

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA.

Indri Ratu¹, Welson Yappi Rompas², Joorie Marhaen Ruru³

¹²³ Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juli 2026

Revised Juli 2026

Accepted Juli 2026

Available Juli 2026

indriratu01ktg@gmail.com

yappirompas@unsrat.ac.id

joorieruru@unsrat.ac.id

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu
Bangsa Institute*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Masalah utama yang mendasari penelitian ini mencakup tingkat kedisiplinan pegawai yang masih perlu ditingkatkan, terbatasnya pemerataan kuota pendidikan dan pelatihan, serta pelaksanaan evaluasi kinerja yang belum terintegrasi secara optimal. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi terhadap 34 pegawai biro. Analisis data dilakukan secara interaktif mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan. Kerangka konseptual mengintegrasikan teori pengembangan SDM Sedarmayanti meliputi pendidikan dan pelatihan, pembinaan dan pengawasan, pengembangan karier, disiplin kerja, dan evaluasi kinerja serta teori manajemen strategis Fred R. David. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM telah terbukti meningkatkan kompetensi teknis, pemahaman tugas, serta tanggung jawab pegawai, dengan pembinaan dan pengawasan serta evaluasi kinerja sebagai indikator yang paling dominan. Namun, keterbatasan kuota diklat dan belum maksimalnya penegakan disiplin kehadiran masih menjadi hambatan utama. Kesimpulannya, strategi pengembangan SDM secara keseluruhan telah berjalan cukup baik tetapi memerlukan optimalisasi yang berkelanjutan pada aspek pemerataan pelatihan dan penguatan sistem disiplin kerja.

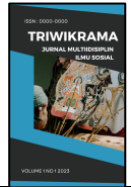
Kata Kunci: Strategi, Pengembangan SDM, Kinerja Pegawai, Birokrasi Publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource (HR) development strategies in improving employee performance at the Development Administration Bureau of the Regional Secretariat of North Sulawesi Province. The main issues underlying this study include employee discipline levels that still need improvement, limited quota distribution for education and training, and performance evaluations that are not yet optimally integrated. The research method utilized is descriptive qualitative with data collection techniques comprising in-depth interviews, direct observation, and documentation analysis involving 34 bureau employees. Data analysis was carried out interactively following the Miles, Huberman, and Saldaña model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The conceptual framework integrates Sedarmayanti's HR development theory covering education and training, coaching and supervision, career development, work discipline, and performance evaluation alongside Fred R. David's strategic management theory. The findings indicate that the HR development strategy has proven to

*Corresponding author

E-mail addresses: indriratu01ktg@gmail.com



enhance technical competence, task understanding, and employee responsibility, with coaching and supervision as well as performance evaluation emerging as the most dominant indicators. However, training quota constraints and sub-optimal enforcement of attendance discipline remain key operational obstacles. In conclusion, while the overall HR development strategy is functioning effectively, continuous optimization is required regarding equitable training access and the reinforcement of work discipline systems.

Keywords: *Strategy, Human Resource Development, Employee Performance, Public Bureaucracy*

1. PENDAHULUAN

Di era dinamika globalisasi dan akselerasi transformasi digital tata kelola pemerintahan abad ke-21, sumber daya manusia (SDM) menduduki posisi sentral sebagai instrumen kunci keberhasilan organisasi publik. Dalam paradigma administrasi publik modern, aparatur sipil negara tidak lagi sekadar diposisikan sebagai pelaksana fungsi birokratis-rutin atau entitas administratif pasif, melainkan sebagai kapital strategis (human capital) yang menggerakkan inovasi, efisiensi, dan kualitas penyelenggaraan pembangunan daerah. Kualitas penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh ketersediaan aparatur yang profesional, berintegritas, berdisiplin tinggi, serta memiliki kompetensi teknis maupun manajerial yang relevan dengan kompleksitas tuntutan publik. Oleh karena itu, keberadaan strategi pengembangan SDM yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan menjadi prasyarat mutlak dalam merealisasikan efektivitas kinerja birokrasi pemerintahan.

Pengembangan SDM dalam konteks birokrasi sektor publik mencakup serangkaian intervensi terstruktur guna mengoptimalkan potensi, kapasitas, dan kapabilitas kerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2017), pengembangan SDM merupakan proses terencana untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui lima pilar indikator utama, yaitu pendidikan dan pelatihan, pembinaan dan pengawasan, pengembangan karier, disiplin kerja, serta evaluasi kinerja. Kelima dimensi tersebut saling bertautan dalam membentuk modal manusia yang unggul. Di sisi lain, keberhasilan implementasi pengembangan SDM memerlukan kerangka kerja strategis yang jelas. Sebagaimana ditegaskan oleh David (2011), manajemen strategis melibatkan tiga tahapan fundamental: perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Penggabungan perspektif manajemen strategis Fred R. David dan dimensi pengembangan SDM Sedarmayanti memberikan landasan analitis yang kokoh dalam memetakan bagaimana perencanaan, intervensi, dan evaluasi SDM bermuara pada peningkatan kinerja organisasi publik secara substantif.

Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara memegang peranan krusial dan strategis dalam konstelasi pemerintahan daerah. Berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah, biro ini mengemban tugas pokok dalam pengoordinasian, pemantauan, pengendalian, dan evaluasi administrasi pelaksanaan pembangunan daerah, pengendalian pembangunan wilayah, serta penyusunan pelaporan realisasi fisik dan keuangan APBD/APBN. Fungsi koordinatif dan evaluatif ini menuntut ketersediaan 34 pegawai biro yang memiliki keahlian analisis data yang tajam, penguasaan regulasi pengadaan dan keuangan daerah, serta etos kerja yang berdisiplin tinggi guna mendukung pencapaian target-target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Sulawesi Utara 2021-2026.

Namun demikian, pengamatan empiris awal dan studi pendahuluan di lingkungan Biro Administrasi Pembangunan menunjukkan masih ditemukannya sejumlah permasalahan krusial



yang mengindikasikan belum optimalnya efektivitas kinerja pegawai. Kesenjangan kinerja tersebut terlihat dari masih ditemukannya pegawai yang meninggalkan area kantor pada jam kerja aktif sebelum memasuki waktu istirahat tanpa izin kedinasan yang sah. Kondisi ini mencerminkan masih rendahnya tingkat disiplin kerja sebagian aparatur yang berpotensi menghambat efisiensi pelayanan administrasi pembangunan. Selain itu, pada dimensi pengembangan kompetensi, akses terhadap program pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun bimbingan teknis masih terbatas akibat kendala alokasi kuota kepesertaan, sehingga peningkatan kompetensi belum terdistribusi secara merata di antara seluruh staf pelaksana. Ditambah lagi, mekanisme evaluasi kinerja yang berjalan sejauh ini masih membutuhkan penguatan agar mampu memberikan umpan balik (feedback) yang konstruktif dan presisi terhadap perbaikan mutu kerja harian pegawai.

Fenomena kesenjangan (*research gap*) antara idealitas standar kompetensi aparatur dengan realitas kedisiplinan dan pemerataan pelatihan di lapangan menegaskan *urgency* penelitian ini. Berbagai studi terdahulu telah meneliti tema SDM dan kinerja pegawai pada konteks instansi publik. Penelitian Enggowa, Rompas, dan Plangiten (2023) menunjukkan adanya pengaruh positif pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Studi Ottay, Rorong, dan Tampongangoy (2022) mengungkap kendala pengembangan potensi aparatur di Kecamatan Sario Kota Manado akibat keterbatasan program diklat dan partisipasi pegawai. Manurung, Lengkong, dan Ruru (2021) mengkaji kinerja pegawai LPP RRI Manado yang tergolong baik namun masih terkendala masalah kualitas kerja dan kedisiplinan. Betty, Rompas, dan Kolondam (2023) menyoroti belum optimalnya kinerja Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tomohon akibat keterbatasan kuantitas dan kualitas SDM. Sementara itu, Pangkey dan Pombengi (2024) menemukan bahwa kualitas SDM di BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara masih diwarnai ketidaksesuaian prinsip *the right man on the right job* serta disiplin kerja yang belum maksimal.

Meskipun studi-studi terdahulu telah memberikan kontribusi penting, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada analisis parsial satu indikator (seperti pengembangan karier saja atau kualitas SDM secara umum) dan menggunakan pendekatan kuantitatif umum. Belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan kerangka strategi Fred R. David dan lima indikator pengembangan SDM Sedarmayanti untuk menganalisis secara mendalam fenomena di unit kerja khusus pengendalitan pembangunan daerah seperti Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Sulawesi Utara. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan secara holistik bagaimana strategi pengembangan SDM diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi melalui dimensi pendidikan dan pelatihan, pembinaan dan pengawasan, pengembangan karier, disiplin kerja, serta evaluasi kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan spesifikasi deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, utuh, dan kontekstual mengenai fenomena strategi pengembangan SDM dan dinamika kinerja pegawai secara alami di lingkungan kerja instansi pemerintahan. Lokasi penelitian berkedudukan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, Kota Manado, yang dilaksanakan dalam rentang waktu bulan September 2025 hingga Februari 2026. Penetapan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan

*Corresponding author

E-mail addresses: indriratu01ktg@gmail.com



langsung dan pemahaman mendalam terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan kepegawaian di lingkungan biro. Informan penelitian meliputi Kepala Biro Administrasi Pembangunan, Kepala Subbagian Tata Usaha, Staf Tata Usaha Bagian Keuangan, Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian dan Persuratan, serta Staf Pelaksana. Penentuan jumlah informan berpedoman pada prinsip kecukupan data (*data saturation*), di mana pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah mencapai titik jenuh dan tidak lagi menghasilkan variasi informasi baru yang signifikan.

Sumber data penelitian mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam berbasis pedoman wawancara terstruktur dan observasi partisipatif pasif terhadap perilaku kerja harian pegawai, suasana kedisiplinan, serta aktivitas pelayanan administrasi. Data sekunder dihimpun melalui studi dokumentasi terhadap laporan kinerja bulanan, dokumen struktur organisasi, Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022, data profil kepegawaian, serta arsip kegiatan pelatihan. Teknik analisis data mengadopsi model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga alur kegiatan simultan: 1) Reduksi data, yaitu proses memilah, merangkum, memfokuskan, dan mentransformasikan data mentah hasil wawancara dan lapangan sesuai dengan fokus indikator penelitian; 2) Penyajian data (*data display*), yaitu mengorganisasikan data tereduksi ke dalam bentuk naskah naratif sistematis dan tabel perbandingan faktual; serta 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yaitu merumuskan makna temuan secara logis yang diverifikasi secara cermat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik guna menjamin keabsahan dan validitas ilmiah data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara merupakan perangkat daerah strategis yang bertugas mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi administrasi pelaksanaan pembangunan serta pelaporan realisasi fisik dan keuangan daerah. Berdasarkan data kepegawaian terbaru, operasional biro ini didukung oleh 34 orang aparatur sipil negara dengan komposisi tingkat pendidikan yang bervariasi. Profil kualifikasi pendidikan pegawai disajikan pada Tabel 1 berikut.

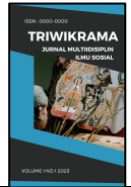
Tabel 1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai (Orang)
1.	SMA / SMK	6
2.	Diploma III (D3)	2
3.	Strata Satu (S1)	16
4.	Strata Dua (S2)	10
Total	Keseluruhan Aparatur	34

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Biro Administrasi Pembangunan memiliki latar belakang pendidikan tinggi (76.4% berpendidikan S1 dan S2). Kualifikasi pendidikan yang memadai ini menjadi modal dasar yang sangat potensial dalam mendukung skema pengembangan SDM. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi di lapangan, pelaksanaan strategi pengembangan SDM diukur melalui lima indikator Sedarmayanti (2017) yang diuraikan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat):

Pelaksanaan program diklat di biro telah diprogramkan secara berkesinambungan melalui pendaftaran bimbingan teknis (bimtek), *workshop* administrasi perkantoran, dan pelatihan tata



kelola kepegawaian digital. Sebagaimana dipaparkan oleh Kepala Biro, pelatihan difokuskan untuk meningkatkan kecermatan dan ketelitian staf dalam mengoperasikan aplikasi administrasi pemerintahan. Kendati demikian, terdapat kendala operasional berupa keterbatasan kuota peserta yang diberikan oleh lembaga penyelenggara diklat provinsi, sehingga keikutsertaan pegawai harus dilakukan secara bergiliran. Staf yang telah mengikuti diklat mengonfirmasi bahwa pelatihan penyusunan laporan administrasi secara langsung meningkatkan pemahaman sistematika kerja, kecepatan penyelesaian tugas, dan rasa percaya diri.

2. Pembinaan dan Pengawasan

Pimpinan biro menerapkan pola pembinaan berbasis pendekatan persuasif dan komunikatif melalui rapat koordinasi berkala, pengarahan langsung, dan pemberian motivasi kerja. Pengawasan harian dilakukan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha melalui pemantauan daftar hadir elektronik (presensi) serta kontrol target penyelesaian berkas. Jika ditemukan pegawai yang mengalami penurunan produktivitas atau melakukan pelanggaran ringan, pimpinan tidak langsung menjatuhkan sanksi formal, melainkan memberikan teguran lisan konstruktif dan bimbingan teknis agar pegawai mampu memperbaiki kinerja.

3. Pengembangan Karier

Skema pengembangan karier pegawai dilaksanakan dengan mengacu pada ketentuan perundang-undangan kepegawaian nasional berbasis merit system. Penilaian prestasi kerja, rekam jejak kedisiplinan, kompetensi teknis, serta keikutsertaan diklat dijadikan pertimbangan utama dalam pengusulan kenaikan pangkat, promosi jabatan struktural/fungsional, maupun penugasan khusus. Meskipun staf mengakui kejelasan jalur karier memberikan dorongan motivasi kerja yang tinggi, proses administrasi pengusulan di tingkat daerah masih dirasakan membutuhkan waktu birokrasi yang relatif panjang.

4. Peningkatan Disiplin Kerja

Penegakan disiplin dilaksanakan melalui instrumen presensi kehadiran digital, kewajiban mengikuti apel pagi rutin, dan pemantauan jam kerja efektif harian. Kendati berbagai instrumen penegakan telah diterapkan, temuan observasi menunjukkan masih terdapat kendala disiplin di mana sebagian oknum pegawai meninggalkan ruang kerja pada jam dinas tanpa izin kedinasan resmi. Kondisi ini menjadi area kritis yang memerlukan pengawasan lebih ketat agar tidak mengganggu kontinuitas penyelesaian tugas biro.

5. Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara periodik bulanan dan tahunan melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta penilaian capaian kerja harian oleh atasan langsung. Evaluasi ini berfungsi sebagai alat ukur objektif untuk mengidentifikasi hambatan kerja, menilai tingkat pencapaian target fisik dan keuangan, serta memberikan umpan balik (*feedback*) guna menentukan kebutuhan pelatihan dan pembinaan pada periode berikutnya.

Pembahasan

Pembahasan analitis dalam penelitian ini difokuskan pada pengintegrasian temuan empiris lapangan dengan kerangka teoretis manajemen strategis Fred R. David (2011) dan dimensi pengembangan SDM Sedarmayanti (2017), serta mengkonfrontasikannya dengan literatur ilmiah dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Dalam perspektif perumusan dan implementasi strategi (David, 2011), Biro Administrasi Pembangunan telah menyelaraskan kebutuhan penguatan kapasitas aparatur dengan Visi dan Misi biro, yaitu mewujudkan koordinasi dan pengendalian pembangunan yang tertib, taat asas, transparan, dan akuntabel. Implementasi strategi pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan terbukti memberikan kontribusi substantif terhadap penguatan kompetensi teknis



aparatur. Temuan ini selaras dengan studi meta-analisis Arthur et al. (2003) serta Aguinis dan Kraiger (2009) yang mengonfirmasi bahwa program pelatihan yang dirancang secara terstruktur memberikan dampak sistematis terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan efektivitas kinerja individu maupun organisasi. Hal ini juga diperkuat oleh pemikiran Potnuru dan Sahoo (2016) yang menegaskan bahwa intervensi pengembangan SDM secara langsung membangun kompetensi inti pegawai yang bermuara pada efektivitas organisasi publik.

Namun demikian, kendala keterbatasan kuota diklat yang ditemukan di lokasi penelitian menunjukkan adanya hambatan pada alokasi sumber daya strategi. Kondisi ini mirip dengan temuan penelitian Ottay, Rorong, dan Tampongangoy (2022) pada aparatur Kecamatan Sario Kota Manado, di mana keterbatasan frekuensi dan kuota pelatihan menghambat pemerataan peningkatan kapasitas ASN. Untuk mengatasi kendala tersebut, biro menerapkan strategi pengetahuan berbagi (*knowledge sharing*) di mana staf alumni diklat mengedukasi rekan sejawatnya. Meskipun efektif sebagai solusi sementara, hal ini belum dapat menggantikan keutuhan materi diklat formal, sehingga diperlukan perluasan alokasi kuota diklat oleh instansi pembina kepegawaian daerah.

Pada dimensi pembinaan dan pengawasan, penerapan pola pembinaan persuasif yang dipadukan dengan pengawasan melekat oleh pimpinan terbukti mampu menumbuhkan motivasi dan kesadaran kerja pegawai. Temuan ini mendukung studi Jones, Woods, dan Guillaume (2016) yang menyimpulkan bahwa intervensi *coaching* dan mentoring yang berkelanjutan di tempat kerja sangat efektif meningkatkan keterampilan teknis dan motivasi kinerja pegawai. Pola pembinaan ini juga sejalan dengan pandangan Hasibuan (2016) dan Dessler (2017) mengenai pentingnya pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif guna mendorong ketaatan terhadap standar operasional prosedur.

Mengenai indikator pengembangan karier, temuan penelitian memperlihatkan bahwa kejelasan skema kenaikan pangkat dan promosi jabatan berbasis rekam jejak kinerja merupakan faktor pendorong (*motivator*) utama dalam meningkatkan dedikasi staf. Hal ini sejalan dengan temuan empiris Enggowa, Rompas, dan Plangiten (2023) yang membuktikan adanya pengaruh positif signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah. Demikian pula studi Hadriansyah et al. (2018) mengonfirmasi bahwa transparansi pengembangan karier berkorelasi linier dengan peningkatan kepuasan dan produktivitas kerja. Meskipun demikian, lamanya proses verifikasi administrasi birokrasi di tingkat daerah masih menjadi catatan efisiensi yang perlu diperbaiki melalui penyederhanaan sistem layanan kepegawaian.

Indikator disiplin kerja menjadi temuan paling krusial dalam penelitian ini. Meskipun instrumen presensi digital dan kewajiban apel pagi telah diberlakukan, masih adanya fenomena oknum pegawai yang keluar kantor pada jam dinas tanpa izin menunjukkan bahwa penegakan disiplin belum sepenuhnya optimal. Masalah kedisiplinan ini konsisten dengan temuan Manurung, Lengkon, dan Ruru (2021) di LPP RRI Manado serta Pangkey dan Pombengi (2024) di BPKPD Minahasa Tenggara, yang mengidentifikasi bahwa kelalaian disiplin waktu dan ketidakberadaannya di tempat kerja merupakan hambatan umum birokrasi lokal yang dapat menurunkan kualitas output organisasi. Dalam sudut pandang Sedarmayanti (2017), disiplin kerja merupakan pilar pengikat seluruh potensi kompetensi; tanpa disiplin yang mantap, tingkat pendidikan tinggi dan pelatihan yang diikuti tidak akan menghasilkan tingkat produktivitas yang maksimal. Oleh karena itu, diperlukan tindakan korektif tegas dan konsisten dari pimpinan.

Terakhir, pada indikator evaluasi kinerja, penerapan evaluasi berkala berbasis SKP dan penilaian harian terbukti memberikan kepastian standar mutu kerja bagi pegawai. Sebagaimana ditegaskan oleh Tharenou, Saks, dan Moore (2007), evaluasi kinerja berfungsi sebagai instrumen umpan balik strategis yang menghubungkan hasil pengembangan SDM dengan pencapaian target



organisasi. Evaluasi kinerja di Biro Administrasi Pembangunan telah berjalan transparan, namun disarankan agar hasil evaluasi tersebut secara langsung diintegrasikan dengan pemberian insentif atau penghargaan (reward and punishment system) agar memiliki daya tekan dan motivasi yang lebih kuat bagi seluruh aparatur.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif dan pembahasan mendalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, disimpulkan bahwa pelaksanaan strategi pengembangan SDM yang diukur melalui dimensi pendidikan dan pelatihan, pembinaan dan pengawasan, pengembangan karier, serta evaluasi kinerja secara umum telah berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi teknis, pemahaman tugas, serta tanggung jawab aparatur. Pembinaan yang bersifat persuasif dan evaluasi kinerja berbasis SKP terbukti menjadi indikator yang paling efektif dalam mengarahkan produktivitas kerja staf. Namun demikian, pelaksanaan strategi secara keseluruhan belum mencapai titik optimal karena masih diwarnai oleh hambatan keterbatasan kuota diklat formal serta belum maksimalnya tingkat kedisiplinan sebagian pegawai dalam menaati jam kerja efektif kantor.

Guna mengoptimalkan strategi pengembangan SDM dan kinerja pegawai di masa mendatang, dirumuskan beberapa saran praktis dan akademis: Pertama, pimpinan Biro Administrasi Pembangunan diharapkan memperjuangkan penambahan kuota alokasi diklat dan bimbingan teknis secara proporsional kepada Badan Kepegawaian Daerah, serta mengintensifkan program *in-house training* mandiri guna menjamin pemerataan kompetensi seluruh staf. Kedua, pimpinan perlu meningkatkan ketegasan pengawasan disiplin dengan mengintegrasikan sistem presensi digital bersama sidak berkala serta pemberlakuan sanksi berjenjang yang konsisten bagi pegawai yang melanggar aturan jam kerja dinas. Ketiga, biro disarankan untuk mempercepat mekanisme verifikasi administrasi pengusulan karier dan mengaitkan hasil evaluasi kinerja bulanan secara langsung dengan sistem penghargaan (reward) dan tunjangan kinerja. Keempat, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas lingkup kajian dengan menggunakan metode campuran (*mixed-methods*) atau melibatkan variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sektor publik.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation components. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Betty, M., Rompas, W. Y., & Kolondam, H. (2023). Kinerja Organisasi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik*.
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba 4.
- Hadriansyah, W. d. (2018). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JRMB: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis*, Universitas Islam Attahiriyah.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.



- Enggowa, N. M., Rompas, W. Y., & Plangiten, N. N. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, IX (2), 29-39.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Miles, M. B. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ottay, D. K., Rorong, A. J., & Tampongangoy, D. L. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah di Kecamatan Sario Kota Manado. *Jap*, 8(115), 10-17.
- Pangkey, M. S. (2024). Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 10(2), 1-10.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of employee training. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273
- Peraturan perundang undangan:
Peraturan Gubernur Sulut (PERGUB) Provinsi sulawesi utara nomor 12 tahun 2022 Tentang kedudukan, Susunan organisasi, Tugas dan Fungsi serta tata kerja perangkat daerah
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/235431/pegub-prov-sulawesi-utara-no-12-tahun-2022>