

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasar pada UU No. 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara, hak yang diperoleh sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) ialah memperoleh pengembangan kompetensi. Mengembangkan kompetensi dilaksanakan dengan pendidikan maupun pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pemerintah memandang bila ASN memerlukan kompetensi yang memadai untuk dapat menghadapi tantangan dan perubahan zaman yang dinamis, serta dapat menjadi penentu dalam kemajuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk aktivitas guna menguasai teori maupun keterampilan suatu masalah untuk memperoleh tujuan. Usaha ini terlaksana sebagai bentuk perbaikan atas tingkat produktivitas pegawai dalam bekerja, serta sebagai pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika lingkungan. Pendidikan dan pelatihan dapat membantu para pegawai menambah pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien.

BPSDM Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkuham) sebagai Unit Eselon I yang bertugas dalam melakukan penyelenggaraan pengembangan SDM dituntut untuk mengembangkan kompetensi aparatur Kementerian Hukum dan HAM, khususnya bidang hukum dan HAM, sehingga memiliki aparatur berdaya saing tinggi dan dapat memajukan organisasi. Pelaksanaan tugas dan fungsi BPSDM Kementerian Hukum dan HAM merupakan salah satu Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM berdasar pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM No. 41 Tahun 2021 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan tugas Melaksanakan Pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia.

Peranan maupun pertanggungjawaban BPSDM Kemenkuham sebenarnya telah diawali sebelum pemberlakuan nomenklatur: BPSDM Kemenkuham mempunyai program pendekatan *competency based human resources management system* (CBHRM), yang merupakan pendekatan untuk manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan menyatukan strategi organisasi dengan sistem manajemen sumber daya manusia. Sistem ini meliputi pengembangan

model kompetensi terkait strategi pengembangan sumber daya manusia (*competency based training development*), maka pengembangan kompetensi tetap berdasar pada strategi atau kebijakan Kemenkuham, baik *soft skill*, *social skill* maupun *mental skill*.

Potensi munculnya permasalahan yang menghambat pencapaian kinerja pada suatu organisasi pada umumnya timbul dari kekuatan yang belum didayagunakan secara optimal, kelemahan yang tidak diatasi, peluang yang tidak dimanfaatkan, dan ancaman yang tidak diantisipasi. BPSDM sebagai suatu organisasi di bidang pemerintahan, dalam konteks internal kelembagaan memiliki beberapa isu strategis yang bisa menjadi potensi permasalahan dalam pencapaian kinerja dan pelaksanaan tugas dan fungsinya. Selain itu, belum memetakan sumber daya manusia sesuai profil kompetensi dan belum optimal dalam analisis jabatan maupun beban kerja sehingga menyebabkan belum meratanya kompetensi tenaga kerja, beban kerja yang tidak merata serta penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya.

Berdasar pada penilaian atas pencapaian kinerja terhadap target strategis dan sasaran program kinerja yang sudah ditentukan pada tahun anggaran 2021, ada dua indikator kinerja yang sesuai dengan sasarannya, yakni persentase ASN yang sudah sesuai standar kompetensi jabatan sejumlah 96,87% dan alumni diklat dengan kinerja yang mengalami peningkatan sejumlah 96,89% serta 2 (dua) indikator kinerja program yang memenuhi target, yaitu persentase alumni pelatihan yang telah menjalankan tugasnya berdasar pada kompetensi sejumlah 98,15%, serta persentase kelulusan Politeknik Imigrasi dan Politeknik Ilmu Pemasaran dengan penempatan yang berdasar pada kompetensi sejumlah 100%. Kemudian, indikator yang tidak sesuai sasaran, yaitu persentase hasil penilaian kompetensi yang ditindaklanjuti oleh pengguna sejumlah 76,43%, dari 80% yang menjadi target dan persentase ASN Kemenkumham yang memperoleh pengembangan kompetensi sejumlah 82,9% dari target yang direncanakan, yaitu 90%.

Apabila dibandingkan dengan capaian kinerja tahun 2021, maka capaian kinerja tahun 2022 bisa dikatakan lebih baik hasilnya karena pada tahun anggaran 2021 terdapat dua indikator kinerja pada Sasaran Program yang tidak tercapai

sesuai target yang ditetapkan. Salah satu indikator kinerja yang meningkat signifikan realisasi dan capaian kinerjanya ialah persentase ASN Kemenkumham yang mendapat pengembangan kompetensi, dari 92% dari total pegawai Kementerian Hukum dan HAM atau sejumlah 59.673 pegawai, BPSDM Hukum dan HAM mampu menghasilkan realisasi output pengembangan pegawai sebanyak 129.030 peserta (198,86%) dari jumlah pegawai Kementerian Hukum dan HAM sebanyak 64.862 orang. Hal ini tercerminkan dari data empiris yang terlaksana pada uraian di bawah.

Tabel 1.1
Indikator Kinerja Utama BPSDM Kemenkumham RI Tahun 2020-2023

Tahun	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
2020	Persentase penilaian kompetensi yang ditinjau lanjut oleh pengguna	75%	81%	108%	Memenuhi Target
2020	Persentase alumni pelatihan yang telah menjalankan tugas berdasar pada kompetensinya masing-masing.	85%	96%	113%	Memenuhi Target
2021	Persentase ASN yang memenuhi standar kompetensi jabatan	70%	96%	138,39%	Memenuhi Target
2021	Persentase alumni diklat yang meningkatkan kinerjanya	85%	96,89%	113,9%	Memenuhi Target
2022	Persentase ASN yang sudah sesuai standar kompetensi jabatan	75%	88,21%	117,6%	Memenuhi Target
2022	Persentase alumni diklat yang mengalami peningkatan pada kinerja	90%	94,5%	105,06%	Memenuhi Target
2023 Semester 1	Persentase ASN yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	80%	6,64%	8,3%	Tidak Memenuhi Target
2023 Semester 1	Persentase alumni diklat yang meningkatkan kinerjanya	95%	96,8%	101,9%	Memenuhi Target

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja BPSDM Kemenkumham RI

Perihal ini tentunya suatu prestasi yang patut menjadi perhatian, karena ditengah pengurangan anggaran oleh Kementerian Keuangan melalui kebijakan *Automatic Adjustmentnya*, ternyata fakta dilapangan tidak mengurangi jumlah output pengembangan kompetensi yang dihasilkan. Hal ini tentunya tidak terlepas dari strategi yang digunakan oleh BPSDM Hukum dan HAM selama melaksanakan pengembangan kompetensi tidak terpaku terhadap metode klassikal saja tetapi juga metode lainnya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi salah satunya dengan melaksanakan webinar dengan berbagai topik serta *Massive Online Open Course* yang bisa menghasilkan banyak output peserta.

Bukan hanya tindakan itu, ada bermacam kompetensi yang amat memerlukan pengembangan lanjutan, serta kebutuhan dalam hal peningkatan etos dan budaya kerja profesional pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM. Pada sarana prasarana, kendati ditunjang dengan prasarana luas dan layak, tetapi realitas di lapangan keadaan fisik sarana prasarana sejauh ini belum benar-benar bisa menunjang pencapaian *smart office* maupun *smart class room*. Kondisi asrama baik untuk peserta pelatihan maupun taruna/taruni politeknik sudah mengalami penurunan kualitas yang berdampak pada kualitas proses pembelajaran. Selain itu beberapa kendala yang masih dihadapi dalam pencapaian indikator kinerja utama ini antara lain:

1. Masalah jaringan terutama ketika proses wawancara, sehingga mengganggu fokus assessor dan peserta;
2. Akses jaringan yang bermasalah juga menjadi kendala dalam proses pelaksanaan e-psikotes. Kuota Peserta diatas 100 orang dalam satu kali kegiatan psikotes membuat aplikasi kinerjanya menjadi lambat;
3. Kurangnya SDM dalam kegiatan administrasi dan pelaksanaan dibidang penyelenggara sehingga membutuhkan bantuan dari sub bidang lainnya;
4. Beberapa peserta masih kesulitan dalam mengikuti proses Assesment Virtual, sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam menuntun peserta tersebut hingga mampu beradaptasi dengan teknologi yang digunakan;
5. Pada saat pelaksanaan penilaian kompetensi, peserta terkendala dengan jumlah pertanyaan dalam Q.Com (quisioner kompetensi) dan CI (Critical Insiden);

Melalui pemaparan tersebut, dapat diketahui bisa studi ini akan mengkaji pelatihan, etos kerja, dan budaya kerja yang memengaruhi kinerja pegawai yang berakibat ke pengembangan kompetensi sumber daya manusia di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM. Perihal ini bermaksud guna memberi interpretasi yang lebih baik perihal faktor yang memengaruhi kualitas SDM di lembaga tersebut dan bagaimana hal ini berkaitan dengan pencapaian tujuan pengembangan kompetensi SDM. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan ini, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas SDM dan mencapai kesuksesan dalam memenuhi tugas-tugasnya.

Pelatihan adalah salah satu alat yang efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dengan memberikan pelatihan yang relevan, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM dapat meningkatkan kompetensi pegawainya untuk lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Etos kerja yang kuat adalah faktor penting dalam mencapai hasil yang unggul. Dalam konteks BPSDM Kementerian Hukum dan HAM, etos kerja yang kuat dapat menghasilkan pegawai yang berdedikasi, bekerja keras, dan berorientasi pada hasil. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas SDM.

Dalam rangka meningkatkan pengembangan kompetensi. Berikut data jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM selama periode 2020-2023



Tabel 1.2
Pelatihan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020-2023

Periode	Jenis Pelatihan	Peserta
2020		
23 November – 4 Desember 2020	Pendidikan Khusus Keimigrasian bagi Alumni Politeknik Imigrasi angkatan I	110 orang
11 – 22 Desember 2020	Pelatihan Pengadministrasian dan Perlengkapan Keamanan bagi Pegawai Pemasyarakatan Angkatan L	200 orang
4 – 18 Desember 2020	Pelatihan Petugas Pengamanan Tingkat Dasar angkatan LII	200 orang
2021		
11 Februari – 3 Maret 2021	Pelatihan Muatan Teknis Substansi Lembaga Gelombang II	240 orang
21 April - 12 Agustus 2021	Pelatihan Dasar CPNS Alumni Poltekip dan Poltekim gelombang I	249 orang
17 – 24 September 2021	Pelatihan Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar Gelombang I	120 orang
2022		
20 April - 5 Agustus 2022	Pelatihan Dasar CPNS Alumni Poltekip dan Poltekim gelombang I	274 orang
28 Juni – 11 Juli 2022	Pendidikan Khusus Keimigrasian bagi Alumni Politeknik Imigrasi	124 orang
7 – 13 Oktober 2022	Pelatihan Pelayanan Publik Tingkat Dasar Gelombang I	598 orang
2023		
6 Februari – 2 Maret 2023	Pelatihan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) TA 2023	159 orang
20 Maret – 8 Juli 2023	Pelatihan Dasar CPNS Gelombang I	280 orang
8 – 22 Mei 2023	Pendidikan Khusus Keimigrasian bagi Alumni Politeknik Imigrasi	247 orang

Sumber: <https://bpsdm.kemenkumham.go.id/>

Berdasar pada uraian di atas, guna mendukung kegiatan instansi yang diberikan oleh BPSDM Kementerian Hukum dan HAM, sangat dibutuhkan sarana prasaran yang baik dan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya. Menyikapi hal tersebut sangat diperlukan pengembangan kompetensi SDM di bidangnya yang berpengetahuan, perkemampuan, dan berketerampilan sesuai standar internasional. Fenomena yang terjadi saat ini,

berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan peserta diklat, diperoleh informasi adanya ketidakpuasan atas pelayanan saat mengikuti diklat sehingga mengakibatkan hasil yang diperoleh tidak maksimal dan memuaskan.

Budaya kerja yang mendukung pengembangan kompetensi sangat penting. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, dan sikap terhadap pembelajaran dan pertumbuhan. Budaya kerja yang mendorong pengembangan kompetensi akan merangsang pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan diri. Kualitas SDM BPSDM Kementerian Hukum dan HAM secara langsung memengaruhi pengembangan kompetensi SDM. Kinerja pegawai yang tinggi akan membantu lembaga ini mencapai tujuannya dalam pengembangan sektor hukum dan hak asasi manusia.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat beberapa kesenjangan penelitian penelitian (*gap research*) pada Tabel 1.3 tentang pengaruh pelatihan, etos kerja, dan budaya kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM yang berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya oleh Nurul Elfi Syahrina (2020) pada dinas tenaga kerja kota pekanbaru dan Agung Nugraha, Ahmad Friman, Asri (2020) pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep memperlihatkan pelatihan memengaruhi positif dan substansial bagi kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil studi Noviyanti Rianti, Sri Langgeng Ratnasari (2019) pada PT Asuransi Takaful Batam dan Syahputra & Tanjung (2020) pada pt. angkasa pura 2 persero yang mengatakan pelatihan memengaruhi negatif bagi kinerja karyawan. Studi milik Widodo (2022) pada PT Asriprima, Jakarta dan Eni Suryanti (2020) pada pegawai Kecamatan Ungaran Timur mengatakan bahwa etos kerja memengaruhi positif dan substansial bagi kinerja karyawan. Berbeda dengan studi milik Arif Arfandi (2021) pada Kecamatan Lubuk Sikaping dan Purnawingsih et al (2022) pada Kanwil Kemenkumham sulawesi utara: etos kerja memengaruhi negatif bagi kinerja pegawai. Demikian hasil studi milik Edi Sugiono (2022) pada Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan; dan Irmayanti et al (2022) pada RSUD Karya Dharma Husada Bros Singaraja, mengatakan budaya kerja memengaruhi positif substansial bagi kinerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan studi milik Edi Sugiyono & Rita Rahajeng (2020) pada

Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan dan Pertanian Pemprov DKI Jakarta dan Nurhaeda et al. (2022) pada Satker Satuan Brimob Polda Sulses menyatakan budaya kerja memengaruhi negatif terhadap kinerja pegawai. Temuan studi yang tidak sama dengan peneliti satu dengan peneliti lainnya, maka diperlukan suatu penelitian lanjutan dan diharapkan dapat memperjelas bagaimana pelatihan, etos kerja maupun budaya kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi SDM.

Penelitian ini dikembangkan untuk mengisi kesenjangan penelitian (*gap research*) terdahulu dengan menggunakan variabel pelatihan, etos kerja, dan budaya kerja merupakan variabel independen/eksogen yang memengaruhi kinerja pegawai sebagai variabel dependen/endogen. Keterbaharuan dalam penelitian ini adalah ditambahkannya variabel pengembangan kompetensi SDM yang berperan sebagai variabel *intervening* dengan harapan agar dapat memperkuat pelatihan, etos kerja maupun budaya kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sesuai studi sebelumnya, belum ada atau masih jarang sekali yang menggunakannya.

Alasan yang mendasari mengapa penelitian ini memasukkan pengembangan kompetensi SDM sebagai variabel mediasi (*intervening*) karena sebuah perencanaan SDM termasuk pelatihan, etos kerja maupun budaya kerja kepada karyawan atau tenaga kerja dan efektivitas proses pengembangan kompetensi SDM akan berjalan dengan baik apabila didukung dan ditopang dengan nilai-nilai kinerja yang kuat. Kompetensi dibutuhkan agar bisa menunjang organisasi dalam penciptaan budaya kinerja yang tinggi. Kompetensi membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2016:272) memaparkan bila kompetensi, yaitu kapabilitas guna menjalankan pekerjaan atau tugas berdasar pada kemampuan atau pengetahuan, dan ditunjang oleh sikap kerja sesuai yang diharuskan oleh pekerjaan itu. Penerapan kompetensi dalam sistem manajemen SDM pada era globalisasi ini tentu saja menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan atau organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa penerapan kompetensi ini akan dapat memberi nilai tambah lebih baik dibandingkan tanpa adanya kompetensi.

Beberapa kesenjangan penelitian (*gap research*) terdahulu dapat diperlihatkan pada Tabel 1.3:

Tabel 1.3
Kesenjangan Hasil Penelitian Terdahulu

Kesenjangan Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu
Gap. 1. Adanya ketidak konsistenan temuan hasil penelitian perihal pelatihan yang memengaruhi pengembangan kompetensi organisasi maupun kinerja organisasi	Pelatihan organisasi memengaruhi positif signifikan terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. (Nurul Elfi Syahrina 2020), (Agung Nugraha, Ahmad Friman, Asri 2020).
	Pelatihan organisasi memengaruhi negatif terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. (Noviyanti Rianti, Sri Langgeng Ratnasari 2019), (Muhammad Dedi Syahputra, Hasrudy Tanjung 2020).
Gap. 2. Adanya ketidak konsistenan temuan hasil penelitian tentang pengaruh etos kerja organisasi terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi	Etos kerja organisasi memengaruhi positif signifikan bagi pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. (Nurraya, Sri Widodo 2022), (Eni Suryanti 2020).
	Etos Kerja organisasi berpengaruh negatif terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. (Arif Arfandi 2021), (Yayuk S. Purnawingsih, Victor P.K Lengkong, Mac Donald Walangitasn 2022).
Gap. 3. Adanya ketidak konsistenan temuan hasil penelitian tentang pengaruh budaya kerja organisasi terhadap pengembangan kompetensi maupun kinerja organisasi	Budaya Kerja organisasi memengaruhi positif signifikan bagi pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. (Edi Sugiono, Andini Nurwulandari, Yuniarta Dining 2022), (P.A Irmayanti, N.M.A Widiastini, I.N. Suarmanayasa 2020).
	Budaya kerja organisasi memengaruhi negatif bagi pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi (Edi Sugiyono, Rita Rahajeng 2020), (Nurhaeda Z, Maryadi, Muhammad Idris, Andi Ardasanti 2022).

Sumber: Hasil Review Jurnal

Selain itu adapun alasan lain mengapa pengembangan kompetensi menjadi mediasi antara pelatihan, etos kerja maupun budaya kerja dalam memengaruhi

kinerja karyawan karena pengembangan kompetensi SDM yang kuat akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Spancer & Spancer, (1993), bila karakteristik menjadi hal esensial dan bersinggungan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya.

Hasil perbedaan studi terdahulu yang terlihat pada Tabel 1.3 diatas menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM yang berperan sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang merupakan keterbaharuan dalam penelitian ini diharapkan akan semakin memperkuat interaksi pelatihan terhadap kinerja, memperkuat etos kerja terhadap kinerja, dan akan semakin memperkuat budaya kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan/pegawai.

Berdasar hal-hal yang sudah dilaksanakan dalam penelitian sebelumnya sebagai pembanding dan beberapa hasil penelitian lain sebagai sebagai pendukung, peneliti memiliki ketertarikan guna melaksanakan studi mengenai **“Pengaruh Pelatihan, Etos Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Pengembangan Kompetensi SDM yang Berdampak pada Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia”**

B. Rumusan Permasalahan

Berlandaskan pemaparan di atas, terdapat rumusan permasalahan dalam studi ini, yaitu:

1. Apakah pelatihan kerja memengaruhi pengembangan kompetensi SDM?
2. Apakah etos kerja memengaruhi pengembangan kompetensi SDM?
3. Apakah budaya kerja memengaruhi pengembangan kompetensi SDM?
4. Apakah pelatihan kerja memengaruhi kinerja pegawai?
5. Apakah etos kerja memengaruhi kinerja pegawai?
6. Apakah budaya kerja memengaruhi kinerja pegawai?
7. Apakah pelatihan kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM?
8. Apakah etos kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM?
9. Apakah budaya kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM?
10. Apakah pengembangan kompetensi SDM memengaruhi kinerja pegawai?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sangatlah penting, maka tujuan penelitian yang dilakukan penulis ialah guna:

- a) menganalisis dan mengembangkan pelatihan kerja dalam memengaruhi pengembangan kompetensi SDM
- b) menganalisis dan mengembangkan etos kerja dalam memengaruhi pengembangan kompetensi SDM
- c) menganalisis dan mengembangkan budaya kerja dalam memengaruhi pengembangan kompetensi SDM
- d) menganalisis dan mengembangkan pelatihan kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai
- e) menganalisis dan mengembangkan etos kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai
- f) menganalisis dan mengembangkan budaya kerja terhadap kinerja pegawai
- g) menganalisis dan mengembangkan pelatihan kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM
- h) menganalisis dan mengembangkan etos kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM
- i) menganalisis dan mengembangkan budaya kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi SDM
- j) menganalisis dan mengembangkan pengembangan kompetensi SDM dalam memengaruhi kinerja pegawai

2. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penulisan studi ini ialah:

- a. Bagi organisasi di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM, studi ini bisa dijadikan sebagai bahan masukan maupun penelitian bagi unit kerja yang menangani kepegawaian dalam mengelola SDM.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, bisa memberi saran untuk pengembangan studi mengenai kinerja, salah satunya adalah mengetahui pelatihan,

etos dan budaya kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan pengembangan kompetensi SDM. Selain itu juga menjadi tambahan literatur dan *research gap* bagi studi lain.

