

## Strategi Pengembangan SDM di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Syamsud Dluha\*, Nadiya Faza, Sahudi, Samsul Ma'arif

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, Indonesia

\*Coresponding Author: [syamsuddluha@gmail.com](mailto:syamsuddluha@gmail.com)

Dikirim: 28-11-2025; Direvisi: 28-12-2025; Diterima: 01-01-2026

**Abstrak:** Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur strategis dalam meningkatkan kualitas layanan organisasi, termasuk di Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan Surabaya (BBPMP). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi strategi pengembangan SDM di BBPMP, mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja SDM, dan seperti apa evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan oleh BBPMP. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan kunci. Hasil dalam penelitian ini meliputi: 1) Strategi pengembangan sumber daya manusia; 2) Implementasi Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi; 3) Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan; 4) Evaluasi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan meliputi pelatihan teknis dan non-teknis, pelatihan internal, pelatihan eksternal, dan evaluasi kinerja sistematis. Strategi ini telah berhasil meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas karyawan dalam mendukung transformasi pendidikan. Tantangan seperti keterbatasan pelatihan online masih perlu diatasi melalui pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif. Secara keseluruhan, pengembangan SDM di BBPMP Surabaya telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kualitas layanan dan profesionalisme.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia; Kinerja Karyawan; Pendidikan.

**Abstract:** Human resource (HR) development is a strategic element in improving the quality of organizational services, including at the Surabaya Education Quality Assurance Center (BBPMP). This study aims to examine the implementation of HR development strategies at BBPMP, determine what factors influence HR performance, and what kind of employee performance evaluation is conducted by BBPMP. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through observation, documentation, and interviews with key informants. The results of this study include: 1) Human resource development strategies; 2) Implementation of Training and Competency Development Programs; 3) Factors influencing employee performance; 4) Employee performance evaluation. The results show that the strategies implemented include technical and non-technical training, internal training, external training, and systematic performance evaluation. This strategy has successfully improved employee competence, motivation, and productivity in supporting educational transformation. Challenges such as the limitations of online training still need to be addressed through a more adaptive learning approach. Overall, HR development at BBPMP Surabaya has made a positive contribution to improving service quality and professionalism.

**Keywords:** Human resource; Employee Performance; Education.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan dan pemerintahan seperti BBPMP. Pada era transformasi digital dan desentralisasi pendidikan, tuntutan terhadap



kualitas layanan dan akuntabilitas kinerja semakin tinggi. Dalam konteks lembaga pendidikan dan pemerintahan seperti BBPMP, SDM menjadi pilar utama dalam menjamin mutu layanan dan efektivitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, lembaga publik seperti BBPMP dituntut untuk menerapkan strategi manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dan berkelanjutan guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja pegawai.

Selain berfungsi sebagai pelaksana kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) juga berperan strategis dalam memastikan keberhasilan implementasi program nasional seperti Merdeka Belajar dan transformasi digital pendidikan. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan manajerial, digital, dan adaptif terhadap perubahan. Menurut Rivai, pengembangan SDM dalam lembaga publik harus diarahkan pada peningkatan kemampuan berpikir kritis, inovatif, serta kemauan untuk belajar berkelanjutan (*lifelong learning*) (Rivai, 2016).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Misalnya, penelitian dengan judul "Strategi Mengembangkan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan" juga memperkuat pandangan tersebut, bahwa sistem pengembangan SDM yang terstruktur dapat menciptakan pegawai yang profesional, loyal, dan berorientasi pada hasil kerja (Asy'ari & Sukmaningrum, 2022). Penelitian lain dengan judul "Analisis sistem pengembangan sumber daya manusia pada kinerja karyawan di ninja expres" menjelaskan bahwa efektivitas pengembangan SDM sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan karyawan serta memberikan peluang pengembangan karier yang sesuai dengan kompetensinya (Agista, 2022).

Pertumbuhan suatu lembaga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, yaitu individu-individu yang berperan sebagai pelaksana, perancang strategi, sekaligus penyusun rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) dipandang bukan sekadar aset terpenting, melainkan juga sebagai potensi yang bernilai dan dapat terus dikembangkan. Keberhasilan ataupun kegagalan organisasi sangat ditentukan oleh aspek-aspek individu seperti tingkat pengetahuan, kemampuan, keterampilan, semangat kewirausahaan, kesehatan jasmani dan mental, bakat, etos kerja, serta motivasi yang tinggi (Asy'ari & Sukmaningrum, 2022).

Efektivitas organisasi sangat bergantung pada bagaimana manajemen SDM dijalankan. Ketika karyawan merasa termotivasi dan mampu berpikir secara inovatif serta kreatif, maka produktivitas mereka pun meningkat (Khaeruman & Tabroni, 2024). Oleh sebab itu, peningkatan kompetensi SDM menjadi suatu keharusan. Peningkatan ini dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan staf, yang bertujuan untuk mengasah kemampuan kerja. Setelah proses perekrutan, tahap berikutnya adalah mengembangkan SDM agar tetap relevan dengan kebutuhan dan standar kualifikasi yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan untuk menjamin kesinambungan kinerja tenaga kerja dalam rangka mendukung perencanaan strategis perusahaan, sehingga tujuan bisnis dapat tercapai sesuai waktu yang telah ditetapkan (Setiawan, 2022).

SDM memegang peran sentral dalam organisasi dan dipandang sebagai aset strategis yang memiliki nilai tinggi bagi kelangsungan dan perkembangan institusi.



Tingkat keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas individu yang menjadi bagian dari sistem kerjanya. Sumber daya manusia akan memberikan kontribusi yang optimal apabila organisasi mampu memfasilitasi pengembangan karier mereka secara berkelanjutan dengan memperhatikan kesesuaian kompetensi yang dimiliki. Pengembangan sumber daya manusia cenderung mendorong peningkatan produktivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas hasil kerja, kepuasan pelanggan, dan keuntungan organisasi secara keseluruhan. Sistem pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam sebuah organisasi, karena SDM memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Untuk mencapai target dan hasil yang optimal, diperlukan sistem pengembangan SDM yang terencana dengan baik, terstruktur, serta mampu diterapkan secara efektif dalam organisasi yang berkualitas dan inovatif (Agista, 2022).

Peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan utama bagi organisasi dalam mencapai tujuan serta menjaga keberlangsungan operasionalnya. Oleh karena itu, berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia melalui penerapan sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terencana dan berkesinambungan. Terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya motivasi dan disiplin kerja, yang menjadi elemen paling penting dalam menunjang efektivitas organisasi. Dalam konteks perusahaan ekspedisi, misalnya, pelaksanaan kinerja yang efektif dan efisien hanya dapat dicapai apabila didukung oleh penerapan peraturan perusahaan yang jelas dan dipatuhi oleh seluruh karyawan (Artha & Fadhila, 2020).

Penerapan pendekatan pengembangan Sumber daya manusia dirancang untuk memastikan tercapainya hasil kerja yang sesuai dengan sasaran strategis dan standar kinerja yang telah ditentukan. Kompetensi individual setiap karyawan diharapkan mampu mendukung pelaksanaan visi dan misi organisasi melalui kontribusi kinerja yang strategis. Oleh karena itu, performa individu dalam lingkungan organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas institusi secara menyeluruh (Rahmat & Malusa, t.t.).

Dalam rangka membangun kedisiplinan kerja di lingkungan organisasi atau perusahaan, diperlukan penerapan peraturan yang tegas serta sistem kerja yang sederhana dan mudah dilaksanakan oleh para karyawan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi umumnya menunjukkan keteraturan dalam berbagai aspek, seperti kehadiran tepat waktu saat mulai dan selesai bekerja. Kedisiplinan tersebut perlu disertai dengan sikap positif dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja. Selain itu, motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja individu. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami dan memperhatikan bentuk motivasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, guna mendorong semangat kerja yang optimal.

Dengan demikian, target dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien (Risnawati, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia yang optimal di lingkungan balai besar penjaminan mutu pendidikan, mengkaji pengaruh kinerja karyawan, serta mengevaluasi sejauh mana pengelolaan sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang manajemen SDM sektor publik, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan pemerintah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi BBMP dan lembaga serupa



untuk memperkuat kebijakan pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan (Mangkunegara & Prabu, 2020).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi pengembangan SDM sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi, khususnya Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial melalui pengamatan langsung, wawancara, serta dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini mencakup kapala kantor serta karyawan tetap di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan berbagai teknik seperti observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi, guna memperoleh informasi yang relevan dan kaya konteks. Wawancara semi terstruktur memungkinkan peneliti mengajukan pertanyaan terbuka yang fleksibel, sehingga dapat menggali lebih dalam pendapat dan pengalaman narasumber. Narasumber atau informan dari penelitian ini yaitu koordinator tim kerja bagian mutu Sekolah Menengah Atas (SMA).

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (Miles dkk., 2014), yang mencakup tiga tahap utama: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi informasi relevan dari hasil wawancara dan observasi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik yang menggambarkan hubungan antara strategi pengembangan dan hasil kinerja.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Timur yang terletak di Jl. Ketintang Wiyata No.15, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota SBY, Jawa Timur 60231. Lokasi ini menjadi tempat untuk mengamati secara langsung dinamika pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kinerja individu maupun tim. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 17 April 2025 di Balai Besar Penjaminan Mutu (BBPMP) Provinsi jawa timur. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kualitas kinerja karyawan. Selanjutnya, peneliti menentukan fokus penelitian dan mengumpulkan data di lapangan. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif, dengan cara menginterpretasikan hasil wawancara dan temuan lapangan untuk disajikan dalam bentuk narasi yang runtut dan sistematis. Secara keseluruhan, pendekatan kualitatif dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menangkap realitas sosial secara utuh melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan kontribusi nyata dalam strataegi pengembangan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam sistem pengendalian internal organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Strategi ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga pada pembentukan karakter, etos



kerja, dan komitmen profesional yang selaras dengan visi serta misi organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan peran sistem manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi ini terutama berfokus pada penyelarasan sumber daya manusia sebagai sarana untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi Perusahaan atau organisasi (Garini & Rahman, 2024). Oleh sebab itu, organisasi perlu secara berkelanjutan menciptakan generasi pegawai yang tangguh, berpengetahuan luas, dan mampu berinovasi dalam menghadapi tantangan baru. Pengembangan keterampilan setiap individu menjadi aspek penting karena berdampak langsung terhadap efektivitas kerja dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Upaya ini merupakan langkah strategis untuk membentuk karyawan yang jujur, kompeten, dan memiliki integritas tinggi. Karyawan yang berkualitas akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas dan reputasi perusahaan. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM harus dilaksanakan melalui berbagai proses terencana yang mencakup pembinaan, pelatihan, serta peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat melalui beberapa proses, yaitu (Asy'ari & Sukmaningrum, 2022):

1. Memahami kebutuhan karyawan, karena hal tersebut merupakan langkah penting dalam mengoptimalkan efektivitas operasional perusahaan. Setiap pegawai diharapkan mampu bekerja secara profesional sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diemban. Di sisi lain, organisasi juga perlu memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang tepat, sehingga kinerja individu dan hasil kerja organisasi dapat tercapai secara optimal.
2. Mengadakan pelatihan bagi karyawan yang dilakukan secara rutin, baik setiap bulan maupun dalam periode tertentu, sebagai upaya untuk mengembangkan dan menjaring sumber daya manusia yang profesional serta memiliki keahlian sesuai bidangnya. Melalui pembentukan tim kerja yang terdiri atas individu-individu berkualitas, kompeten, dan terlatih, perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan serta mendorong pertumbuhan dan kemajuan yang berkelanjutan.
3. Mengadakan pelatihan bagi karyawan baru dengan tujuan agar mereka memahami secara mendalam kompleksitas tugas, tanggung jawab profesi, serta budaya organisasi. Dalam proses ini, karyawan baru dibimbing langsung oleh pegawai yang lebih berpengalaman agar mampu beradaptasi dengan cepat, menunjukkan kepatuhan terhadap aturan kerja, serta menjalin kolaborasi yang baik dengan rekan kerja lainnya.
4. Rekrutmen karyawan baru dilakukan melalui proses seleksi yang ketat, mencakup serangkaian tes dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap calon pegawai sebelum diterima di perusahaan. Tahapan ini bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki keunggulan di bidangnya. Dengan demikian, karyawan yang diterima diharapkan mampu memahami tugasnya dengan cepat serta dapat langsung berkontribusi secara efektif setelah mendapatkan arahan awal dari organisasi.
5. Menyediakan peluang jenjang karier dan promosi sebagai bentuk motivasi untuk mendorong pengembangan potensi setiap karyawan dalam memajukan perusahaan. Pemberian insentif juga berfungsi sebagai upaya mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan.



6. Membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan. Langkah ini dilakukan untuk meminimalkan perbedaan sehingga seluruh individu memiliki visi yang selaras dalam meningkatkan kualitas dan kinerja bersama.
7. Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan dan pandangannya. Dengan demikian, karyawan dapat berperan aktif dalam kemajuan perusahaan sebagai bagian yang turut menggerakkan organisasi. Selain itu, penghargaan perlu diberikan dengan menyediakan wadah bagi mereka untuk mengekspresikan ide dan pemikiran secara bebas. Kesempatan ini juga memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mengenali potensi diri mereka secara lebih optimal.
8. Memberikan reward kepada karyawan merupakan bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Tindakan ini menjadi bentuk apresiasi perusahaan terhadap kontribusi karyawannya. Reward yang diberikan dapat memotivasi karyawan lain untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga turut berperan dalam mendorong pertumbuhan dan kemajuan perusahaan.

Strategi-strategi yang di temukan oleh peneliti, di mana dalam pengembangan sumber daya manusia, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur menerapkan strategi yang bersifat internal maupun eksternal. Strategi internal meliputi pelatihan teknis dan nonteknis (in-house training), pembinaan berjenjang, serta mentoring antar pegawai senior dan junior. Strategi eksternal dilakukan melalui kerja sama dengan lembaga pelatihan nasional, seperti Pusdiklat Kemendikbud, dan mitra profesional pendidikan. Program pelatihan yang diterapkan difokuskan pada peningkatan kemampuan digital, pengelolaan data mutu pendidikan, serta pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Learning Management System* (LMS). Hal ini sejalan dengan teori pengembangan kompetensi (Armstrong & Taylor, 2020), yang menekankan pentingnya pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain itu, skema jenjang karier juga diimplementasikan, khususnya untuk jabatan fungsional seperti widyaprada, guna memacu kompetensi dan akreditasi pribadi pegawai. Pelatihan daring sempat menjadi kendala selama masa transisi, karena keterbatasan interaksi dan efektivitas materi. Oleh karena itu, BBPMP menyarankan pelatihan luring dan blended learning untuk mengoptimalkan pemahaman. Secara keseluruhan, strategi ini berdampak positif terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks

### **Implementasi Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi**

Program pelatihan yang diterapkan di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) difokuskan pada peningkatan kemampuan digital pegawai sebagai upaya adaptasi terhadap perkembangan teknologi dalam manajemen pendidikan. Pelatihan ini menitikberatkan pada penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, terutama dalam hal pengelolaan data mutu pendidikan, analisis hasil evaluasi, serta penyusunan laporan berbasis sistem digital. Salah satu fokus utama adalah pemanfaatan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) untuk membantu proses analitik data, serta penggunaan *Learning Management System* (LMS) sebagai platform pembelajaran daring bagi tenaga fungsional dan staf administrasi. Melalui pendekatan tersebut, pegawai diharapkan mampu beradaptasi dengan sistem kerja modern yang menekankan kecepatan, akurasi, dan efisiensi.



Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur (BBPMP Jatim) memiliki beberapa layanan sistem informasi seperti Supervisi Mutu Pendidikan (SUPERMAN), Sistem Informasi Manajemen Peta Mutu Pendidikan (SIMANTAP), Sistem Informasi Layanan Terpadu (SILAT), Sistem Informasi Pengelolaan Data Kegiatan (SIPENDAKI), Data Pokok Pendidikan (DAPODIK), Peminjaman Fasilitas Sarana dan Prasarana (PEMINJAMAN SARPRAS) maka dari itu diperlukan adanya pelatihan bagi pegawai BBPMP untuk mengoperasikan sistem informasi tersebut. Pelatihan ini juga dirancang untuk menumbuhkan budaya kerja berbasis teknologi (digital mindset), sehingga setiap pegawai memiliki kesiapan menghadapi tantangan era digitalisasi. Dengan demikian, strategi pelatihan ini bukan sekadar peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga transformasi paradigma kerja yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja

Selain itu, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur (BBPMP Jatim) juga menyelenggarakan program pendampingan dan pembinaan simulasi Computer Assisted Test (CAT) yang bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui platform e-learning CAT BKN. Program simulasi ini dirancang untuk membantu pegawai BBPMP dalam mempersiapkan diri menghadapi tes CPNS dan meningkatkan kapasitas para pegawai agar dapat berkontribusi lebih dalam pembangunan sumber daya pegawai yang unggul di Jawa Timur.

### Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen yang sangat berpengaruh pada berkembangnya perusahaan. Setelah mengetahui masalah-masalah yang muncul dalam produktivitas karyawan, kita harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Tujuannya agar manajemen perusahaan dapat menjalankan perusahaan yang lebih berkembang dari sebelumnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja (*Buku Bu Metik-1-97.pdf*, t.t.):

#### 1. Motivasi kerja

Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu, baik secara sadar maupun tidak, yang menjadi alasan seseorang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini berperan sebagai faktor penggerak bagi karyawan dalam meraih hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi setiap karyawan untuk memahami hal-hal yang menjadi sumber motivasi mereka, begitu pula bagi manajer HR untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong semangat kerja timnya.

#### 2. Upah dan insentif

Upah dan insentif yang diterima karyawan menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat produktivitas. Jika dianggap kurang memadai, hal tersebut dapat menurunkan semangat dan kinerja. Oleh karena itu, setiap pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang baik akan memperoleh insentif berupa bonus sebagai bentuk apresiasi.

#### 3. Lingkungan kerja

Pekerjaan Perusahaan dipaksa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sehat, karena jika lingkungan kerja dianggap cukup nyaman akan mempengaruhi kondisi fisik dan mental setiap karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur (BBPMP Jatim) menempatkan pemberian penghargaan (reward system) sebagai salah satu instrumen kunci dalam meningkatkan



kinerja pegawai. Sistem reward tersebut diterapkan secara beragam, baik dalam bentuk promosi jabatan, pengakuan atas prestasi kerja, maupun pemberian insentif non-material seperti apresiasi publik, sertifikat, dan kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan. Pendekatan ini mencerminkan komitmen lembaga untuk membangun iklim kerja yang sehat dan kompetitif, di mana setiap pegawai merasa dihargai atas kontribusinya terhadap organisasi.

Penerapan sistem reward terbukti memperkuat budaya kerja positif, mendorong semangat berprestasi, serta meminimalisasi kejemuhan kerja di kalangan pegawai. Pegawai yang memperoleh penghargaan cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas (Sanaba dkk., 2022). Temuan ini sejalan dengan teori (Hasibuan, 2017), yang menegaskan bahwa penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan pengurangan tingkat turnover pegawai.

Selain itu, BBPMP juga mengembangkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga setiap pegawai memiliki ruang untuk mengekspresikan gagasan inovatifnya. Forum diskusi lintas bidang yang diadakan secara rutin menjadi wadah untuk bertukar pengalaman, memperkuat komunikasi internal, dan membangun rasa kebersamaan antarpegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan (Robbins dkk., 2019), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan partisipatif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu, kepuasan kerja, serta terciptanya iklim organisasi yang harmonis dan produktif.

## Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja, yang juga dikenal dengan istilah performance evaluation atau performance appraisal, berasal dari kata Latin appratiare yang berarti “memberikan nilai” atau “menghargai.” Evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan proses pemberian penilaian terhadap hasil kerja seseorang sebagai dasar untuk memberikan imbalan, kompensasi, atau penghargaan. Proses ini dianggap sebagai cara yang paling adil dalam memberikan apresiasi kepada karyawan atas prestasi yang telah dicapai. Setiap individu pada dasarnya ingin berprestasi dan mengharapkan hasil kerjanya diakui serta dihargai oleh orang lain. Oleh karena itu, penilaian kinerja atau performance appraisal menjadi proses yang digunakan pimpinan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Secara umum, evaluasi kinerja merupakan metode untuk menilai pelaksanaan tugas individu, kelompok, atau unit kerja dalam organisasi berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses ini mencakup penilaian terhadap kinerja masa kini maupun masa lalu karyawan dibandingkan dengan standar yang berlaku. Selain itu, penilaian kinerja juga mengasumsikan bahwa karyawan memahami standar tersebut, sementara pihak manajemen memberikan umpan balik, pengembangan, serta insentif yang dibutuhkan agar karyawan dapat memperbaiki kekurangan atau mempertahankan kinerja yang sudah baik. (*Evaluasi Kinerja SDM / Anwar Prabu Mangkunegara, t.t.*).

Penilaian kinerja merupakan proses untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, kemudian hasilnya dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian, penilaian atau evaluasi kinerja sering kali menjadi salah satu aktivitas manajerial yang kurang disukai oleh karyawan, dan hal ini dapat dipahami



karena hasil penilaian tidak selalu bersifat positif. Beberapa karyawan mungkin menunjukkan kinerja yang kurang baik, yang menimbulkan dilema bagi manajer (Saputra & Rahmat, 2024). Di satu sisi, manajer harus memberikan penilaian dan teguran agar karyawan tersebut dapat memperbaiki kinerjanya. Namun di sisi lain, hal ini sering menimbulkan ketidaknyamanan bagi manajer karena harus menyampaikan evaluasi negatif kepada bawahannya (Silaen dkk., 2021). Secara umum, evaluasi terhadap hasil kerja karyawan, baik masa kini maupun masa lalu, dilakukan berdasarkan standar prestasi yang telah ditentukan. Penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh pimpinan untuk menilai hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Cahyani, 2023). Sistem ini berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku karyawan sekaligus dasar dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, pemberian bonus, atau promosi jabatan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Melalui kebijakan dan program penilaian prestasi kerja yang tepat, pimpinan dapat mendorong perubahan sikap dan perilaku karyawan agar lebih produktif serta berorientasi pada peningkatan kualitas kerja.

Pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP), evaluasi kinerja pegawai dilaksanakan secara sistematis dan berjenjang, mencakup penilaian pada tingkat staf, pejabat fungsional, hingga kepala balai. Evaluasi dilakukan secara triwulan dan tahunan sebagai bentuk pengawasan sekaligus alat ukur keberhasilan pelaksanaan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Salah satu instrumen utama yang digunakan adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yaitu sistem penilaian yang memuat indikator kuantitatif dan kualitatif berdasarkan tugas pokok dan fungsi ASN. Melalui sasaran kinerja pegawai (SKP), setiap pegawai memiliki panduan yang jelas mengenai capaian kinerja yang harus diraih serta standar kompetensi yang harus dipenuhi.

Evaluasi berbasis sasaran kinerja pegawai (SKP) memungkinkan proses penilaian dilakukan secara objektif, terukur, dan transparan, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, pemberian penghargaan, maupun rekomendasi pengembangan karier pegawai. Selain itu, kegiatan evaluasi kinerja juga menjadi momen reflektif bagi pegawai untuk meninjau kembali pencapaian, kelemahan, dan potensi pengembangan diri. Dalam konteks manajerial, kegiatan ini menjadi sarana penting untuk memperkuat budaya akuntabilitas dan profesionalisme kerja.

Meskipun bagi sebagian pegawai proses evaluasi sering kali dianggap tidak menyenangkan terutama bagi mereka yang memperoleh hasil di bawah ekspektasi namun kegiatan ini memiliki peran strategis dalam memastikan peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan BBPMP. Sebagaimana ditegaskan oleh (Armstrong & Taylor, 2020), evaluasi kinerja bukan semata alat kontrol, tetapi juga instrumen pembelajaran organisasi (organizational learning tool) yang dapat membantu organisasi mengenali potensi individu serta mengarahkan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan secara konsisten dan objektif menjadi fondasi penting dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sekaligus memastikan efektivitas lembaga dalam menjalankan peran penjaminan mutu pendidikan di tingkat provinsi.



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP), dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan pilar utama dalam mendukung efektivitas kinerja organisasi. Keberhasilan Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang sistematis, inovatif, dan berkelanjutan.

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Timur telah mencakup berbagai aspek penting, seperti pelatihan internal dan eksternal, pengembangan karier jabatan fungsional, pemberian reward, serta penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif. Selain itu, faktor-faktor seperti motivasi kerja, kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif terbukti sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Sistem evaluasi kinerja yang diterapkan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) telah membantu institusi dalam mengukur dan mengevaluasi capaian kerja secara objektif. Evaluasi ini tidak hanya menjadi dasar pemberian penghargaan, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk peningkatan dan pengembangan individu secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak semata bergantung pada kebijakan pelatihan, melainkan pada komitmen organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif dan berbasis kinerja. Oleh karena itu, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) perlu terus memperkuat kolaborasi lintas bidang, memperluas kemitraan pelatihan, serta mengintegrasikan teknologi digital dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Upaya ini diharapkan mampu mewujudkan aparatur yang kompeten, berintegritas, dan siap menghadapi tantangan transformasi pendidikan nasional di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul rahmat, B. B., & Tasman Malusa. (t.t.). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Asy'ari, A. W., & Sukmaningrum, D. A. S. (2022). STRATEGI Mengembangkan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i1.490>
- Buku Bu Metik-1-97.pdf. (t.t.). Diambil 11 September 2025, dari <https://eprint.unipma.ac.id/290/1/Buku%20Bu%20Metik-1-97.pdf>
- Cahyani, G. I. (2023). Pengaruh Manajemen Evaluasi Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Perusahaan. *Karimah Tauhid*, 2(5), 1708–1713. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v2i5.9441>
- Evaluasi Kinerja SDM / Anwar Prabu Mangkunegara. (t.t.). DPK Kepri. Diambil 27 Oktober 2025,



- Garini, D., & Rahman, M. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Banjar. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan*, 15(01). <https://doi.org/10.5918/covalue.v15i01.4440>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Khaeruman, K., & Tabroni, T. (2024). Strategi Efektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Bisnis Modern. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i2.2789>
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. *Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Resi Junita Agista, P. N. (2022). *Analisis sistem pengembangan sumber daya manusia pada kinerja karyawan di ninja expres. Vol 1*.
- Risnawati, N. (2018). Profil Umk, Permasalahan Dan Upaya Pemberdayaannya. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 145–161. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v9i2.55>
- Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. <http://repo.uinmybatisangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/8984>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.36232/fair.v2i2.1328>
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan: Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 19–24.
- Setiawan, Y. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bagian Penagihan Kredit (Studi Kasus Pada Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat). *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(03), 127–136. <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i03.55179>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisa, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S. I., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Cv Widina Media Utama.
- Sukma Jaya Artha, M. A. N. H., Widya Astuti, & Nurul Fadhila. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intentionkaryawan (Studi Pada Pt. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk Lingkup Jabar II)*. Vol. 13 No. 2. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i2>

