

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
KINERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA BIRO UMUM
SEKRETARIAT PROVINSI SULAWESI TENGAH**

Rizky Ramadhan¹, Rudin.M², I Nyoman Swedana³

Pascasarjana Manajemen Universitas Abdul Azis Lamadjido Palu Jl.
DR. Suharso, Besusu Barat, Palu Timur, Kota Palu, Sulawesi
Tengah
Email: rudin.ternate@gmail.com

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja merupakan aspek strategis dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mendukung pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja ASN di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, Staf Administrasi, dan Staf Operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja ASN telah dilaksanakan melalui aspek pembelajaran, pelatihan, pengembangan, dan pendidikan. Keempat aspek ini berkontribusi dalam meningkatkan pemahaman tugas, Disiplin kerja, kemandirian, dan kemampuan analitis ASN dalam melaksanakan tugasnya. Namun, pengembangan sumber daya manusia belum secara sistematis terintegrasi dengan manajemen kinerja dan perencanaan karier. Faktor-faktor penghambatnya meliputi beban kerja yang tinggi, keterbatasan peluang untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pendidikan, keterbatasan waktu, dan motivasi pegawai yang tidak merata.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, kinerja ASN, pembelajaran, pelatihan, pengembangan, pendidikan.

ABSTRACT

Performance-based human resource development is a strategic aspect in improving the performance of Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) in order to support the achievement of governmental organizational goals. This study aims to analyze performance-based human resource development of ASN at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Sulawesi Province, as well as to identify the inhibiting and supporting factors in its implementation. This research employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, observation, and documentation. The research informants consist of the Head of Bureau, Heads of Divisions, Heads of Subdivisions, Administrative Staff, and Operational Staff. The results of the study indicate that performance-based human resource development of ASN has been implemented through the aspects of learning, training, development, and education. These four aspects contribute to improving task comprehension, work discipline, independence, and analytical abilities of ASN in performing their duties. However, human resource development has not yet been systematically integrated with performance management and career planning. The inhibiting factors include high workload, limited opportunities to participate in training and education, time constraints, and uneven employee motivation.

Keywords: human resource development, ASN performance, learning, training, development, education.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan publik. Keberhasilan organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan dan sasarannya sangat ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya.¹ Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian integral dari Sumber daya manusia aparatur memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang

¹ Rochmansjah, H. (2024). *Reformasi Birokrasi dan Manajemen ASN*. Jakarta: Prenada Media.

baik (good governance) dan pelayanan publik yang prima.² Oleh sebab itu, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu prioritas utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa Aparatur Sipil Negara harus memiliki kompetensi, profesionalisme, serta integritas tinggi. Kompetensi Aparatur Sipil Negara tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing, tetapi juga kemampuan adaptif terhadap perkembangan lingkungan strategis, khususnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Irawan et al., 2023). Di era digitalisasi pelayanan publik saat ini, Aparatur Sipil Negara dituntut untuk mampu menguasai teknologi serta menggunakannya sebagai instrumen utama dalam memberikan layanan yang cepat, efektif, dan efisien kepada masyarakat.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tantangan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara masih cukup kompleks. Masih ditemukan Aparatur Sipil Negara yang belum mampu mengikuti dinamika perubahan, terutama dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung tugas dan fungsi mereka. Rendahnya pemahaman Aparatur Sipil Negara terhadap teknologi sering kali disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus teknis, maupun bimbingan teknis (bimtek) yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Akibatnya, terjadi kesenjangan antara tuntutan kinerja yang diharapkan dengan kemampuan aktual yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN).

² Ayuningtyas. (2022). Manajemen SDM Aparatur dalam Era Digitalisasi Pelayanan Publik. Bumi Aksara.

Mengutip pendapat (Muarsarsar, 2022) menyatakan bahwa salah satu faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yakni sejauh mana instansi tersebut efektif melaksanakan pengembangan Sumber Daya Manusia bagi pegawainya. Sebagaimana penjelasan tersebut, Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah menjadi titik fokus perhatian dimana kepercayaan publik melalui kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat di ukur dari berbagai sudut pandang baik pengukuran yang dilakukan oleh internal pemerintah dan juga bisa dilakukan oleh pihak luar/ masyarakat. Pengukuran kualitas pelayanan yang diberikan masyarakat selaku pengguna layanan dapat melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM).³

Berdasarkan hasil pengamatan awal dengan melaksanakan wawancara langsung kepada staf, masih terdapat pegawai yang kurang memahami perkembangan serta pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Salah satu faktor penyebabnya adalah kurangnya keikutsertaan Aparatur Sipil Negara dalam program pengembangan kompetensi contohnya seorang pegawai tidak bisa mengoperasikan komputer padahal tugas sehari-harinya itu berada pada menggunakan komputer hal ini menghambat pekerjaan pegawai tersebut, untuk mengatasinya dapat di ikutkan dalam program pengembangan kompetensi untuk menunjang kualitas kinerja mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan Aparatur Sipil Negara yang diterapkan di Biro Umum belum berjalan optimal, sehingga berdampak pada rendahnya kinerja Aparatur Sipil

³ Ernawan, Y., & Wahidin, N. (2017). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN JIWA INTRAPRENEURSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Penelitian Pada Karyawan Senior Staff PT. Indo-Rama Synthetics Tbk Divisi Polyester). *Occupational Medicine*, 53(4), 130.

Negara, khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Kualitas pelayanan publik menjadi indikator penting keberhasilan pemerintah daerah dalam mewujudkan visi dan misi kepala daerah. Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah melalui visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur berkomitmen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Untuk mencapai visi tersebut, diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten, profesional, serta berorientasi pada kinerja.⁴

Terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB (PERMENPANRB) Republik Indonesia nomor 14 tahun 2017 tentang pedoman penyusunan SKM, menjadi bahan penilaian terhadap unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) pada perangkat daerah untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan dan mengembalikan kepercayaan masyarakat. Terdapat 9 unsur (u) penilaian pelayanan pada SKM yaitu (u1) kesesuaian persyaratan, (u2) prosedur pelayanan, (u3) kecepatan pelayanan, (u4) kesesuaian/kewajaran biaya, (u5) kesesuaian pelayanan, (u6) kompetensi petugas, (u7) perilaku petugas pelayanan, (u8) penanganan pengaduan dan (u9) kualitas sarana dan prasarana.

Rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah tidak hanya berdampak pada kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat tetapi juga

⁴ Eryana, & Indah, A. (2020). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), 15–24. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i1.207>

berpengaruh terhadap pencapaian program dan kebijakan strategis pemerintah daerah. berdasarkan hasil rekapitulasi laporan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) pemerintah daerah provinsi Sulawesi tengah tahun 2023, sebanyak 50 perangkat daerah telah menyampaikan laporannya dengan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari data rekapan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat pemda Provinsi Sulawesi Tengah yang ada pada Biro Organisasi setda Provinsi Sulawesi Tengah, Biro umum ini termasuk perangkat daerah dengan nilai IKM rendah dengan kategori C (kurang baik). Oleh karena itu, pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan. Strategi ini menekankan pada peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara secara terukur melalui pelatihan, pembinaan, serta pengelolaan kinerja yang berkesinambungan. Dengan demikian, diharapkan Aparatur Sipil Negara tidak hanya mampu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan, tetapi juga mampu berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi.⁵

Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut, penulis memandang penting untuk melakukan penelitian mengenai “Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja pada Aparatur Sipil Negara Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah.” Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai kondisi aktual pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja

⁵ Krisdianto, B., & Nurhajati. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU), II (2), 85–97.

Aparatur Sipil Negara di lingkungan Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah?
2. Faktor penghambat pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah?

C. METODE PENELITIAN

Penentuan Metode Penelitian dimaksudkan untuk mendapatkan data yang akurat dan terpercaya yang diharapkan dapat membantu dalam mencapai tujuan dari penelitian terhadap fenomena yang terjadi yang menjadi fokus penelitian seorang penulis. Pada penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Satori dalam jurnal mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, dan lain sebagainya.⁶ Metode kualitatif merupakan kumpulan metode untuk menganalisis dan memahami lebih dalam mengenai makna beberapa individu maupun kelompok dianggap sebagai masalah

⁶ Hina, B. J. R., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi. SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen, 2(1), 106–117.

kemanusiaan atau masalah sosial.⁷

Selain itu, Sugiono (dalam Hibatullah, 2021) juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek ilmiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sedangkan Menurut Sukmadinata Penelitian Deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterikatan antar kegiatan.⁸

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendapatkan informasi mengenai upaya apa saja yang dilaksanakan perangkat daerah untuk pengembangan ASN terhadap kinerja ASN di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah secara mendalam dan komprehensif. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkapkan fenomenafenomena pada suatu subjek serta situasi dan permasalahan yang ingin diteliti secara mendalam

Lokasi penelitian yang penulis lakukan bertempat di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan penelitian ini adalah selama tiga bulan yaitu bulan Juni sampai dengan Agustus 2025.

⁷ M Rudin, Mlf Bakarbessy, F Fadlun, 2024, Strategi Manajemen Pengembangan Usaha Mikro Dan Kecil Olahan Pangan Di .Kabupaten Morowali Utara, Jurnal Manajemen Stie. Muhammadiyah Palopo 10 (1), 186-199

⁸ Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

D. PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah merupakan salah satu perangkat daerah yang berada di bawah koordinasi Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Keberadaan Biro Umum memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan tugas pemerintahan daerah, khususnya dalam menunjang kelancaran tugas Kepala Daerah, yaitu Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi Sulawesi Tengah, melalui pengelolaan urusan rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, serta tata usaha.



Gambar 4. 1 Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah



Sumber : Dokumentasi Penulis

Secara fungsional, Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, serta tata usaha. Selain itu, Biro Umum juga berperan dalam mengoordinasikan perumusan kebijakan operasional, menyiapkan pelaksanaan kebijakan, serta melaksanakan supervisi, pemantauan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan di bidang tersebut. Biro Umum juga melaksanakan fungsi lain yang

diberikan oleh Asisten Administrasi Umum sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bertugas membantu Kepala Daerah dan Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan pelaksanaan kebijakan, serta pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, serta tata usaha. Tugas tersebut menuntut ketersediaan aparatur yang memiliki kompetensi, profesionalisme, dan kinerja yang memadai agar pelayanan administratif dan operasional pemerintahan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Secara struktural, Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah terdiri atas tiga bagian dan sembilan subbagian. Susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja Biro Umum ditetapkan melalui Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Tengah Nomor 57 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah. Struktur organisasi tersebut dirancang untuk mendukung pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas dalam pelaksanaan fungsi birokrasi.⁹

Guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah menerapkan pendekatan kebijakan manajemen kepegawaian yang menekankan pada peningkatan kualitas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara. Pendekatan ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara geografis, Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah berada dalam satu kawasan dengan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi

⁹ M Rudin, MLF Bakarbesy, 2025, Evaluation of Mining Sector Tax Collection Performance from the Perspective of Regional Fiscal Management, Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 2025

Tengah, yang memudahkan koordinasi dan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan temuan penelitian mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja pada Aparatur Sipil Negara di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah dengan menggunakan kerangka teori pengembangan SDM menurut Armstrong, yang meliputi empat dimensi utama, yaitu *learning*, *training*, *development*, dan *education*. Keempat dimensi tersebut dianalisis secara terintegrasi dengan kondisi empiris yang ditemukan di lapangan.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah ditunjukkan melalui proses *learning* yang berlangsung baik secara formal maupun informal. ASN memperoleh pembelajaran melalui arahan atasan, pengalaman kerja sehari-hari, serta interaksi langsung dalam pelaksanaan tugas. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu informan yang menyatakan bahwa "*pembelajaran membantu pegawai memahami teknis pekerjaan sehingga kesalahan kerja dapat dikurangi*" (Wawancara Kepala Sub Bagian, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran menjadi sarana penting dalam meningkatkan pemahaman teknis pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa proses pembelajaran di tempat kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparatur. Namun demikian, berbeda dengan pendekatan ideal dalam teori pengembangan SDM berbasis

kinerja, proses *learning* di Biro Umum masih bersifat situasional dan belum sepenuhnya dirancang secara sistematis.¹⁰

Selain pembelajaran, pengembangan SDM berbasis kinerja juga tercermin melalui pelaksanaan *training* atau pelatihan yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, kedisiplinan, dan tanggung jawab ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan ketelitian, pemahaman prosedur kerja, serta kepercayaan diri pegawai. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan yang menyebutkan bahwa “*setelah mengikuti pelatihan, pegawai lebih memahami prosedur kerja sehingga kesalahan dapat diminimalkan*”.¹¹ Temuan ini sejalan dengan penelitian Pascoela Noronha Martins dan Sudarmo (2023) yang menegaskan bahwa pelatihan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kinerja ASN. Namun, berbeda dengan penelitian tersebut, pelatihan di Biro Umum belum sepenuhnya dikaitkan dengan evaluasi kinerja secara terukur, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja jangka panjang masih perlu diperkuat.

Pengembangan SDM berbasis kinerja juga ditunjukkan melalui *development* atau pengembangan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dipahami sebagai upaya untuk mencegah stagnasi dan meningkatkan kemandirian ASN dalam melaksanakan tugas. Seorang informan menyampaikan bahwa “*pengembangan membantu pegawai memahami tugas dan fungsi secara lebih mendalam sehingga tidak terlalu bergantung pada arahan atasan*”¹². Temuan ini sejalan dengan penelitian yang

¹⁰ Martins, P. N., & Sudarmo. (2023). *Strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Dili*. Jurnal Administrasi Publik, 15(2), 210–224.

¹¹ Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

¹² Ida Bagus. (2020). *Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara*. Denpasar: Udayana Press.

menyatakan bahwa pengembangan SDM berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan dan kemandirian aparatur. Namun, dalam konteks Biro Umum, pengembangan masih bersifat adaptif dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem perencanaan karier berbasis kinerja sebagaimana dianjurkan dalam teori pengembangan SDM.

Aspek *education* atau pendidikan juga menjadi bagian dari pengembangan SDM berbasis kinerja di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berperan dalam meningkatkan kemampuan analitis, pemahaman terhadap aturan, serta ketepatan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini tercermin dari pernyataan informan yang menyebutkan bahwa *“pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi biasanya lebih cepat memahami permasalahan dan solusi kerja”*.¹³ Temuan ini sejalan dengan penelitian Nirmala Herawati yang menyatakan bahwa pendidikan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja aparatur. Namun demikian, perbedaan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kesempatan pendidikan lanjutan masih terbatas akibat beban kerja dan keterbatasan waktu, sehingga pemanfaatan pendidikan sebagai instrumen pengembangan berbasis kinerja belum optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berbasis kinerja ASN di Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah telah mencakup aspek *learning, training, development, dan education*. Keempat aspek tersebut telah berkontribusi dalam meningkatkan kinerja ASN, baik dari sisi pemahaman tugas, kedisiplinan, kemandirian,

¹³ Eryana, & Indah, A. (2020). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), 15–24. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i1.207>

maupun kemampuan analitis. Namun, pengembangan SDM belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis dengan manajemen kinerja dan perencanaan karier, sebagaimana ditekankan dalam teori pengembangan SDM berbasis kinerja. Oleh karena itu, penguatan perencanaan, evaluasi, dan keterkaitan langsung dengan kinerja menjadi kebutuhan penting ke depan.

2. Faktor penghambat pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat utama dalam pelaksanaan pengembangan SDM berbasis kinerja adalah tingginya beban kerja ASN. Beban pekerjaan administratif dan pelayanan yang harus diselesaikan secara terus-menerus menyebabkan pegawai kesulitan meluangkan waktu untuk mengikuti kegiatan pelatihan, pengembangan, maupun pendidikan lanjutan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan yang menyebutkan bahwa *“beban kerja yang cukup tinggi membuat pegawai sulit meninggalkan pekerjaan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan”* (Wawancara Kepala Bagian, 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian dan yang menyatakan bahwa beban kerja tinggi menjadi penghambat utama pengembangan SDM aparatur.¹⁴

Faktor penghambat lainnya adalah keterbatasan kesempatan ASN untuk mengikuti program pelatihan dan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kuota, jadwal pelaksanaan, serta prioritas tugas menyebabkan tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan

¹⁴ Krisdianto, B., & Nurhajati. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, II(2), 85–97.

kompetensinya. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan informan yang menyebutkan bahwa “kesempatan mengikuti pelatihan masih terbatas sementara pekerjaan administrasi harus tetap diselesaikan” (Wawancara Staf TU, 2025). Temuan ini memiliki kesamaan dengan penelitian Muh. Mirza Gibran (2023), namun penelitian ini lebih menekankan implikasinya terhadap ketimpangan pengembangan SDM berbasis kinerja di lingkungan organisasi.

Selain faktor struktural, penelitian ini juga menemukan hambatan kultural berupa motivasi pegawai yang belum merata dalam mengikuti kegiatan pengembangan. Sebagian ASN memandang pengembangan SDM sebagai beban tambahan di tengah tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini tercermin dari pernyataan informan yang menyatakan bahwa “ada pegawai yang kurang termotivasi karena merasa beban kerja sudah cukup tinggi” (Wawancara Staf Pelaksana, 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya budaya kerja dan motivasi dalam mendukung kinerja aparatur.¹⁵

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan yang secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah.

¹⁵ Eryana, & Indah, A. (2020). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), 15–24. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i1.207>

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah: Telah dilaksanakan melalui berbagai bentuk pembelajaran (*learning*), pelatihan (*training*), pengembangan (*development*), dan pendidikan (*education*). Pengembangan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap tugas dan fungsi, kedisiplinan kerja, kemandirian, serta kemampuan analitis dalam melaksanakan pekerjaan. Namun demikian, pengembangan SDM belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis dengan manajemen kinerja dan perencanaan karier Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja belum optimal dan masih bersifat adaptif sesuai kebutuhan kerja.
2. Faktor penghambat pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah : meliputi tingginya beban kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan dan pendidikan, keterbatasan waktu akibat tuntutan pelayanan dan administrasi, serta motivasi pegawai yang belum merata dalam mengikuti kegiatan pengembangan. Faktor-faktor tersebut menyebabkan pelaksanaan pengembangan SDM belum dapat dilakukan secara merata dan berkelanjutan, sehingga berpengaruh terhadap optimalisasi peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

F. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka rekomendasi yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Sistem Learning Organisasi: Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Tengah perlu mengembangkan sistem pembelajaran terstruktur melalui forum berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dokumentasi pembelajaran kerja, dan pembelajaran internal yang terintegrasi dengan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Perencanaan Training Berbasis Kebutuhan Kinerja : Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi dan dikaitkan secara langsung dengan indikator kinerja. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi pascapelatihan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, H., dkk. (2020). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Ardianti. (2021). Penelitian Deskriptif Kualitatif. Jakarta: Media Ilmu.
- Ayuniningtyas. (2022). Manajemen SDM Aparatur dalam Era Digitalisasi Pelayanan Publik. Bumi Aksara.
- Budio, S. (2019). Strategi Organisasi dalam Perspektif Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Dinny. (2018). Pengaruh sistem pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT. Indofood Cbp. Sukses Makmur Tbk. Bitung. Jurnal Manajemen, 5(2), 112–123.
- Ernawan, Y., & Wahidin, N. (2017). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN Jiwa INTRAPRENEURSHIP TERHADAP

- KINERJA KARYAWAN (Penelitian Pada Karyawan Senior Staff PT. Indo-Rama Synthetics Tbk Divisi Polyester). *Occupational Medicine*, 53(4), 130.
- Eryana, & Indah, A. (2020). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), 15–24. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i1.207>
- Eryana. (2020). *Metode Pengembangan SDM dalam Organisasi*. Surabaya: Media Sains.
- Ghozali, I. (2020). *Analisis Data Kualitatif dengan NVivo 12 Plus*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamzah, A. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Rekonstruksi Pemikiran Dasar Natural Research Dilengkapi Contoh, Proses dan Hasil*. Literasi Indonesia.
- Hardani, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hattab, Syahrudin dan Dasmawati. 2023. *Kompetensi SDM di Sektor Organisasi Publik*. Makassar: PT. Runzune Sapta Konsultan.
- Hibatullah. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Refika Aditama.
- Hina, B. J. R., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 106–117.
- Ida Bagus. (2020). *Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara*. Denpasar: Udayana Press.

- Irawan, A., dkk. (2023). *Kompetensi ASN dalam Transformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia.
- Krisdianto, B., & Nurhajati. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, II(2), 85–97.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marsadhia, N. (2022). *Manajemen Kinerja ASN*. Makassar: Pustaka Horizon.
- Martins, P. N., & Sudarmo. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(1), 76–87.
- Martins, P. N., & Sudarmo. (2023). *Strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Dili*. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 210–224.
- M Rudin, Mlf Bakarbesy, F Fadlun, 2024, Strategi Manajemen Pengembangan Usaha Mikro Dan Kecil Olahan Pangan Di . Kabupaten Morowali Utara, *Jurnal Manajemen Stie Muhammadiyah Palopo* 10 (1), 186-199
- M Rudin, MLF Bakarbesy, 2025, Evaluation of Mining Sector Tax Collection Performance from the Perspective of Regional Fiscal Management, *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 2025
- Rochmansjah, H. (2024). *Reformasi Birokrasi dan Manajemen ASN*. Jakarta: Prenada Media.

- Rupidara, N. (2016). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sarmono, S. (1993). *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Rajawali.
- Selvias, dkk. (2021). *Strategi Pengembangan SDM di Sektor Publik*. Malang: UB Press.
- Siagian, S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeltan, H., & Nugrahati, D. (2018). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeha. (2021). *Strategi Manajemen dalam Organisasi Publik*. Makassar: UIN Alauddin Press.
- Usdarisman. (2019). MENARA Ilmu Vol. XIII No.5 April 2019. *Jurnal MENARA Ilmu*, XIII(5), 124.
- Wirawan. (2020). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Salemba Empat.

