerapan, 2025). Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengujian elemen pelatihan atau motivasi secara parsial. Penelitian yang mengkaji secara holistik hubungan integratif antara dimensi pengembangan SDM (pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, *coaching*, *mentoring*, dan penilaian kinerja) dengan kinerja pegawai di tingkat pemerintah daerah masih relatif terbatas. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam mengenai intensitas pengembangan sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Intensitas Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya merupakan serangkaian proses terencana, sistematis, dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku kerja individu agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif dan efisien (Rivai & Sagala, 2019). Berbeda dengan pemahaman umum yang hanya mengartikan pengembangan SDM sebagai jumlah atau jenis kegiatan yang diselenggarakan, konsep intensitas menekankan pada seberapa dalam, serius, dan menyeluruh proses tersebut dilaksanakan.

Menurut Noe et al. (2021), intensitas pengembangan SDM mencerminkan tingkat komitmen organisasi dalam mengalokasikan sumber daya, waktu, dan perhatian guna memastikan setiap program memberikan dampak nyata. Konsep ini diukur melalui lima dimensi utama: (1) frekuensi, yaitu seberapa sering kegiatan pembinaan diadakan secara berulang dan terjadwal; (2) kecukupan durasi, yaitu kesesuaian alokasi waktu agar materi dapat diserap secara optimal; (3) keberagaman metode, yaitu penggunaan cara penyampaian yang bervariasi sesuai kebutuhan belajar; (4) aksesibilitas dan keadilan, yaitu kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai tanpa diskriminasi; serta (5) kedalaman substansi, yaitu kesesuaian materi dengan tantangan pekerjaan dan tujuan organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, intensitas pengembangan SDM menjadi syarat mutlak untuk mewujudkan ASN yang kompeten dan profesional. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengamanatkan bahwa pengembangan kompetensi harus dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan jabatan serta perkembangan lingkungan strategis. Semakin tinggi intensitasnya, semakin besar peluang terjadinya transfer pengetahuan dan perubahan perilaku kerja yang positif (Wibowo, 2024).

Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam periode waktu tertentu (Mangkunegara, 2017). Kinerja bukan hanya sekadar hasil akhir yang terlihat,

melainkan juga mencakup proses kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut, serta kemampuan individu dalam mengatasi kendala yang dihadapi. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diterima pegawai. Dalam lingkungan sektor publik, kinerja tidak hanya dinilai dari sisi produktivitas semata, tetapi juga dari aspek kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap peraturan, serta tanggung jawab kepada masyarakat. Indikator pengukuran kinerja yang umum digunakan meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dalam melaksanakan tugas, serta sikap kerja dan kemampuan bekerja sama.

Menurut Robbins & Judge (2018), kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: kemampuan (pengetahuan dan keterampilan), motivasi (keinginan untuk bekerja), dan kesempatan (dukungan sarana, kebijakan, serta lingkungan kerja). Oleh karena itu, kinerja yang baik merupakan hasil interaksi yang harmonis antara kemampuan yang dimiliki individu dan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Hubungan Antara Intensitas Pengembangan SDM dan Kinerja Pegawai

Secara teoretis, terdapat hubungan yang positif dan searah antara intensitas pengembangan SDM dengan kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa landasan teori sebagai berikut:

- Teori Pembelajaran Sosial: Menurut Bandura (dalam Dessler, 2020), proses pembelajaran yang dilakukan secara berulang, terstruktur, dan mendalam akan membentuk pola pikir dan perilaku baru yang lebih baik. Semakin sering dan intensif seseorang mendapatkan pembinaan, semakin cepat ia menguasai kompetensi baru dan mampu menerapkannya dalam tugas sehari-hari.

- Teori Modal Manusia: Teori ini menyatakan bahwa investasi yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas SDM akan memberikan imbal hasil berupa peningkatan produktivitas dan kinerja. Menurut Armstrong & Taylor (2020), pengembangan yang dijalankan dengan intensitas yang cukup akan meningkatkan nilai kompetensi pegawai,sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan berkualitas.
- Teori Dukungan Organisasi: Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi secara serius dan berkelanjutan berusaha mengembangkan kemampuannya, mereka akan memandang hal tersebut sebagai bentuk dukungan dan perhatian. Hal ini akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi untuk membalasnya dengan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2022).

Hasil penelitian empiris juga memperkuat hubungan ini. Hasibuan (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa program pengembangan yang dilaksanakan secara intensif dan berkesinambungan memberikan dampak peningkatan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan program yang hanya diadakan sesekali atau sekadar memenuhi administrasi. Sementara itu, penelitian Kristian et al. (2025) menegaskan bahwa kesesuaian durasi dan kedalaman materi dalam pengembangan SDM menjadi faktor kunci agar peningkatan kompetensi dapat tercermin langsung dalam hasil kerja.

Meskipun demikian, hubungan ini tidak bersifat otomatis. Intensitas yang tinggi harus tetap disertai dengan desain program yang tepat sasaran. Jika frekuensi dan durasi yang tinggi justru mengganggu pelaksanaan tugas pokok, maka manfaatnya akan berkurang. Hal ini sesuai dengan pandangan Firlana (2025) bahwa intensitas harus diimbangi dengan pengaturan waktu yang bijak agar tidak menimbulkan kelelahan kerja yang justru menurunkan kinerja.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian terdahulu di atas, kerangka pemikiran penelitian ini

disusun sebagai berikut: Intensitas pengembangan SDM yang meliputi frekuensi, kecukupan durasi, keberagaman metode, aksesibilitas, dan kedalaman substansi akan meningkatkan kompetensi, kepercayaan diri, dan motivasi kerja pegawai. Peningkatan faktor-faktor tersebut selanjutnya akan terwujud dalam bentuk kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Berdasarkan logika kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara intensitas pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif diterapkan untuk menguji populasi dan sampel tertentu melalui pengumpulan data menggunakan instrumen terstruktur serta analisis data berbasis statistik (Sugiyono, 2022). Strategi asosiatif dipilih guna menguji secara empiris kekuatan dan arah hubungan serta kontribusi nilai antara variabel independen dan dependen. Pengolahan data statistik dalam penelitian ini dibantu menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 29 *for Windows.*

Operasionalisasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas (X) yaitu Intensitas Pengembangan Sumber Daya Manusia, serta variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Pegawai. Guna menyelaraskan instrumen dengan pendekatan asosiatif, operasionalisasi variabel X ditransformasikan ke dalam indikator intensitas (frekuensi, kecukupan durasi, keterlibatan, dan kecukupan) serta indikator luaran hasil kerja pegawai yang tersaji pada Tabel 3. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 5 poin, berkisar dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju).

Tabel 3. Matriks Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Pengukuran Intensitas & Kinerja	Kode Item	Skala
Intensitas Pengembangan SDM (X) *Ini diukur melalui tingkat kedalaman, frekuensi, dan pemanfaatan program kedinasan secara terstruktur (Rivai & Sagala, 2019).*	1. **Frekuensi Aktivitas:** Kekerapan keterlibatan pegawai dalam berbagai forum pengembangan. 2. **Kecukupan Durasi:** Kecukupan alokasi waktu untuk menyerap materi pembinaan 3. **Kombinasi Metode:** Keberagaman metode pembinaan 4. **Aksesibilitas & Keadilan:** Kesamaan hak dan keterbukaan akses untuk terlibat. 5. **Kedalaman Substansi:** Tingkat relevansi dan bobot materi pembinaan terhadap pemecahan masalah riil di tempat kerja.	X1, X2, X3 X4, X5, X6 X7, X8, X9 X10, X11, X12 X13, X14, X15	**Ordinal**

Kinerja Pegawai (Y) *Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai aparatur dalam melaksanakan tugas kedinasan (Mangkunegara, 2017)*	1. **Kualitas Kerja:** Tingkat keterampilan teknis dan ketelitian pegawai dalam meminimalisasi kekeliruan tugas. 2. **Kuantitas Kerja:** Kecepatan dan kemampuan aparatur dalam memenuhi volume target laporan rutin organisasi. 3. **Keandalan (Dependability):** Kemandirian, tingkat inisiatif, dan kepatuhan dalam mengeksekusi instruksi pimpinan. 4. **Sikap Kerja:** Kapasitas koordinasi vertikal dengan atasan serta kolaborasi horisontal antar-rekan kerja.	Y1, Y2 Y3, Y4 Y5, Y6 Y7, Y8	**Ordinal**

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang aktif bekerja di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta yang berjumlah 68 orang. Penentuan populasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa seluruh pegawai telah terlibat secara langsung dalam berbagai program pengembangan kompetensi, sehingga memiliki pemahaman yang memadai untuk memberikan jawaban yang akurat. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas, teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah metode *sampling jenuh* (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (N = 68) (Sugiyono, 2022).

Pengumpulan data primer dilakukan secara langsung melalui penyebaran kuesioner tertutup yang didistribusikan kepada responden. Penyebaran dilakukan secara tatap muka untuk memastikan tingkat pengembalian dan kejelasan setiap butir pernyataan. Data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKPSDM Kota Yogyakarta, peraturan perundang-undangan terkait, serta literatur ilmiah pendukung yang relevan dengan lokus studi.

Teknik Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen kuesioner wajib melewati uji prasayarat mutu data yang meliputi:

1. **Uji Validitas:** Pengujian menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Untuk sampel N = 68 pada tingkat signifikansi alpha = 0,05, nilai r-tabel ditetapkan sebesar 0,235. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki koefisien r-hitung > 0,235. Berdasarkan jumlah sampel (N = 68) pada tingkat signifikansi alpha = 0,05, nilai r-tabel ditetapkan sebesar 0,2369. Hasil pengolahan data menunjukkan seluruh item pernyataan untuk variabel X (X1 hingga X15) memiliki nilai r-hitung berkisar antara 0,700 hingga 0,826. Sementara itu, item pernyataan variabel Y (Y1 hingga Y8) memiliki nilai r-hitung antara 0,730 hingga 0,835. Karena seluruh item memiliki nilai r-hitung > 0,2369, maka seluruh

instrumen dinyatakan **valid**.

2. **Uji Reliabilitas:** Pengujian tingkat konsistensi instrumen menggunakan metode *Cronbach's Alpha* (alpha). Variabel penelitian diklasifikasikan andal (reliabel) jika nilai koefisien alpha > 0,60 (Ghozali, 2018). Hasil uji menunjukkan variabel Intensitas Pengembangan SDM (X) memiliki nilai alpha = 0,948, dan variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai alpha = 0,898. Kedua nilai tersebut melampaui batasan minimal 0,60, sehingga instrumen diklasifikasikan sangat **reliabel** (konsisten).

HASIL DA PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh populasi pegawai pada BKPSDM Kota Yogyakarta dengan jumlah sampel jenuh sebanyak 68 responden. Pemilihan keseluruhan populasi sebagai responden dimaksudkan agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata seluruh pegawai tanpa adanya bias pengambilan sampel. Profil demografis ini penting untuk memberikan gambaran latar belakang responden, sehingga hasil persepsi yang disampaikan dapat dipahami dalam konteks usia, pendidikan, dan masa kerja yang dimiliki. Gambaran lengkap mengenai karakteristik responden tersaji pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Distribusi Karakteristik Demografis Responden (N = 69)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Usia	21–30 Tahun	7	10,1%
	31–40 Tahun	20	28,9%
	41–50 Tahun	31	45,1%
	> 50 Tahun	11	15,9%
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	47.8%
	Perempuan	36	52,2%
Pendidikan Terakhir	SD/SMP/SMA	8	11,6%
	D1/D2/D3	14	20,4%
	D4/S1	26	37,6%
	S2	21	30,4%
Lama Bekerja	1–10 Tahun	23	33,3%
	> 10 Tahun	46	66,7%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Data Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas aparatur berada pada usia matang produktif yaitu 41–50 tahun (45,1%), didominasi oleh pegawai perempuan (52,2%), serta memiliki tingkat pendidikan tinggi pada jenjang sarjana/diploma empat dan magister (akumulasi 68%). Terlebih, mayoritas pegawai (66,7%) tercatat memiliki masa bakti senior di atas 10 tahun. Profil ini mengindikasikan bahwa subjek penelitian memiliki kematangan profesi dan kapasitas intelektual yang memadai dalam menilai variabel kedinasan.

Analisis Deskriptif Persepsi Responden

Analisis deskriptif dilakukan untuk memetakan kecenderungan distribusi jawaban dari 68 responden terhadap item-item pengukuran Intensitas Pengembangan SDM (X) dan Kinerja Pegawai (Y):

1. Intensitas Pengembangan SDM (X)

Secara akumulatif, persepsi pegawai terhadap intensitas pembinaan kapasitas berada pada kategori tinggi dan positif. Pada indikator Frekuensi Aktivitas dan Kedalaman Substansi (X1–X3 dan X13–X15), mayoritas pegawai (berkisar antara 66,6% hingga 78,3%) sepakat bahwa materi pembinaan yang mereka terima sangat berbobot, serius, dan intensitasnya konsisten mendorong perubahan pola pikir.

Meskipun demikian, indikator Kecukupan Durasi (X4–X6) menunjukkan adanya titik krusial (*crucial point*); sebanyak 30,4% responden menyatakan ragu-ragu mengenai kecukupan alokasi waktu pembinaan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun materi pembinaan dinilai mendalam, waktu pelaksanaannya sering kali berbenturan atau memotong ritme jam kerja pelayanan rutin pegawai. Sementara itu, indikator Kombinasi Metode serta Aksesibilitas & Keadilan program (X7–X12) dinilai sudah berjalan transparan, interaktif, dan merata oleh lebih dari 68% aparatur.

2. Kinerja Pegawai (Y)

Potret capaian kinerja mandiri aparatur berada pada level yang sangat baik. Indikator Kualitas Kerja dan Keandalan (Y1, Y2, Y5, Y6) mendominasi perolehan skor positif, di mana 75,4% pegawai mengklaim memiliki ketelitian tinggi dan 76,8% patuh terhadap instruksi kerja kedinasan dalam meminimalisasi kekeliruan tugas.

Tantangan organisasi terlihat pada indikator Sikap Kerja, khususnya dimensi koordinasi vertikal (Y8), di mana terdapat fraksi 36,2% responden yang bersikap ragu-ragu. Hal ini menandakan adanya sekat komunikasi atau kekakuan birokrasi dalam hubungan kerja antara bawahan dan atasan langsung di lingkungan instansi.

Pengujian Hipotesis Asosiatif

Pengujian signifikansi hubungan dan besaran kontribusi nilai antara Intensitas Pengembangan SDM (X) dengan Kinerja Pegawai (Y) dilakukan melalui analisis korelasi dan regresi linear sederhana menggunakan IBM SPSS versi 29, dengan ringkasan *output* pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Asosiatif Korelasi dan Kontribusi Nilai (N=69)

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t-hitung	Signifikansi (p)	Korelasi (R)	R Square (R^2)	Adjusted R^2
Intensitas Pengembangan SDM (X)	0,313	5,799	0,000	0,578	0,334	0,324

Sumber: Output IBM SPSS Versi 29 (2026)

Berdasarkan Tabel 5, hasil pengujian hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Arah dan Nilai Hubungan:** Koefisien nilai korelasi (R) sebesar **0,578** menunjukkan adanya hubungan positif pada tingkat keeratan yang kuat. Koefisien regresi yang positif sebesar 0,313 mempertegas bahwa setiap penambahan frekuensi dan kedalaman intensitas pengembangan SDM akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai secara linear.

2. **Signifikansi Hubungan (Uji t):** Nilai statistik thitung=5,799 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai p-value=0,000<0,05, maka hipotesis penelitian diterima secara empiris. Hal ini membuktikan terdapat hubungan yang signifikan secara nyata antara Intensitas Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta.
3. **Besaran Kontribusi (R2):** Nilai *R Square* sebesar **0,334** menunjukkan bahwa Intensitas Pengembangan SDM berkontribusi sebesar **33,4%** terhadap variasi naik-turunnya kinerja pegawai. Adapun porsi mayoritas sisanya sebesar **66,6%** dijelaskan oleh faktor-faktor eksternal lain di luar model penelitian ini.

PEMBAHASAN

Temuan empiris ini mengonfirmasi landasan teoretis dari Dessler (2020) serta Armstrong & Taylor (2020) bahwa kekuatan penetrasi kebijakan dan keseriusan (*seriousness/commitment*) institusional dalam mentransfer pengetahuan berkorelasilinier terhadap produktivitas kerja. Keberhasilan administratif BKPSDM Kota Yogyakarta yang tercatat dalam LAKIP periode 2022–2024—di mana target program pengiriman diklat selalu melampaui target di atas 100%—terbukti memiliki landasan teoretis yang kuat di tingkat perilaku individu pegawai. Keseriusan institusi inilah yang ditangkap oleh pegawai sebagai bentuk dukungan organisasi (*perceived organizational support*), sehingga menggerakkan motivasi internal mereka untuk meminimalisasi kekeliruan tugas kedinasan.

Meskipun hubungan kedua variabel terbukti kuat dan signifikan, temuan deskriptif mengindikasikan adanya titik krusial pada dimensi alokasi waktu dan koordinasi. Adanya fraksi responden sebesar 30,4% yang menyatakan ragu-ragu terhadap kecukupan durasi waktu pelatihan dan 36,2% ragu-ragu terhadap koordinasi bimbingan atasan mengindikasikan bahwa manajemen instansi tidak boleh hanya berfokus pada "kuantitas" program kerja. Tantangan transformasi digital sektor publik (Firlana, 2025) menuntut agar intensitas kegiatan dibarengi dengan presisi desain kurikulum pembinaan yang sesuai dengan ritme jam kerja pelayanan, agar tidak menimbulkan kelelahan peran (*role overload*) yang dapat mendistorsi fokus kerja pegawai.

Lebih lanjut, porsi nilai variabel luar sebesar 66,6% menegaskan teori Robbins & Judge (2018) bahwa performa pegawai merupakan fungsi multilateral. Untuk mengoptimalkan sisa persentase kontribusi tersebut, tingginya intensitas program pengembangan kompetensi yang sudah berjalan baik di BKPSDM Kota Yogyakarta idealnya diintegrasikan dengan penguatan iklim budaya organisasi yang transparan serta kepemimpinan transformasional. Terlebih, jika dikaitkan dengan demografi sampel yang didominasi pegawai senior dengan masa kerja di atas 10 tahun (66,7%), dibutuhkan pendekatan bimbingan (*coaching*) yang lebih bersifat kolaboratif dan partisipatif daripada instruksional (Kristian et al., 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai hubungan intensitas pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. **Hubungan yang Signifikan dan Positif:** Intensitas pengembangan sumber daya manusia terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta (thitung=5,799;p=0,000<0,05). Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin kuat penetrasi kebijakan dan semakin tinggi keseriusan (*commitment*) institusi dalam membina kapasitas pegawai, maka semakin tinggi pula mutu kinerja yang dihasilkan oleh aparatur.
2. **Besaran Kontribusi Nilai:** Kontribusi nilai yang diberikan oleh variabel Intensitas Pengembangan SDM terhadap variasi naik-turunnya kinerja pegawai di BKPSDM Kota Yogyakarta adalah sebesar **33,4%** (berdasarkan nilai koefisien determinasi R2=0,334). Sementara itu, porsi mayoritas sisanya sebesar

66,6% dijelaskan oleh faktor-faktor eksternal lain di luar model penelitian ini, seperti aspek motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sarana teknologi penunjang pelayanan publik.

3. **Potret Deskriptif Atribut Intensitas:** Secara akumulatif, seluruh indikator atribut intensitas pembinaan—yang meliputi frekuensi aktivitas, kombinasi metode, aksesibilitas & keadilan, serta kedalaman substansi—mendapat respons yang sangat positif dari 69 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dalam mentransfer pengetahuan telah berjalan dengan baik. Namun, hasil studi juga menemukan titik kritis (*crucial point*) pada indikator kecukupan durasi, di mana masih terdapat fraksi pegawai sebesar 30,4% yang merasa ragu-ragu akibat adanya benturan waktu antara pelaksanaan program pembinaan dengan ritme kerja pelayanan harian.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, beberapa saran akademis dan praktis yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. **Rekomendasi Praktis bagi Instansi:** Manajemen BKPSDM Kota Yogyakarta disarankan untuk mengevaluasi dan merancang ulang alokasi waktu pelaksanaan program pembinaan kompetensi agar lebih presisi dan tidak mengganggu jam pelayanan rutin, guna mengatasi hambatan kecukupan durasi yang dirasakan pegawai. Selain itu, mengingat profil demografis sampel didominasi oleh pegawai senior dengan masa kerja di atas 10 tahun (66,7%), pendekatan bimbingan (*coaching*) dan koordinasi vertikal harus digeser dari yang semula bersifat instruksional menjadi lebih kolaboratif dan partisipatif demi mencairkan kekakuan birokrasi.
2. **Rekomendasi Akademis bagi Penelitian Mendatang:** Karena variabel Intensitas Pengembangan SDM dalam penelitian ini berkontribusi sebesar 33,4%, para peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi sisa variasi nilai sebesar 66,6% dengan memasukkan variabel-variabel kontekstual era reformasi birokrasi digital. Variabel seperti kesiapan transformasi digital (*digital readiness*), budaya inovasi sektor publik, atau efektivitas kepemimpinan transformasional sangat direkomendasikan untuk diintegrasikan dalam model penelitian asosiatif mendatang guna memperoleh peta komprehensif terkait performa aparatur sipil negara.

DAFTAR PUSTAKA

Agista, R., Saputra, A., & Hartono, S., 2025. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dalam Perspektif Tata Kelola Aparatur Sipil Negara*. Jurnal Manajemen Sektor Publik, 8(1), hlm. 1–18.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Edisi ke-15. London: Kogan Page.

BKPSDM Kota Yogyakarta, 2023. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2022–2023*. Yogyakarta: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

BKPSDM Kota Yogyakarta, 2025. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024*. Yogyakarta: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*. Edisi ke-16. New York: Pearson Education. Eko Putro, S., 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Firlana, R., 2025. Dinamika Kelelahan Peran Aparatur Sipil Negara dalam Akselerasi Transformasi Digital Sektor Publik. *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas*, 4(1), hlm. 45–58.

Ghozali, I., 2018. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi ke-9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P., 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Kristian, A., Supriyadi, H., & Wibowo, T., 2025. Pergeseran Paradigma Pembinaan Aparatur Senior: Studi Evaluasi Efektivitas *Collaborative Coaching* di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Kebijakan Publik,* 11(2), hlm. 112–126.

Mangkunegara, A. A. P., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi ke-2. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2021. *Employee Training and Development*. Edisi ke-8. New York: McGraw-Hill Education.

Pane, S., 2025. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), hlm. 22–35.

Pomo, J., & Pangerapan, S., 2025. Penerapan Sistem Merit dan Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Kepegawaian,* 5(1), hlm. 1–14.

Rivai, V. & Sagala, E. J., 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi ke-3. Depok: Rajawali Pers.

Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2018. *Organizational Behavior*. Edisi ke-18. New York: Pearson Education.

Sedarmayanti, 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Edisi ke-4. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono, 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi ke-2. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Wibowo, 2024. *Manajemen Kinerja: Konsep, Aplikasi, dan Penelitian*. Edisi ke-5. Jakarta: Rajawali Pers.