
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR BAGIAN ADMINISTRASI DAN UMUM SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN NUNUKAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY FOR ADMINISTRATIVE AND GENERAL SECRETARIAT STAFF OF THE NUNUKAN REGENCY REGIONAL HOUSE OF REPRESENTATIVES DPRD TO ENHANCE PERFORMANCE EFFECTIVENESS

¹**Erwin Sam**

Program Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar
ewinsam5@gmail.com

²✉**Nurmadhani Fitri Suyuthi**

Universitas Fajar, Makassar
nurmadhanifitri@unifa.ac.id

³**Syamsuddin Bidol**

Universitas Fajar, Makassar
syamsuddinbidol@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the human resource development strategy and the performance effectiveness of civil servants in that division. This research uses a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving five purposively selected informants: the DPRD Secretary, the Head of the Budget Facilitation and Supervision Division, the Head of the General Affairs Division, a Junior Policy Analyst, and an Administrative Staff member. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, with validity ensured through triangulation. The results show that the development strategy combines formal training, such as technical guidance and policy socialization, with informal development through senior-junior mentoring, cross-sectional task assignment, and self-directed workplace learning, although technology mastery remains uneven. Performance effectiveness is reflected in improved work skills, work achievement, competitiveness, adaptability to regulatory and digital changes, and resilience under council-duty pressures, though still constrained by data coordination and limited technological facilities. A well-directed, sustainable development strategy is proven to contribute to the effectiveness of the DPRD Secretariat's administrative support.

Keywords : Human Resource Development, Performance Effectiveness, DPRD Secretariat.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur serta efektivitas kinerja aparatur pada bagian tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap lima informan yang dipilih secara *purposive sampling*, yaitu Sekretaris DPRD, Kepala Bagian Fasilitas Anggaran dan Pengawasan, Kepala Bagian Umum, Analis Kebijakan Ahli Muda, dan Staf Administrasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, dengan validitas temuan dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM aparatur dilaksanakan melalui kombinasi pengembangan formal, seperti bimbingan teknis dan sosialisasi kebijakan, dengan pengembangan informal berupa pendampingan senior-junior, pembagian tugas lintas bidang, dan pembelajaran mandiri di tempat kerja, meskipun penguasaan teknologi informasi masih belum merata. Efektivitas kinerja aparatur tercermin dari peningkatan keterampilan kerja, prestasi kerja, kemampuan berkompetisi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan sistem digital, serta daya tahan menghadapi tekanan tugas kedewanan, meski masih terkendala koordinasi data antar bagian dan keterbatasan sarana teknologi. Strategi pengembangan SDM yang terarah dan berkelanjutan terbukti berkontribusi terhadap efektivitas dukungan administratif Sekretariat DPRD.

Kata Kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Efektivitas Kinerja, Sekretariat DPRD.



PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral sekaligus aset paling penting dalam setiap organisasi, baik publik maupun swasta, karena manusia berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi (Leuwol, dkk., 2020). Keberhasilan organisasi pada akhirnya sangat ditentukan oleh kualitas SDM dalam mengelola sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Dalam sektor publik, keberhasilan instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kinerja aparatur yang bertugas merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi kebijakan dan pelayanan publik (Sasman & Aperio, 2018). Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur tidak dapat dipandang sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi publik.

Pengembangan SDM pada hakikatnya merupakan upaya yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi aparatur serta kinerja organisasi melalui integrasi kegiatan pelatihan, pengembangan karier, dan pengelolaan organisasi (Leuwol, dkk., 2020). Urgensi pengembangan SDM aparatur juga memiliki landasan normatif yang kuat. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa aparatur sipil negara merupakan profesi yang memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa, yang pelaksanaannya harus didukung oleh kompetensi, kualifikasi, dan kinerja yang profesional. Selanjutnya, Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah menempatkan Sekretariat DPRD sebagai perangkat daerah yang menjalankan fungsi pelayanan administrasi bagi DPRD. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) memiliki peran strategis sebagai unsur pelayanan administrasi yang mendukung pelaksanaan tiga fungsi utama DPRD, yaitu fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan (Masdar dkk., 2019).

Sumber daya manusia dalam perspektif manajemen strategi organisasi dipandang sebagai sumber daya internal yang menentukan keunggulan dan kinerja organisasi. Pendekatan Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, termasuk di dalamnya sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen (Barney dalam Muharam, 2017). Dalam konteks organisasi publik, pandangan ini menegaskan bahwa efektivitas kinerja lembaga tidak hanya ditentukan oleh regulasi dan struktur formal, tetapi juga oleh kapasitas strategis aparatur dalam mengelola proses organisasi secara profesional dan adaptif (Bryson, 2005).

Fenomena empiris di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisme birokrasi dan realitas kapasitas aparatur. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan, khususnya pada Bagian Administrasi dan Umum, masih dijumpai berbagai kendala yang berkaitan dengan pengembangan SDM aparatur. Kendala tersebut antara lain keterbatasan kompetensi staf dalam mengikuti standar kinerja yang semakin tinggi seiring dengan perkembangan teknologi informasi, kurangnya keterampilan administrasi dalam penyusunan kebijakan dan manajemen kepegawaian yang profesional, serta keterlambatan adaptasi terhadap pemanfaatan teknologi informasi dalam proses administrasi dan penyusunan

produk hukum. Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana pendukung serta belum optimalnya pengelolaan informasi dan data turut berdampak pada lambatnya respons terhadap kebutuhan anggota DPRD.

Kendala tersebut berdampak langsung pada efektivitas kinerja Bagian Administrasi dan Umum serta berimplikasi pada kinerja DPRD secara kelembagaan. Indikasi seperti lambatnya respons terhadap kebutuhan kegiatan kedewanan, belum optimalnya fasilitasi rapat-rapat DPRD, serta potensi penurunan kualitas dukungan teknis terhadap fungsi legislasi dan pengawasan menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang terealisasi. Permasalahan ini bersifat sistemis karena berkaitan dengan strategi pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur, bukan semata-mata disebabkan oleh kinerja individu tertentu.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja aparatur di lingkungan pemerintahan. Sastika dan Rahmani (2023) menekankan pentingnya dukungan manajemen dan pengembangan karier dalam meningkatkan prestasi kerja aparatur di lingkungan Sekretariat DPRD. Zuzana dkk. (2025) dalam penelitiannya di DPRD Kabupaten Malinau menemukan bahwa lemahnya perencanaan kerja dan rendahnya inisiatif pegawai menjadi faktor penghambat profesionalisme aparatur sipil negara. Sementara itu, Sasman dan Apero (2018) menunjukkan bahwa efektivitas kinerja individu sangat dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan formal maupun pendidikan dan pelatihan teknis.

Telah tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yaitu keterbatasan kajian mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur secara spesifik pada Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD, khususnya di wilayah perbatasan seperti Kabupaten Nunukan. Padahal, karakteristik wilayah perbatasan yang dihadapkan pada keterbatasan sarana dan prasarana, dinamika regulasi yang tinggi, serta tuntutan akuntabilitas publik yang semakin kuat memerlukan strategi pengembangan SDM yang kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan SDM aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan dengan menggunakan perspektif manajemen strategi organisasi publik. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi permasalahan pengembangan SDM, tetapi juga menelaah proses, kebijakan, dan konteks organisasi yang memengaruhi efektivitas kinerja aparatur dalam mendukung pelaksanaan fungsi DPRD.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat kegagalan dalam mengembangkan kapasitas SDM aparatur pada Bagian Administrasi dan Umum akan berdampak sistemis terhadap penurunan kualitas produk hukum daerah (Perda) serta tidak optimalnya pelaksanaan fungsi pengawasan dan penganggaran DPRD. Dalam perspektif teori efektivitas organisasi, efektivitas kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian output, tetapi juga dari kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan strategis (Steers dalam Adiwilaga, 2025). Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan SDM yang komprehensif dan berkelanjutan, mencakup peningkatan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan etika kerja (work ethics) aparatur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan, pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi. Pendekatan ini juga digunakan untuk menggali keterkaitan pengembangan sumber daya manusia aparatur dengan efektivitas kinerja, yang tercermin melalui keterampilan kerja, peningkatan prestasi kerja, kemampuan beradaptasi, serta daya tahan aparatur dalam menghadapi perubahan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan dilakukan dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja”.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Strategi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategas*, yang berarti *generalship* atau seni kepemimpinan jenderal dalam menyusun rencana untuk memenangkan peperangan (Umam & Atho'illah, 2021). Pada mulanya, istilah strategi digunakan secara terbatas dalam konteks militer sebagai upaya untuk memenangkan peperangan. Seiring dengan perkembangan zaman, konsep strategi kemudian mengalami perluasan makna dan penerapan ke berbagai bidang lain, seperti ekonomi, pemasaran, dan manajemen. Secara etimologis, dalam konteks manajemen organisasi, strategi dapat dipahami sebagai seperangkat kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara terarah guna mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini berdasarkan berbagai definisi tersebut, memahami strategi tidak hanya sebagai fungsi manajerial atau rangkaian aktivitas administratif, melainkan sebagai proses pengambilan keputusan jangka menengah dan jangka panjang yang mencakup perumusan arah pengembangan sumber daya manusia, pelaksanaan program pengembangan, serta evaluasi berkelanjutan terhadap dampaknya bagi efektivitas kinerja organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha terencana, sistematis, dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi aparatur serta kinerja lembaga secara keseluruhan (Leuwol, dkk. 2020). Secara mendasar, pengembangan ini diartikan sebagai upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Indikator pengembangan sumber daya manusia yang digunakan dalam penelitian ini meliputi keterampilan, pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi aparatur (Mangkunegara, 2017). Ketiga indikator tersebut digunakan untuk menelusuri bagaimana strategi pengembangan SDM dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi oleh organisasi, serta bagaimana aparatur memaknai proses pengembangan tersebut dalam mendukung pelaksanaan tugas administratif kedewanan.

Aparatur Sipil Negara

Pengembangan Aparatur Sipil Negara pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari konsep pengembangan sumber daya manusia secara komprehensif. Bangun (2012) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dilakukan

melalui beberapa dimensi utama, yaitu pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*), perencanaan karier (*career planning*), pengembangan karier (*career development*), pengembangan organisasi (*organization development*), serta manajemen dan penilaian kinerja. Keseluruhan dimensi tersebut saling berkaitan dan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, serta profesionalisme aparatur agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi dan dinamika penyelenggaraan pemerintahan.

Efektivitas Kinerja

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Adrie, 2020). Menurut Steers (1985) dalam lingkup organisasi, efektivitas kinerja merupakan tingkat sejauh mana seseorang atau kelompok dapat melaksanakan tugas pokoknya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan indikator efektivitas kinerja yang mengacu pada Daft (1989), mencakup keterampilan kerja, peningkatan prestasi kerja, kemampuan berkompetisi, kemampuan beradaptasi, dan daya tahan terhadap perubahan. Indikator ini digunakan sebagai lensa analisis untuk memahami sejauh mana strategi pengembangan SDM aparatur berkontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi secara kualitatif, khususnya dalam konteks pelayanan administratif Sekretariat DPRD.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini menempatkan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor kunci yang memengaruhi efektivitas kinerja organisasi publik, dengan mempertimbangkan konteks struktural, regulatif, dan karakteristik kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan. Dengan demikian, analisis penelitian diarahkan untuk mengungkap hubungan antara strategi pengembangan SDM aparatur dan efektivitas kinerja organisasi secara komprehensif, kontekstual, dan mendalam.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2022), merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengkaji objek penelitian dalam kondisi yang alamiah, dengan menitikberatkan

pada fakta-fakta yang ditemukan secara langsung di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam sesuai dengan konteks yang terjadi. Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya kegiatan penelitian guna memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini dilaksanakan di DPRD Kabupaten Nunukan sebagai objek kajian. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama tiga bulan, yaitu pada bulan April hingga Juni 2026.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian ini berjumlah 5 informan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama yang mengacu pada Miles, dkk. (2014), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pengecekan validitas temuan penelitian ini dijamin melalui teknik triangulasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dengan lima orang informan, serta dokumentasi di Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan. Penyajian hasil penelitian disusun sesuai fokus penelitian dan indikator yang telah ditetapkan sehingga mampu menggambarkan kondisi empiris mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur serta efektivitas kinerja aparatur dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur

Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan dianalisis melalui tiga indikator, yaitu keterampilan (*skill*), pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi. Ketiga indikator tersebut disajikan berdasarkan hasil wawancara dengan lima informan serta hasil observasi di lokasi penelitian, sebagaimana diuraikan berikut.

1. Keterampilan (*Skill*)

Pelaksanaan tugas administratif oleh aparatur Bagian Administrasi dan Umum secara umum telah mengikuti format dan alur kerja yang baku. Aparatur mampu menyiapkan surat, nota dinas, daftar hadir, dan dokumen kegiatan lain secara rapi, meskipun pemeriksaan berjenjang tetap dilakukan terutama pada dokumen yang bersifat mendesak. Kondisi ini sejalan dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa dokumen umumnya tersusun rapi, namun masih memerlukan koreksi ulang oleh atasan atau pegawai senior sebelum ditetapkan.

Pengembangan keterampilan pada dasarnya berlangsung melalui bimbingan teknis, sosialisasi aturan, dan pembelajaran langsung di tempat kerja, meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya didasarkan pada peta kebutuhan kompetensi yang rinci. Sekretaris DPRD, Drs. Muhammad Effendi, menjelaskan sebagai berikut.

"Kalau pelaksanaannya, selama ini ada yang sifatnya bimtek, pelatihan teknis, sosialisasi aturan, sama belajar langsung di tempat kerja. Cuma memang belum semuanya berjalan dalam satu peta kebutuhan yang betul-betul rinci. Kadang pelatihan muncul karena ada undangan atau perubahan aturan, jadi sifatnya masih menyesuaikan kebutuhan yang sedang mendesak." Hasil wawancara Drs. Muhammad Effendi (15 Juni 2026)

Penerapan hasil pelatihan tampak pada penggunaan pola yang lebih seragam, penyusunan dokumen yang lebih sistematis, dan berkurangnya pertanyaan berulang untuk pekerjaan tertentu, sebagaimana dicatat dalam hasil observasi. Namun demikian, dampak pelatihan belum merata pada seluruh pegawai karena belum semua materi langsung diterapkan setelah pelatihan berlangsung, dan evaluasi pasca pelatihan belum dilakukan secara konsisten. Secara keseluruhan, keterampilan aparatur tergolong baik untuk pekerjaan rutin, dengan kebutuhan penguatan pada perencanaan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan serta pendampingan pasca pelatihan agar hasil belajar benar-benar diterapkan dalam pekerjaan.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja berperan besar dalam pembagian tugas dan penyelesaian masalah administratif di Bagian Administrasi dan Umum. Pegawai yang lebih berpengalaman cenderung menangani pekerjaan berisiko tinggi atau mendesak, sedangkan pegawai lain dilibatkan sebagai pendamping agar memperoleh pengalaman tambahan. Dari perspektif fungsional, Ilham Bahar menekankan bahwa pengetahuan yang bersumber dari pengalaman kerja bersifat kontekstual dan berisiko hilang apabila tidak didokumentasikan.

"Dalam analisis kebijakan, informasi tidak semuanya ada di dokumen; ada konteks, pola koordinasi, dan risiko pelaksanaan yang dipahami pegawai berpengalaman. Pengetahuan itu perlu didokumentasikan menjadi catatan proses, panduan, atau pembelajaran kasus agar tidak hilang ketika pegawai pindah." Hasil wawancara Ilham Bahar, S.E., M.AP. (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut mengonfirmasi bahwa mentor informal berlangsung melalui konsultasi langsung, koreksi dokumen, dan diskusi singkat antara pegawai senior dan pegawai yang lebih baru, terutama pada saat pekerjaan mendesak atau ditemukan kekurangan pada dokumen. Pola ini efektif menjaga kelancaran pekerjaan dan penyelesaian masalah administratif secara kolaboratif, tetapi belum terdokumentasikan sebagai mekanisme pembelajaran formal, sehingga menimbulkan risiko ketergantungan pada individu tertentu apabila pengetahuan tersebut tidak dialihkan secara sistematis kepada pegawai lain.

3. Kemampuan Teknologi

Komputer, aplikasi pengolah kata, lembar kerja, dan media komunikasi digital telah menjadi sarana utama dalam pekerjaan sehari-hari di Bagian Administrasi dan Umum. Penguasaan fungsi dasar tergolong cukup baik, tetapi penguasaan fitur lanjutan dan aplikasi khusus masih berbeda antar pegawai. Pada Bagian Fasilitasi Anggaran dan Pengawasan, teknologi dimanfaatkan untuk mengolah data dan menyiapkan bahan rapat secara lebih cepat, namun kendala jaringan dan koordinasi data antar bagian tetap menjadi tantangan, sebagaimana dituturkan Muhlis.

"Kendala paling sering itu jaringan, perubahan menu aplikasi, ketidaksesuaian data, dan waktu input yang berbarengan dengan agenda dewan. Kalau data awal dari unit lain terlambat, bagian kami juga ikut terlambat, jadi masalah teknologi sering bercampur dengan masalah koordinasi." Hasil wawancara Muhlis, S.E., M.Si. (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut menegaskan bahwa pemanfaatan sistem informasi untuk persuratan, pengelolaan dokumen, dan pelaporan telah berjalan, tetapi sebagian proses masih berlangsung ganda antara berkas elektronik dan berkas fisik sehingga menimbulkan pekerjaan ulang pada kondisi tertentu. Kendala teknis yang teramati

meliputi gangguan jaringan, perangkat yang tidak selalu stabil, perubahan akses atau menu aplikasi, serta perbedaan kemampuan pengguna, yang dapat memperlambat penyelesaian tugas ketika agenda kerja sedang padat. Secara keseluruhan, kemampuan teknologi aparatur tergolong baik untuk kebutuhan dasar, tetapi memerlukan penguatan pada sarana pendukung, dukungan teknis, serta tata kelola dokumen digital agar pemanfaatan teknologi berjalan lebih optimal dan merata.

Efektivitas kinerja aparatur

Efektivitas kinerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan dianalisis melalui lima indikator, yaitu keterampilan kerja, peningkatan prestasi kerja, kemampuan berkompetisi, kemampuan beradaptasi, dan daya tahan terhadap perubahan. Kelima indikator tersebut disajikan berdasarkan hasil wawancara dengan lima informan serta hasil observasi di lokasi penelitian, sebagaimana diuraikan berikut.

1. Keterampilan Kerja

Kemampuan aparatur menyelesaikan tugas administratif sesuai standar kerja secara umum tergolong baik, terutama untuk pekerjaan yang telah memiliki pola dan dokumen baku. Sekretaris DPRD menjelaskan bahwa tantangan justru muncul ketika jadwal dewan berubah mendadak atau beberapa kegiatan berlangsung bersamaan.

"Secara umum aparatur mampu menyelesaikan tugas sesuai standar, terutama untuk pekerjaan yang sudah memiliki pola dan dokumen baku. Tantangannya muncul saat jadwal dewan berubah mendadak, regulasi baru keluar, atau beberapa kegiatan berlangsung bersamaan. Di situ diperlukan koordinasi, pembagian prioritas, dan pemeriksaan berlapis supaya hasilnya tetap sesuai." Hasil wawancara Drs. Muhammad Effendi (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut menguatkan temuan tersebut, yaitu hasil kerja administratif umumnya mengikuti format dan tampak rapi, meskipun kesalahan kecil seperti penulisan nama, tanggal, atau kelengkapan lampiran masih mungkin ditemukan dan biasanya diperbaiki melalui pemeriksaan berjenjang. Secara keseluruhan, keterampilan kerja aparatur tergolong baik, dengan kebutuhan menjaga ketelitian pada periode kerja yang padat.

2. Peningkatan Prestasi Kerja

Peningkatan prestasi kerja tercermin dari bertambahnya jumlah dokumen yang dapat diselesaikan serta ketertiban pelaporan dalam beberapa tahun terakhir. Sekretaris DPRD menjelaskan bahwa penggunaan aplikasi dan format yang lebih baku turut membantu peningkatan tersebut, meskipun diiringi pertambahan beban kerja. Syamsul Daris menambahkan bahwa peningkatan kualitas tidak cukup dilihat dari banyaknya pekerjaan yang selesai, tetapi juga dari ketertiban arsip, ketepatan data, dan kepuasan unit yang dilayani.

"Ada peningkatan dari sisi kecepatan pelayanan dan jumlah dokumen yang dapat ditangani. Penggunaan templat dan file digital membantu. Namun indikator kualitas bukan hanya banyaknya pekerjaan selesai; ketertiban arsip, ketepatan data, dan kepuasan unit yang dilayani juga harus dilihat." Hasil wawancara Syamsul Daris, S.E. (15 Juni 2026)

Hasil observasi mengonfirmasi bahwa produktivitas kerja harian terbantu oleh templat dan dokumen elektronik, meningkat pada pekerjaan rutin, tetapi dapat menurun ketika beberapa agenda DPRD berlangsung bersamaan atau data dari unit

lain terlambat diterima. Secara keseluruhan, prestasi kerja aparatur tergolong cukup baik, dengan kebutuhan pengukuran beban kerja dan waktu penyelesaian yang lebih konsisten.

3. Kemampuan Berkompetisi

Inisiatif aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan tampak pada kebiasaan menyiapkan bahan sebelum diminta, membuat daftar pemeriksaan, dan mengingatkan batas waktu. Muhlis menjelaskan bahwa pegawai di bagiannya menunjukkan inisiatif dengan menyiapkan tabel data sebelum rapat dan menghubungi unit terkait apabila ada data yang belum masuk, selama langkah tersebut tetap dikoordinasikan.

"Pegawai menunjukkan inisiatif dengan menyiapkan tabel data sebelum rapat, membuat ringkasan isu, mengecek jadwal, dan menghubungi unit terkait kalau ada data yang belum masuk. Saya biasanya memberi ruang untuk itu. Yang penting semua langkah dicatat dan dikoordinasikan supaya tidak terjadi informasi berbeda." Hasil wawancara Muhlis, S.E., M.Si. (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut mencatat bahwa inisiatif dan tanggung jawab aparatur terlihat pada persiapan berkas, pengingat tenggat, dan pemberian bantuan saat beban kerja meningkat, sementara keputusan yang berkaitan dengan kewenangan tetap dikonsultasikan kepada atasan. Secara keseluruhan, kemampuan berkompetisi aparatur tergolong baik selama inisiatif tersebut tetap terkoordinasi dan sesuai prosedur.

4. Kemampuan Beradaptasi

Respons aparatur terhadap perubahan regulasi dan sistem kerja digital secara umum cukup baik, meskipun pada tahap awal masih ditemukan kebingungan. Sekretaris DPRD menjelaskan bahwa pembacaan aturan bersama dan pendampingan antar pegawai menjadi mekanisme utama menghadapi perubahan tersebut.

"Responsnya cukup baik, walaupun pada awal perubahan biasanya ada kebingungan. Kami lakukan pembacaan aturan bersama, koordinasi dengan perangkat daerah terkait, kemudian menyesuaikan format dan alur kerja. Untuk sistem digital, pegawai yang lebih cepat menguasai biasanya mendampingi yang lain. Yang penting jangan membiarkan pegawai menghadapi perubahan sendiri-sendiri." Hasil wawancara Drs. Muhammad Effendi (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut menegaskan bahwa aparatur cenderung menerima perubahan aplikasi, format, atau regulasi melalui sosialisasi, uji coba langsung, dan bantuan rekan yang lebih menguasai, meskipun pada tahap awal masih ditemukan kebingungan dan penyesuaian waktu kerja. Secara keseluruhan, kemampuan beradaptasi aparatur tergolong cukup baik, dengan kebutuhan pendampingan berjenjang dan pembaruan panduan kerja yang lebih sistematis.

5. Daya Tahan terhadap Perubahan

Stabilitas kerja aparatur di bawah tekanan tampak dari kemampuan menjaga pelayanan saat agenda dewan padat atau terdapat tugas mendadak. Sekretaris DPRD menegaskan bahwa daya tahan tidak boleh hanya diartikan sebagai kesanggupan lembur, melainkan juga memerlukan penataan jadwal dan cadangan personel.

"Tekanan kerja biasanya tinggi saat pembahasan anggaran, rapat paripurna, kunjungan kerja, atau agenda yang berubah mendadak. Aparatur menghadapinya dengan kerja tim, pembagian tugas, dan kadang menambah waktu kerja. Tapi daya tahan tidak boleh hanya diartikan sanggup lembur; perlu jadwal yang lebih tertata, cadangan personel, dan evaluasi beban kerja agar tidak

terjadi kelelahan terus-menerus.” Hasil wawancara Drs. Muhammad Effendi (15 Juni 2026)

Ilham Bahar menilai daya tahan aparatur cukup tinggi karena budaya saling membantu, namun mengingatkan bahwa tekanan yang berulang dapat menurunkan ketelitian apabila tidak diimbangi perbaikan perencanaan beban kerja.

“Daya tahan aparatur cukup tinggi, terutama karena budaya saling membantu. Namun tekanan yang berulang dapat menurunkan ketelitian. Penyelesaiannya bukan hanya meminta pegawai lebih tahan, tetapi memperbaiki perencanaan, distribusi beban kerja, dokumentasi proses, dan ketersediaan pegawai cadangan.” Hasil wawancara Ilham Bahar, S.E., M.AP. (15 Juni 2026)

Hasil observasi turut menegaskan bahwa pada saat agenda dewan padat atau terdapat tugas mendadak, pegawai tetap bekerja melalui pembagian prioritas, saling membantu, dan koordinasi intensif, meskipun tekanan kerja dapat meningkatkan risiko kesalahan dan memperpanjang jam kerja apabila beban terpusat pada pegawai tertentu. Secara keseluruhan, daya tahan aparatur tergolong baik dari sisi komitmen, tetapi memerlukan pemerataan beban kerja dan penyediaan pegawai cadangan agar ketahanan organisasi tidak hanya bertumpu pada lembur atau pengorbanan individu.

PEMBAHASAN

Pembahasan pada bagian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah, yaitu bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan serta efektivitas kinerja aparatur bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Bagian Administrasi dan Umum

Pembahasan mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur Bagian Administrasi dan Umum diuraikan melalui tiga indikator yang mengacu pada Mangkunegara (2017), yaitu keterampilan (*skill*), pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi. Ketiga indikator tersebut ditafsirkan, diintegrasikan dengan teori manajemen strategi organisasi publik dan pendekatan *Resource-Based View* yang telah diuraikan pada tinjauan pustaka, serta dikaitkan dengan penelitian terdahulu yang relevan, sebagaimana diuraikan berikut.

1. Keterampilan (*skill*)

Temuan mengenai keterampilan mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi teknis aparatur Bagian Administrasi dan Umum belum berlangsung sebagai bagian dari keputusan strategis organisasi, melainkan sebagai respons atas kebutuhan yang muncul secara insidental. Kondisi ini bermakna penting apabila ditinjau dari perspektif manajemen strategi organisasi publik yang digunakan dalam penelitian ini, sebab strategi seharusnya dipahami sebagai proses pengambilan keputusan jangka menengah dan panjang yang mencakup perumusan arah pengembangan SDM, bukan sekadar tindakan reaktif menjawab kebutuhan mendesak (Kadarman, 2001; Steiner & Miner, 1999). Ketiadaan pemetaan kesenjangan kompetensi yang sistematis menunjukkan bahwa tahap perencanaan (*planning*) dalam kerangka manajemen POAC menurut Terry (dalam Leuwol, dkk., 2020) belum berjalan optimal, sehingga tahap pengorganisasian dan penggerakan pelatihan cenderung mengikuti momentum kegiatan eksternal ketimbang arah kebutuhan internal organisasi. Strategi pengembangan keterampilan aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan pada

akhirnya belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen manajemen strategis organisasi publik, karena masih berorientasi jangka pendek dan reaktif. Jawaban atas rumusan masalah pertama pada aspek keterampilan menunjukkan bahwa strategi yang berjalan saat ini bertumpu pada respons kebutuhan insidental dan pembelajaran informal, bukan pada perencanaan kompetensi jangka panjang yang selaras dengan tujuan strategis kelembagaan.

2. Pengalaman Kerja

Temuan mengenai pengalaman kerja memperlihatkan bahwa pengetahuan tacit pegawai senior berfungsi sebagai mekanisme koordinasi informal yang menggantikan sebagian peran prosedur formal dalam menghadapi dinamika kerja kedewanan. Pengetahuan semacam ini sesungguhnya memenuhi kriteria sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Barney dalam Muharam, 2017), karena terbentuk dari akumulasi pengalaman individu yang tidak dapat diperoleh secara instan melalui pelatihan formal. Nilai strategis pengetahuan tacit tersebut berada dalam posisi rentan selama organisasi belum memiliki mekanisme pendokumentasian yang memadai, sehingga keunggulan sumber daya manusia yang seharusnya menjadi aset jangka panjang organisasi berpotensi hilang setiap kali terjadi mutasi atau pergantian pegawai. Pengalaman kerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan terbukti berperan sebagai sumber daya strategis yang bernilai dalam menjawab dinamika tugas kedewanan, tetapi peran strategis tersebut belum ditopang oleh sistem manajemen pengetahuan yang formal. Jawaban atas rumusan masalah pertama pada aspek ini menunjukkan bahwa strategi pemanfaatan pengalaman kerja masih bertumpu pada mekanisme informal dan kesediaan individu, bukan pada perencanaan suksesi pengetahuan yang terstruktur sebagai bagian dari strategi organisasi.

2. Kemampuan teknologi

Temuan mengenai kemampuan teknologi menunjukkan kesenjangan penguasaan aplikasi antar pegawai yang mengindikasikan bahwa transformasi digital pada Bagian Administrasi dan Umum masih berada pada tahap adopsi dasar, belum pada tahap pemanfaatan strategis. Dalam kerangka manajemen strategi organisasi publik, kemampuan teknologi seharusnya menjadi salah satu instrumen untuk merespons dinamika regulasi dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang (Masdar, dkk., 2019), tetapi kesenjangan penguasaan yang ditemukan justru menghambat organisasi merespons perubahan tersebut secara merata di semua lini kerja. Kemampuan teknologi yang tidak merata menyebabkan sumber daya teknologi yang dimiliki organisasi belum menghasilkan keunggulan kompetitif yang optimal, karena nilai suatu sumber daya sangat bergantung pada kemampuan seluruh anggota organisasi memanfaatkannya secara konsisten, bukan hanya sebagian pegawai. Kemampuan teknologi aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan menjawab rumusan masalah pertama dengan menunjukkan bahwa strategi pengembangan pada aspek ini masih terbatas pada penguatan kompetensi dasar secara informal, belum menjangkau perencanaan digitalisasi yang terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi maupun kebutuhan transparansi layanan publik.

Pembahasan atas ketiga indikator tersebut secara keseluruhan menjawab rumusan masalah pertama bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan

pada dasarnya telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya diposisikan sebagai instrumen manajemen strategis organisasi publik. Ketiga indikator, yaitu keterampilan, pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi, menunjukkan pola yang konsisten, yakni pengembangan berlangsung secara reaktif dan informal, bertumpu pada inisiatif individu maupun unit kerja, serta belum terintegrasi dalam perencanaan strategis jangka menengah dan panjang sebagaimana dituntut oleh definisi strategi yang digunakan dalam penelitian ini (Kadarman, 2001; Steiner & Miner, 1999). Sumber daya manusia pada Bagian Administrasi dan Umum sesungguhnya memiliki potensi menjadi aset strategis sesuai kriteria *Resource-Based View* (Barney dalam Muharam, 2017), tetapi potensi tersebut belum dioptimalkan melalui pemetaan kompetensi, sistem manajemen pengetahuan, dan perencanaan digitalisasi yang terarah.

Efektivitas Kinerja Aparatur Bagian Administrasi dan Umum

Pembahasan mengenai efektivitas kinerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum diuraikan melalui lima indikator yang mengacu pada Daft (1989), yaitu keterampilan kerja, peningkatan prestasi kerja, kemampuan berkompetisi, kemampuan beradaptasi, dan daya tahan terhadap perubahan. Kelima indikator tersebut ditafsirkan, diintegrasikan dengan teori efektivitas Steers (1985), konsep *doing the right things* dari Stoner (1996), pendekatan *Value for Money* Mahmudi (2010), serta teori kapasitas organisasi Bryson (2005), dan dikaitkan dengan penelitian terdahulu yang relevan, sebagaimana diuraikan berikut.

1. Keterampilan kerja

Temuan menunjukkan bahwa aparatur mampu menyelesaikan tugas administratif sesuai standar untuk pekerjaan rutin yang telah memiliki pola dan dokumen baku, tetapi menghadapi tantangan ketika terjadi perubahan jadwal, regulasi baru, atau tumpang tindih kegiatan. Ditinjau dari definisi Steers (1985), efektivitas kinerja merupakan sejauh mana seseorang atau kelompok dapat melaksanakan tugas pokoknya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kemampuan tersebut relatif tercapai pada kondisi kerja normal, tetapi belum sepenuhnya terjamin pada situasi non-rutin karena standar kerja belum diterjemahkan menjadi indikator yang terukur, seperti waktu penyelesaian, kelengkapan, dan akurasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa prinsip *doing the right things* menurut Stoner (1996), yaitu pemilihan sasaran dan prioritas yang tepat, pada praktiknya masih bergantung pada pengalaman individu pegawai, bukan pada standar kerja tertulis yang berlaku bagi seluruh unit. Keterampilan kerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan menjawab rumusan masalah kedua dengan menunjukkan bahwa efektivitas pada aspek ini cukup baik untuk pekerjaan rutin, tetapi masih rentan pada situasi non-rutin karena standar kerja belum diwujudkan dalam bentuk indikator yang terukur dan pedoman tertulis.

2. Peningkatan prestasi kerja

Temuan menunjukkan adanya peningkatan kecepatan penyelesaian dokumen dan ketertiban pelaporan, yang berjalan beriringan dengan peningkatan beban kerja akibat tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi. Ditinjau dari pendekatan *Value for Money* menurut Mahmudi (2010), efektivitas merupakan hubungan antara *output* yang dihasilkan dan tujuan yang hendak dicapai, sehingga semakin besar kontribusi *output* terhadap tujuan, semakin efektif suatu kegiatan dikatakan

berjalan, atau dengan kata lain *spending wisely*. Peningkatan kuantitas dokumen yang diselesaikan pada Bagian Administrasi dan Umum belum tentu sepenuhnya mencerminkan peningkatan kontribusi terhadap tujuan organisasi apabila tidak diimbangi ketelitian, sehingga penambahan volume kerja semata tanpa penguatan kualitas berisiko menurunkan nilai efektivitas yang sesungguhnya. Peningkatan prestasi kerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum menjawab rumusan masalah kedua dengan menunjukkan bahwa efektivitas pada aspek ini mengalami peningkatan dari sisi kecepatan dan ketertiban administrasi, tetapi peningkatan tersebut perlu terus diimbangi penguatan ketelitian dan kapasitas pegawai agar kontribusi *output* benar-benar sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi, bukan sekadar penambahan volume kerja.

3. Kemampuan berkompetisi

Temuan menunjukkan bahwa inisiatif aparatur berjenjang sesuai level jabatan, mulai dari inisiatif operasional pada level pelaksana hingga inisiatif analitis pada level fungsional dan struktural, yang tetap dijalankan dalam batas kewenangan dan prosedur yang berlaku. Ditinjau dari indikator Prawirosentono (2019), inisiatif mencerminkan kemampuan bekerja tanpa menunggu perintah dan memberikan solusi inovatif, yang pada temuan ini terlihat cukup berkembang meskipun tetap dijaga agar berada dalam koridor akuntabilitas birokrasi. Kondisi ini juga sejalan dengan pandangan Bryson (2005) bahwa efektivitas kinerja organisasi publik sangat bergantung pada kapasitas strategis aparatur dalam mengelola proses organisasi secara profesional, bukan semata kepatuhan menjalankan instruksi. Kemampuan berkompetisi aparatur Bagian Administrasi dan Umum menjawab rumusan masalah kedua dengan menunjukkan bahwa efektivitas pada aspek ini tergolong cukup baik dan berkembang secara berjenjang mengikuti level jabatan, didukung oleh pola pendampingan kerja yang telah berjalan, meskipun ruang inisiatif tersebut masih perlu diperkuat dengan kejelasan kewenangan agar tidak bergantung sepenuhnya pada karakter individu pegawai.

3. Kemampuan beradaptasi

Temuan menunjukkan bahwa aparatur cukup mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi dan sistem kerja digital, tetapi respons tersebut cenderung reaktif dan sangat bergantung pada pendampingan kolektif begitu perubahan mulai diberlakukan. Ditinjau dari kerangka manajemen strategi organisasi publik, kemampuan beradaptasi seharusnya memungkinkan organisasi memiliki daya antisipasi yang tinggi terhadap dinamika regulasi dan tuntutan masyarakat (Masdar, dkk., 2019), bukan semata kemampuan menyesuaikan diri setelah perubahan terjadi. Pola reaktif yang ditemukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dan evaluasi dini terhadap perubahan kebijakan pada Bagian Administrasi dan Umum belum berjalan optimal, sehingga adaptasi lebih banyak bersifat responsif ketimbang antisipatif. Kemampuan beradaptasi aparatur Bagian Administrasi dan Umum menjawab rumusan masalah kedua dengan menunjukkan bahwa efektivitas pada aspek ini tergolong cukup baik namun masih bersifat reaktif, sehingga organisasi perlu memperkuat mekanisme antisipasi perubahan agar adaptasi dapat berlangsung lebih proaktif dan tidak selalu bergantung pada pendampingan kolektif setelah perubahan terjadi.

4. Daya tahan terhadap perubahan



Temuan menunjukkan bahwa daya tahan aparatur terhadap tekanan kerja dan dinamika tugas kedewanan tergolong cukup tinggi dan ditopang budaya kerja tim, tetapi keberlanjutannya masih bertumpu pada kesanggupan individu menambah waktu kerja ketimbang pada perencanaan beban kerja yang terkelola secara organisasional. Ditinjau dari Steers (1985), efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan strategis, termasuk sumber daya manusia sebagai aset yang perlu dijaga keberlanjutannya, bukan sekadar dituntut untuk terus bertahan menghadapi tekanan kerja. Daya tahan aparatur Bagian Administrasi dan Umum terhadap perubahan menjawab rumusan masalah kedua dengan menunjukkan bahwa efektivitas pada aspek ini ditopang budaya kerja tim yang cukup kuat, tetapi keberlanjutannya memerlukan dukungan manajemen beban kerja yang lebih terencana agar daya tahan tinggi tidak semata bergantung pada kesanggupan individu menanggung tekanan kerja.

Pembahasan atas kelima indikator tersebut secara keseluruhan menjawab rumusan masalah kedua bahwa efektivitas kinerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan berada pada kategori cukup baik untuk kondisi kerja rutin, tetapi masih rentan pada situasi non-rutin, kompleks, atau penuh tekanan, karena belum sepenuhnya ditopang standar kerja yang terukur, pedoman tertulis, mekanisme antisipasi perubahan, dan pengelolaan beban kerja yang terencana. Temuan ini sekaligus memperkuat keterkaitan antara rumusan masalah pertama dan kedua sebagaimana dibangun dalam kerangka konseptual penelitian ini, yaitu bahwa efektivitas kinerja aparatur pada dasarnya merupakan cerminan dari sejauh mana strategi pengembangan sumber daya manusia berhasil diterjemahkan menjadi kapasitas kerja nyata. Kelemahan yang ditemukan pada aspek keterampilan, pengalaman kerja, dan kemampuan teknologi pada pembahasan rumusan masalah pertama turut menjelaskan mengapa efektivitas kinerja pada beberapa indikator masih bersifat reaktif dan bergantung pada individu, sehingga penguatan strategi pengembangan SDM secara sistematis menjadi prasyarat penting bagi peningkatan efektivitas kinerja organisasi publik, sejalan dengan pandangan Bryson (2005) bahwa kapasitas strategis aparatur menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan telah berjalan, tetapi masih bersifat reaktif dan informal, belum sepenuhnya diposisikan sebagai instrumen manajemen strategis organisasi publik. Pada aspek keterampilan, pengembangan kompetensi masih insidental tanpa pemetaan kesenjangan yang sistematis; pada aspek pengalaman kerja, pengetahuan senior berperan penting namun belum terdokumentasi; dan pada aspek kemampuan teknologi, pemanfaatannya masih pada tahap adopsi dasar dengan kesenjangan penguasaan antar pegawai.
2. Efektivitas kinerja aparatur Bagian Administrasi dan Umum Sekretariat DPRD Kabupaten Nunukan berada pada kategori cukup baik untuk kondisi kerja

rutin, tetapi masih rentan pada situasi non-rutin, kompleks, atau penuh tekanan. Keterampilan kerja cukup baik namun belum ditopang standar terukur; prestasi kerja meningkat dari sisi kecepatan namun perlu diimbangi ketelitian; kemampuan berkompetisi berkembang berjenjang sesuai jabatan; kemampuan beradaptasi cukup baik namun masih reaktif; dan daya tahan ditopang budaya kerja tim meski memerlukan pengelolaan beban kerja yang lebih terencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwilaga, R. 2025. *Membaca Ulang Ilmu Pemerintahan: Peta Teori dan Variabel dalam Penelitian*. Malang: Intelgensia Media (Intans Publishing Group).
- Adrie. 2020. Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Perspektif Hukum Kepegawaian. *Yustitia*. 1: 1–22.
- Armstrong, M. 1994. *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bryson, J. M. 2005. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial Edisi Terjemahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, R. L. 1989. *Organization Theory and Design*. San Francisco: West Publishing Company.
- Kadarman, A. M. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Leuwol, N. V., Wula, P., Purba, B., Marzuki, I., Brata, D. P. N., Efendi, M. Y., Masrul, Sahri, Ahdiyat, M., Sari, I. N., Gusty, S., Nugraha, N. A., Bungin, E. R., Purba, B., & Anwar, A. F. 2020. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masdar, Madani, M., & Fatmawati. 2019. Kemampuan Sumber Daya Aparatur dalam Mendukung Pelaksanaan Fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*. 2: 57–64.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook*. California: SAGE.
- Muharam, D. R. 2017. Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*. 1: 82–95.
- Prawirosentono, S. 2019. *Kinerja, Motivasi, Etos Kerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Samsi, Bidol, S., Bakri, A. M. 2024. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nunukan melalui Pelatihan Kepemimpinan Struktural. *MANOR: Jurnal Manajemen dan Organisasi Review*. 2: 392–402.

- Sasman, & Aperio, P. 2018. Analisis Pengembangan Karir Pegawai pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *Jurnal Penelitian Sosial dan Politik*. 1: 67–73.
- Sastika, M., & Rahmani, N. A. B. 2023. Analisis Pengembangan Karir Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara. *JEMSI*. 4: 1093–1100.
- Steers, R. M. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*. Jakarta: Erlangga.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. 1999. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James, A. F., Freeman, Edward, R., Gilbert, & Daniel R. 1996. *Manajemen (Alih Bahasa: Alexander)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K., & Atho'illah, A. Y. 2021. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan *Commanditaire Venootshcap* dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya. *Jurnal MANOVA*. 1: 68–83.
- Zuzana, F., Sihombing, T., & Wulandari, F. R. 2025. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam Menunjang Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah Kabupaten Malinau. *JEMSI*. 1: 146–157.