

## ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH MAMBERAMO TENGAH

Sahat Pandapotan Pangaribuan<sup>1\*</sup>, Vince Tebay<sup>2</sup>, Hiskia C M Sapioper<sup>2</sup>

1) Mahasiswa Program Magister Kebijakan Publik Program Pascasarjana Universitas Cenderawasih

2) Program Magister Kebijakan Publik Program Pascasarjana Universitas Cenderawasih

\* Email: [sahatpangaribuan26@gmail.com](mailto:sahatpangaribuan26@gmail.com)

### Abstract :

*This study aims to analyze Human Resources management in improving apparatus performance at the Central Mamberamo Regional Secretariat, identify inhibiting factors in the utilization of state apparatus, and formulate efforts to overcome these obstacles. The urgency of this research lies in the importance of optimizing human resource management to improve the effectiveness of public services in disadvoantaged areas. The research method is descriptive qualitative with the study location in Central Mamberamo Regency. Research instruments included semi-structured interview guidelines, a voice recorder and camera, as well as a field notebook as a reflection of the researcher while in the field. The technique of determining informants uses a purposive snowball approach, starting from key informants of policy implementers to devices and personnel within the Regional Secretariat. Data were collected through in-depth interviews, active observation, Focus Group Discussions, documentation, and literature studies; then analyzed with the Miles & Huberman interactive model through data reduction, presentation of data in narrative, and verification of findings. The results showed that the development of the quality of HR apparatus was carried out through four main stages: planning based on competency needs and diversification of funding sources, organizing with the formation of special HR units and sharpening tupoksi and SOPs, implementing on-the-job training, workshops, and compulsory training supported by top leadership commitment and Kirkpatrick model evaluation, and integrated supervision mechanisms in the form of periodic performance audits and formal monitoring protocols strengthened by cross-sector partnerships. Obstacles include budget constraints, the absence of internal regulations, suboptimal inter-section coordination, and administrative overload. Efforts to overcome obstacles include revising regulations and job descriptions, forming cross-functional teams with clear budgets, formalizing monitoring protocols, and implementing a continuous feedback system through the Learning Management System and external partnerships.*

### Abstrak :

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dalam pendayagunaan aparatur negara, serta merumuskan upaya mengatasi hambatan tersebut. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya optimalisasi manajemen SDM untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di daerah tertinggal. Metode penelitian bersifat kualitatif deskriptif dengan lokasi studi di Kabupaten Mamberamo Tengah. Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara semi-terstruktur, alat perekam suara dan kamera, serta buku catatan lapangan sebagai refleksi peneliti selama berada di lapangan. Teknik penentuan informan menggunakan pendekatan purposive snowball, dimulai dari informan kunci pelaksana kebijakan hingga perangkat dan personalia di lingkungan Sekretariat Daerah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi aktif, Focus Group Discussion, dokumentasi, dan studi pustaka ; selanjutnya dianalisis dengan model interaktif Miles & Huberman melalui reduksi data, penyajian data dalam narasi, dan verifikasi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kualitas SDM aparatur dilaksanakan melalui empat tahap utama: perencanaan berbasis kebutuhan kompetensi dan diversifikasi sumber pendanaan, pengorganisasian dengan pembentukan unit SDM khusus serta penajaman tupoksi dan SOP, pelaksanaan pelatihan on-the-job, workshop, dan diklat wajib yang didukung komitmen pimpinan puncak serta evaluasi model Kirkpatrick, serta mekanisme pengawasan terintegrasi berupa audit kinerja berkala dan protokol monitoring formal yang diperkuat kemitraan lintas sektor . Faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, ketiadaan regulasi internal, koordinasi antar-bagian yang belum optimal, dan beban administratif berlebih. Upaya mengatasi hambatan meliputi revisi regulasi dan job description, pembentukan tim lintas fungsi dengan anggaran yang jelas, formalisasi protokol pengawasan, serta penerapan sistem umpan balik berkelanjutan melalui Learning Management System dan kemitraan eksternal.*

**Keyword:** Analysis, HR management, improvement, ASN performance, Central Mamberamo

## PENDAHULUAN

Penyaluran Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam membangun pemerintahan yang efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik, khususnya di daerah yang menghadapi tantangan struktural dan geografis seperti Kabupaten Mamberamo Tengah. Kualitas SDM yang unggul akan menciptakan aparatur yang mampu merespon tantangan birokrasi dengan cara yang solutif dan berorientasi hasil, bukan sekadar menjalankan fungsi administratif secara pasif. Di tengah keterbatasan sarana dan infrastruktur, aparatur yang kompeten dapat menjadi katalisator perubahan, terutama dalam memperbaiki kualitas layanan publik yang selama ini belum optimal. Maka, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga strategis karena berkaitan langsung dengan legitimasi dan efektivitas institusi pemerintahan. Dalam konteks ini, penguatan kapasitas teknis, manajerial, dan etos kerja aparatur menjadi keharusan yang tidak dapat ditunda lagi.

Data tahun 2024 menunjukkan bahwa dari total 180 ASN di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah, hanya 8 orang yang mendapatkan tugas belajar dan 18 ASN yang memperoleh izin belajar, tanpa satu pun yang mengikuti Diklat PIM, yang seharusnya menjadi jalur utama peningkatan kompetensi struktural. Rendahnya angka partisipasi dalam program pengembangan kapasitas ini menunjukkan bahwa proses peningkatan kualitas aparatur masih bersifat sporadis dan belum menjadi bagian dari kebijakan yang terstruktur dan berkelanjutan. Padahal, di daerah dengan kompleksitas tinggi seperti Mamberamo Tengah, kebutuhan akan ASN yang siap kerja, berpengetahuan luas, dan mampu mengambil keputusan cepat adalah suatu keharusan. Ketidakhadiran pelatihan struktural dan teknis berdampak pada ketidakefisienan pelayanan publik,

lemahnya inovasi birokrasi, serta kurangnya kesiapan menghadapi dinamika pemerintahan modern. Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas program pengembangan SDM yang telah berjalan agar dapat diarahkan secara lebih strategis.

Kebijakan pengembangan SDM di lingkungan Sekretariat Daerah harus meliputi tiga aspek utama: perencanaan berbasis kebutuhan lokal, desain program yang adaptif terhadap konteks geografis, serta pelaksanaan yang berbasis evaluasi kinerja dan akuntabilitas. Dalam hal ini, penting untuk menyiapkan pelatihan berkelanjutan yang mampu membekali aparatur dengan keterampilan teknis, kepemimpinan, serta kemampuan berpikir sistemik dalam menghadapi permasalahan publik. Penguatan sistem insentif yang adil serta penilaian kinerja yang objektif juga berperan dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi di kalangan ASN. Dengan pendekatan kebijakan yang tepat, pengembangan SDM dapat menjadi alat strategis dalam mengubah wajah birokrasi daerah menjadi lebih profesional, transparan, dan inovatif. Sebagaimana ditegaskan oleh Lestari, dkk, (2021), pelatihan yang tepat sasaran akan berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas pelayanan publik.

Mengatasi keterbatasan sumber daya keuangan dan infrastruktur dalam pelaksanaan program SDM di Mamberamo Tengah menuntut pendekatan kolaboratif yang melibatkan instansi lintas sektor dan mitra strategis dari luar pemerintahan. Pemerintah daerah dapat menjalin kerja sama dengan Kementerian Dalam Negeri, Badan Kepegawaian Negara, serta perguruan tinggi dan lembaga pelatihan profesional untuk menyediakan akses terhadap program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Selain itu, pertukaran pengalaman dengan pemerintah daerah lain yang telah lebih dahulu sukses dalam pengembangan SDM dapat menjadi model pembelajaran yang

aplikatif. Kolaborasi seperti ini memungkinkan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran serta memperluas jangkauan intervensi pelatihan yang selama ini terbatas secara geografis dan logistik. Menurut Septiani, Muhammadiyah, dan Mappamiring (2023), kemitraan lintas sektor sangat krusial dalam memperkuat kapasitas kelembagaan pemerintahan daerah di wilayah tertinggal dan terpencil.

Lingkungan kerja yang sehat dan partisipatif berkontribusi signifikan dalam menciptakan aparatur yang termotivasi, inovatif, dan produktif, terutama dalam kondisi kerja yang menantang seperti di wilayah pedalaman Papua. Pemerintah daerah perlu menciptakan atmosfer kerja yang mendukung komunikasi terbuka, pengambilan keputusan berbasis tim, serta penghargaan terhadap kinerja dan inovasi individu maupun kolektif. Kepemimpinan kepala daerah dan sekretaris daerah memainkan peran vital dalam mengarahkan budaya kerja organisasi ke arah yang lebih proaktif dan berorientasi pada hasil. Tanpa dukungan penuh dari pimpinan, berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM akan kehilangan daya dorong dan gagal menciptakan dampak sistemik. Hal ini senada dengan temuan Variana, Al Qadri, dan Nellitawati (2024), yang menekankan bahwa keberhasilan pengembangan SDM sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang visioner dan transformatif.

Urgensi penelitian mengenai pengembangan SDM di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah semakin tinggi mengingat meningkatnya ekspektasi publik terhadap pelayanan yang profesional dan responsif, meskipun kondisi wilayah penuh keterbatasan. Tanpa riset yang terarah, kebijakan pengembangan SDM cenderung tidak berbasis data dan sulit menjawab kesenjangan kompetensi yang nyata di lapangan. Penelitian ini diharapkan mampu memetakan permasalahan struktural dalam sistem pelatihan ASN serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang aplikatif dan berkelanjutan. Lebih jauh lagi, penguatan kapasitas ASN melalui kebijakan yang berbasis bukti akan mendorong

peningkatan kualitas layanan publik, memperbaiki citra birokrasi, serta memperkuat legitimasi pemerintah daerah di mata masyarakat. Dalam jangka panjang, SDM yang unggul akan menjadi motor utama reformasi birokrasi di daerah-daerah tertinggal seperti Mamberamo Tengah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap realitas sosial secara naturalistik melalui interaksi langsung dengan informan. Menurut Creswell (2016), pendekatan kualitatif deskriptif sangat tepat untuk mengeksplorasi fenomena kompleks yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan data kuantitatif. Penelitian dilakukan di Kabupaten Mamberamo Tengah sebagai lokasi tunggal (single case study), dengan mempertimbangkan karakteristik wilayah yang terpencil dan memiliki tantangan SDM tersendiri.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi aktif, Focus Group Discussion (FGD), dokumentasi, dan studi pustaka. Untuk menjamin keterwakilan informasi yang mendalam, teknik pemilihan informan dilakukan secara purposive snowball, dimulai dari pejabat kunci pembuat kebijakan hingga staf pelaksana di lingkungan Sekretariat Daerah. Teknik ini dinilai efektif dalam penelitian kualitatif karena mampu menjaring informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan terhadap topik yang dikaji (Sugiyono, 2019). Instrumen utama penelitian meliputi panduan wawancara, alat perekam suara dan kamera, serta catatan lapangan yang merekam refleksi peneliti selama proses pengumpulan data.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang

mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data dalam bentuk naratif, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara simultan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir interpretasi, dengan tujuan untuk menemukan pola-pola tematik yang relevan terhadap fokus penelitian. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan waktu, guna meningkatkan kredibilitas dan keandalan temuan penelitian. Dengan pendekatan ini, peneliti berupaya menghasilkan gambaran utuh tentang praktik manajemen SDM dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur secara kontekstual di wilayah studi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Pengembangan Kualitas SDM dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah**

Pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi strategis dalam memperkuat efektivitas pemerintahan daerah, khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah yang menjadi motor penggerak utama birokrasi. Pendekatan pengembangan SDM dalam penelitian ini dibangun melalui empat tahapan manajerial utama yang meliputi perencanaan berbasis kebutuhan kompetensi, pengorganisasian struktur dan SOP kelembagaan, pelaksanaan program pelatihan dan diklat yang relevan, serta pengawasan melalui audit dan evaluasi berbasis hasil. Strategi ini mengacu pada model manajemen kompetensi yang memprioritaskan kesesuaian antara kapasitas individu dengan tuntutan kinerja organisasi pelayanan publik. Pengembangan kapasitas aparatur dilakukan tidak hanya untuk peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat profesionalitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam SDM adalah bentuk intervensi kebijakan yang paling relevan

untuk mendorong transformasi birokrasi daerah yang lebih adaptif dan responsif.

Di tengah upaya pengembangan tersebut, sejumlah tantangan signifikan masih menjadi penghambat, terutama berkaitan dengan keterbatasan anggaran daerah yang membuat program pelatihan bersifat terbatas dan selektif. Selain itu, tidak adanya regulasi internal yang spesifik mengenai manajemen SDM serta lemahnya koordinasi lintas bagian organisasi memperburuk ketidakteraturan dalam pengelolaan aparatur. Beban administratif yang berlebihan juga menambah tekanan kerja pegawai, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang seharusnya berbasis output. Padahal, sebagaimana dikemukakan Armstrong dan Taylor (2020), organisasi sektor publik memerlukan sistem kelembagaan yang solid sebagai fondasi dari pengembangan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pembaruan regulasi, penguatan koordinasi antarbidang, dan penyusunan protokol kelembagaan menjadi elemen krusial untuk mengatasi permasalahan manajerial di tingkat daerah.

Dalam konteks penguatan kapasitas, data yang ditampilkan menunjukkan bahwa dari 180 ASN di lingkungan Sekretariat Daerah, hanya sebagian kecil yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan formal, tugas belajar, atau izin belajar. Hal ini menandakan bahwa pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan masih bersifat eksklusif dan belum menyentuh mayoritas pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi. Padahal, seperti dijelaskan oleh Aguinis (2019), pengembangan kapasitas harus didasarkan pada prinsip keadilan akses dan kebutuhan aktual organisasi, sehingga setiap pegawai memiliki peluang yang setara untuk berkontribusi maksimal. Rendahnya partisipasi ini mencerminkan lemahnya budaya belajar organisasi yang seharusnya menjadi bagian dari reformasi birokrasi berbasis meritokrasi. Oleh karena itu, perencanaan pelatihan harus berbasis data

dan kebutuhan aktual, serta dibarengi oleh monitoring yang ketat terhadap hasil pembelajaran pegawai.

Untuk menjawab tantangan tersebut, strategi inovatif dikembangkan melalui pendekatan kolaboratif dengan melibatkan institusi pendidikan tinggi, lembaga diklat, dan mitra swasta guna memperluas akses serta sumber daya pelatihan bagi ASN di daerah terpencil. Kerja sama lintas sektor ini dirancang untuk menjembatani keterbatasan sumber daya fiskal dan infrastruktur daerah dalam menyelenggarakan pelatihan secara mandiri. Inovasi kebijakan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi program pelatihan, tetapi juga mendorong hadirnya pelatihan berbasis digital dan pembelajaran mandiri melalui Learning Management System (LMS). Dengan pemanfaatan teknologi informasi, pelatihan dapat menjangkau aparatur di wilayah yang sulit diakses dan memberikan fleksibilitas waktu belajar. Seperti dijelaskan oleh Bryson et al. (2014), kemitraan lintas sektor merupakan strategi kebijakan publik yang mampu mendorong efisiensi dan efektivitas birokrasi di era keterbatasan sumber daya.

Selain strategi teknis, keberhasilan pengembangan SDM sangat bergantung pada keterlibatan aktif pimpinan organisasi dalam mendorong transformasi budaya kerja dan pengambilan keputusan strategis. Kepala daerah dan Sekretaris Daerah memiliki tanggung jawab besar dalam memimpin reformasi manajemen SDM, termasuk dalam menciptakan sistem insentif dan penghargaan yang berkeadilan. Komitmen pimpinan menjadi penggerak utama perubahan perilaku organisasi serta sumber legitimasi dari setiap inisiatif pengembangan yang dilakukan. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam birokrasi publik yang ingin keluar dari praktik rutinitas dan membangun budaya kerja adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus menjadi prioritas dalam agenda pimpinan daerah dan tidak diserahkan sepenuhnya kepada unit teknis atau biro kepegawaian.

Penilaian dan monitoring kinerja aparatur juga menjadi salah satu pilar penting dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas pengembangan SDM di Sekretariat Daerah. Evaluasi berkala dilakukan menggunakan pendekatan Kirkpatrick yang mengukur dampak pelatihan dari reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, hingga hasil organisasi, yang semuanya diintegrasikan ke dalam sistem pelaporan berbasis data. Penilaian ini digunakan untuk memetakan kebutuhan pengembangan pegawai secara lebih presisi dan menyesuaikannya dengan indikator kinerja organisasi. Dengan sistem evaluasi yang terukur dan transparan, pengambilan keputusan dalam pengembangan SDM dapat dilakukan secara lebih objektif dan terarah. Sebagaimana disampaikan oleh Pulakos (2009), sistem manajemen kinerja yang efektif harus mampu mengintegrasikan feedback konstruktif ke dalam siklus peningkatan kualitas pegawai secara berkelanjutan.

Pengembangan budaya inovatif dan penguatan profesionalisme juga menjadi fokus dari program pengembangan SDM yang dilaksanakan di daerah ini. Pegawai didorong untuk berpikir solutif dan proaktif dalam menghadapi tantangan lokal yang kompleks, terutama terkait keterbatasan akses, sumber daya, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Budaya kerja inovatif ini diwujudkan melalui pelatihan soft skills, mentoring dari pejabat senior, serta pemberian ruang bereksperimen di unit kerja sebagai sarana belajar organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), organisasi yang memberikan ruang kreativitas dan reward atas capaian inovatif akan lebih cepat beradaptasi dan menghasilkan perubahan yang berdampak nyata. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak hanya berhenti pada aspek administratif, tetapi menasar penguatan karakter, nilai kerja, dan kapasitas adaptasi terhadap dinamika perubahan.

Kinerja aparatur negara yang meningkat melalui penguatan kapasitas SDM berdampak langsung pada perbaikan kualitas pelayanan publik dan peningkatan

kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Di daerah seperti Mamberamo Tengah, pelayanan publik yang responsif, transparan, dan akuntabel menjadi indikator utama keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan menciptakan aparatur yang kompeten, bermotivasi tinggi, dan memiliki orientasi pelayanan, Sekretariat Daerah mampu menjadi penggerak utama reformasi birokrasi lokal. Sejalan dengan pemikiran Osborne dan Gaebler (1992), pemerintahan yang berorientasi hasil hanya dapat dicapai jika SDM yang dimiliki juga memiliki mentalitas pelayan publik yang kuat. Oleh karena itu, pengembangan SDM di daerah ini bukan hanya soal peningkatan kapasitas teknis, tetapi bagian dari upaya strategis membangun tata kelola yang demokratis dan inklusif.

Pengembangan SDM yang sistematis, berbasis kompetensi, dan berkelanjutan terbukti menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah. Meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran dan infrastruktur, pendekatan yang holistik dan partisipatif mampu membuka jalan bagi reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan dukungan teknologi informasi, kemitraan lintas sektor, dan kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM dapat diarahkan untuk menciptakan aparatur yang unggul dan profesional. Program pengembangan ini juga harus diintegrasikan ke dalam sistem evaluasi kinerja yang objektif, transparan, dan berbasis hasil untuk memastikan kesinambungan peningkatan kualitas birokrasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif harus menjadi prioritas utama dalam desain kebijakan publik daerah yang berorientasi pada pelayanan publik berkualitas tinggi.

**Faktor Faktor-Faktor Penghambat dalam Pendayagunaan Aparatur Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Raya**

Faktor Keterbatasan anggaran merupakan hambatan utama yang sangat memengaruhi efektivitas pendayagunaan aparatur negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. Anggaran yang minim menyebabkan program-program pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dijalankan secara optimal, baik dari segi frekuensi pelatihan maupun kualitas materi yang disampaikan. Hal ini menyebabkan banyak aparatur tidak memiliki akses terhadap pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensinya, baik secara teknis maupun manajerial. Akibatnya, kemampuan individu dalam menjalankan tugas pelayanan publik menjadi terbatas, sehingga berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana ditegaskan oleh Armstrong dan Taylor (2020), investasi dalam pengembangan SDM merupakan elemen strategis dalam meningkatkan efisiensi birokrasi dan kualitas pelayanan publik.

Selain keterbatasan anggaran, tidak tersedianya regulasi internal yang jelas dan tegas mengenai pengembangan SDM juga menjadi penghambat dalam upaya pendayagunaan aparatur secara optimal. Ketiadaan standar operasional prosedur dan kerangka hukum internal membuat program-program pengembangan cenderung dilaksanakan tanpa arah yang konsisten dan tidak terukur keberhasilannya. Regulasi internal seharusnya berfungsi sebagai pedoman yang menjamin kesinambungan dan keberlanjutan pengelolaan SDM dalam birokrasi publik. Dalam praktiknya, kelemahan dalam aspek regulasi ini menyebabkan banyak inisiatif pengembangan pegawai tidak terlembagakan secara sistematis. Menurut Dessler (2020), sistem manajemen SDM yang efektif harus didukung oleh kerangka kebijakan yang kuat, akuntabel, dan berbasis kompetensi.

Kurangnya koordinasi antar bagian atau unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah juga menjadi kendala besar dalam pelaksanaan strategi pendayagunaan aparatur negara. Koordinasi yang lemah

menyebabkan terjadinya tumpang tindih peran, keterlambatan informasi, serta ketidaktepatan dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi. Akibatnya, beberapa bidang memiliki kelebihan beban kerja, sementara bidang lain kekurangan tugas atau fungsi yang relevan. Ketiadaan integrasi antara perencanaan dan pelaksanaan menyebabkan efisiensi organisasi tidak tercapai secara maksimal. Hal ini senada dengan pernyataan Bryson (2018) yang menekankan bahwa koordinasi lintas fungsi merupakan komponen penting dalam penguatan tata kelola institusi sektor publik.

Beban administratif yang terlalu besar juga menjadi faktor penghambat dalam pendayagunaan aparatur karena menyita waktu dan energi aparatur untuk mengikuti pelatihan atau meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan. Di Mamberamo Tengah, sebagian besar aparatur lebih banyak disibukkan dengan pekerjaan rutin administratif yang bersifat teknis dan prosedural, sehingga ruang untuk kegiatan pengembangan diri menjadi sangat terbatas. Hal ini berdampak langsung terhadap kemampuan adaptasi pegawai dalam menghadapi tantangan dan dinamika pelayanan publik. Beban kerja yang tidak proporsional menyebabkan rendahnya motivasi dan menurunnya semangat kerja aparatur dalam mencapai target kinerja. Robbins dan Judge (2022) mengemukakan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan peningkatan kapasitas akan menurunkan produktivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Di sisi lain, rendahnya motivasi dan kesadaran aparatur terhadap pentingnya peningkatan kapasitas diri juga menjadi penghambat internal yang tidak bisa diabaikan dalam konteks pendayagunaan aparatur negara. Ketika tidak tersedia sistem penghargaan dan insentif berbasis prestasi, maka tidak ada dorongan yang kuat bagi pegawai untuk mengembangkan potensi diri secara sukarela. Budaya kerja yang pasif dan minim orientasi terhadap capaian kinerja turut memperburuk kondisi

motivasi internal aparatur, terutama di wilayah terpencil yang aksesnya terhadap informasi dan pelatihan sangat terbatas. Motivasi yang rendah ini menyebabkan pelaksanaan tugas bersifat normatif semata dan tidak berorientasi pada inovasi ataupun pencapaian hasil maksimal. Dalam konteks ini, Milkovich et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja sangat bergantung pada sistem penghargaan dan pengakuan yang diterapkan secara adil dan transparan.

Keterbatasan akses terhadap teknologi dan informasi juga merupakan faktor yang sangat menghambat upaya pendayagunaan aparatur, khususnya dalam pemanfaatan sistem manajemen pembelajaran digital atau pelatihan daring. Di wilayah seperti Mamberamo Tengah, jaringan internet yang lemah, kurangnya perangkat teknologi, serta minimnya literasi digital aparatur menjadi kendala besar dalam mengikuti pelatihan jarak jauh. Situasi ini memperlebar kesenjangan antara aparatur di daerah tertinggal dan yang berada di pusat kota dalam hal penguasaan kompetensi terkini. Akibatnya, banyak aparatur tidak mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas tugas dan pelayanan publik. Sejalan dengan hal ini, Noe et al. (2021) menyatakan bahwa teknologi pembelajaran hanya dapat dimanfaatkan secara optimal jika didukung oleh infrastruktur yang memadai dan pelatihan intensif bagi penggunaannya.

Kurangnya keterlibatan pimpinan dalam proses pengembangan aparatur merupakan penghambat strategis yang memiliki dampak luas terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Ketika pimpinan instansi tidak menunjukkan komitmen dan dukungan terhadap program peningkatan kapasitas pegawai, maka semangat reformasi birokrasi dan pembenahan kualitas SDM akan berjalan di tempat. Di Mamberamo Tengah, peran pimpinan yang pasif terhadap pengembangan SDM menyebabkan tidak adanya prioritas terhadap alokasi sumber daya dan perhatian terhadap kebutuhan kompetensi pegawai. Padahal, pimpinan seharusnya menjadi role model dan motor

penggerak perubahan dalam membangun budaya kerja yang profesional dan inovatif. Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan yang visioner dan partisipatif merupakan kunci utama keberhasilan transformasi organisasi, termasuk dalam manajemen SDM sektor publik.

Sistem penilaian kinerja yang tidak efektif dan tidak berbasis pada kompetensi maupun hasil kerja nyata menjadi salah satu hambatan besar dalam optimalisasi pendayagunaan aparatur. Evaluasi yang masih bersifat administratif dan formalitas tidak mampu memberikan gambaran objektif mengenai kontribusi dan potensi pegawai, sehingga pengambilan keputusan mengenai promosi, rotasi, atau pelatihan lanjutan menjadi tidak akurat. Akibatnya, pegawai yang berprestasi tidak mendapatkan apresiasi yang layak, sementara yang tidak kompeten tetap menempati posisi strategis tanpa mekanisme koreksi. Sistem evaluasi yang lemah juga menurunkan kepercayaan pegawai terhadap sistem manajemen organisasi secara keseluruhan. Menurut Aguinis (2019), sistem manajemen kinerja yang efektif harus berbasis pada indikator yang jelas, terukur, dan dapat ditindaklanjuti secara konkret guna menciptakan birokrasi yang profesional dan bertanggung jawab.

### **Upaya Mengatasi Hambatan dalam Peningkatan Kualitas SDM di Kabupaten Mamberamo Tengah**

Adapun Upaya-upaya Upaya mengatasi hambatan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Kabupaten Mamberamo Tengah dimulai dengan pembenahan aspek regulasi internal yang sebelumnya menjadi titik lemah dalam struktur kelembagaan. Pemerintah daerah menyusun ulang job description dan standar operasional prosedur (SOP) sebagai dasar kerja yang terukur dan akuntabel, sehingga setiap aparatur memiliki panduan kerja yang lebih jelas dan selaras dengan tujuan organisasi. Revisi regulasi ini penting karena selama ini

banyak tugas-tugas dijalankan tanpa rujukan teknis yang memadai, yang berimbas pada rendahnya konsistensi pelaksanaan program kerja. Dengan dasar hukum yang kuat, koordinasi antarunit kerja dapat berjalan lebih lancar, dan akuntabilitas organisasi meningkat. Langkah ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020), yang menegaskan bahwa perencanaan SDM berbasis kompetensi adalah fondasi utama dalam membangun profesionalisme aparatur negara.

Pemerintah daerah membentuk tim lintas fungsi yang memiliki mandat khusus untuk menangani program pengembangan SDM secara menyeluruh dengan anggaran dan rencana kerja yang terintegrasi. Tim ini berfungsi untuk menjembatani kesenjangan antarbagian dan mengurangi fragmentasi kebijakan yang selama ini menjadi penghambat pelaksanaan pelatihan dan evaluasi kinerja. Melalui pendekatan kolaboratif, sinergi antarunit dapat dicapai, dan program pelatihan serta monitoring kinerja bisa berjalan secara konsisten. Keberadaan tim lintas fungsi ini membuktikan bahwa penyelesaian hambatan dalam pengembangan SDM tidak bisa dilakukan secara sektoral, melainkan memerlukan pendekatan sistemik dan koordinatif. Konsep ini sesuai dengan pandangan Bryson (2018) bahwa struktur kelembagaan yang fleksibel dan adaptif sangat penting dalam lingkungan birokrasi yang kompleks seperti daerah terpencil.

Salah satu instrumen penting yang digunakan untuk mengawasi efektivitas program pengembangan SDM adalah pelaksanaan audit kinerja dan pemantauan secara periodik yang dilakukan berdasarkan protokol pengawasan formal. Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah menyusun sistem pengawasan yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga substantif, dengan indikator evaluasi yang mencakup perilaku kerja, pencapaian output, serta partisipasi dalam pelatihan. Model evaluasi ini didasarkan pada prinsip evaluasi pelatihan Kirkpatrick, yang mengukur dampak dari pelatihan melalui empat level, yaitu reaksi,

pembelajaran, perilaku, dan hasil. Penerapan sistem pengawasan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pelaksanaan program pelatihan, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih disiplin dan terarah. Sebagaimana dijelaskan oleh Noe et al. (2021), evaluasi pelatihan yang komprehensif sangat penting untuk memastikan relevansi dan keberlanjutan pengembangan kapasitas aparatur.

Untuk menjawab tantangan keterbatasan geografis dan infrastruktur pelatihan, Sekretariat Daerah menerapkan inovasi berbasis teknologi melalui penggunaan Learning Management System (LMS) sebagai sarana pelatihan jarak jauh dan umpan balik digital. LMS memungkinkan penyebaran materi pelatihan, pengujian kompetensi, serta evaluasi daring yang bisa diakses oleh aparatur dari berbagai distrik tanpa harus berkumpul secara fisik. Strategi ini sangat relevan mengingat kondisi medan yang sulit dijangkau di wilayah Mamberamo Tengah, yang sering menjadi hambatan utama dalam penyelenggaraan pelatihan konvensional. Dengan adanya sistem digital ini, program pelatihan menjadi lebih inklusif dan efisien, serta dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan waktu kerja aparatur. Armstrong dan Taylor (2020) mengemukakan bahwa pelatihan berbasis teknologi informasi dapat meningkatkan jangkauan dan efektivitas pembelajaran, khususnya di daerah yang sulit dijangkau secara fisik.

Dalam rangka mengatasi keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, pemerintah daerah menjalin kemitraan strategis dengan lembaga eksternal seperti universitas, instansi pusat, dan lembaga swadaya masyarakat yang memiliki kapasitas dalam bidang pelatihan dan pengembangan aparatur. Bentuk kerja sama ini mencakup pelaksanaan diklat teknis, pendampingan pengembangan karir, hingga pelatihan kepemimpinan bagi aparatur yang potensial menduduki jabatan strategis. Dengan keterlibatan pihak eksternal, kualitas pelatihan dapat ditingkatkan, bahkan tanpa membebani APBD secara berlebihan, karena beberapa

kegiatan didukung oleh dana hibah atau CSR. Kerja sama lintas sektor ini juga memperkuat transfer pengetahuan dan memperluas jaringan profesional para aparatur daerah. Menurut Osborne dan Gaebler (1992), pendekatan kolaboratif lintas sektor merupakan salah satu ciri utama birokrasi modern yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Selain peningkatan kompetensi teknis, peningkatan motivasi kerja aparatur juga menjadi perhatian penting dalam strategi pengembangan SDM di Mamberamo Tengah. Pemerintah daerah menerapkan insentif berbasis kinerja dan penghargaan kepada ASN yang menunjukkan dedikasi tinggi serta keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Motivasi kerja juga dibangun melalui penciptaan lingkungan kerja yang sehat, hubungan kerja yang harmonis, dan kesempatan pengembangan karier yang jelas. Langkah-langkah ini terbukti meningkatkan semangat kerja serta loyalitas pegawai terhadap organisasi pemerintahan. Robbins dan Judge (2022) menekankan bahwa kombinasi antara penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen pegawai secara signifikan.

Untuk membentuk kader pimpinan masa depan yang tangguh dan visioner, Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah memberikan perhatian khusus terhadap pelatihan kepemimpinan bagi aparatur berpotensi. Program ini mencakup pelatihan manajerial, mentoring dari pejabat senior, dan partisipasi dalam kegiatan strategis pemerintahan untuk memperkuat kapasitas pengambilan keputusan. Pelatihan kepemimpinan ini dirancang agar sesuai dengan tantangan birokrasi lokal, sehingga menghasilkan pemimpin yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga peka terhadap persoalan sosial dan budaya masyarakat lokal. Dengan mengembangkan aparatur yang siap memimpin, proses transformasi birokrasi akan berjalan lebih cepat dan berkelanjutan. Pandangan ini sesuai dengan Northouse (2021) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan yang efektif adalah investasi jangka panjang untuk perubahan organisasi yang berorientasi pada hasil.

Seluruh upaya tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM di Mamberamo Tengah bukan sekadar pelatihan teknis, tetapi merupakan proses strategis yang melibatkan perencanaan jangka panjang, evaluasi sistemik, dan dukungan kelembagaan yang kuat. Pemerintah daerah berusaha menciptakan ekosistem SDM yang tangguh, adaptif, dan akuntabel, agar aparatur mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Evaluasi terhadap dampak program pelatihan juga menjadi bagian penting dalam siklus manajemen SDM agar setiap kebijakan dapat terus diperbaiki sesuai kebutuhan. Dengan perencanaan dan pelaksanaan yang komprehensif, pengembangan SDM dapat menjadi fondasi utama dalam menciptakan birokrasi lokal yang responsif dan berdaya saing. Sebagaimana ditegaskan oleh Torrington et al. (2020), manajemen SDM yang strategis merupakan faktor kunci dalam membangun organisasi publik yang efektif, terutama di wilayah dengan tantangan geografis yang kompleks.

## KESIMPULAN

### Implementasi

Pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah terbukti menjadi penentu utama peningkatan kinerja aparatur di tengah keterbatasan akses pelatihan dan fasilitas pendukung yang ada. Kondisi geografis yang menantang serta infrastruktur yang belum memadai memaksa pemerintah daerah menerapkan pendekatan yang lebih inovatif, seperti pembelajaran berbasis pengalaman kerja (on-the-job training), mentoring, dan kemitraan dengan lembaga akademik maupun LSM untuk menyelenggarakan pelatihan terdesentralisasi. Kerangka kebijakan yang mengedepankan sistem merit, penilaian kinerja objektif, dan manajemen berorientasi hasil menjadi

landasan untuk menyelaraskan program pengembangan kompetensi teknis dan manajerial dengan kebutuhan lokal yang spesifik. Dengan terus melakukan evaluasi berkala dan penyesuaian kebijakan sesuai dinamika lapangan, Sekretariat Daerah dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya terbatas dan memastikan peningkatan kapabilitas individu sekaligus memperkuat sinergi organisasi demi birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Di sisi lain, pendayagunaan aparatur di Kabupaten Mamberamo Tengah menghadapi berbagai kendala struktural dan budaya yang menghambat optimalisasi kinerja dan efektivitas pelayanan publik. Perencanaan SDM yang kurang matang dan anggaran operasional yang terbatas membuat alokasi dana untuk pelatihan serta perbaikan fasilitas sering terhambat, sementara kebijakan strategis untuk promosi dan pengembangan karier belum sepenuhnya berbasis meritokrasi, sehingga menurunkan motivasi dan profesionalisme pegawai. Kendala infrastruktur—termasuk akses internet dan listrik yang tidak merata—ditambah resistensi internal terhadap perubahan dan intervensi politik lokal, memperparah ketimpangan kompetensi antaraparatur dan menghambat adopsi budaya pembelajaran berkelanjutan. Akibatnya, proses seleksi, penempatan, dan supervisi aparatur kurang akuntabel dan responsif, memicu stagnasi inovasi dan menurunkan kualitas pelayanan publik di wilayah terpencil ini.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, Sekretariat Daerah Mamberamo Tengah telah merancang serangkaian upaya terpadu. Pertama, pengalokasian anggaran terpisah untuk pelatihan, didukung kolaborasi erat antara pimpinan SETDA, BKPSDM, KOMINFO, dan PUPR, memungkinkan pelatihan tatap muka dan daring meski infrastruktur terbatas. Kedua, program on-the-job training di Kabupaten maju serta kemitraan dengan perguruan tinggi menyediakan jalur pembelajaran praktis dan mentor ahli. Ketiga, mekanisme monitoring dan evaluasi—melalui unggah

sertifikat di MyASN, penilaian kinerja berkala oleh ORPAN bersama BKPSDM, dan umpan balik terstruktur—menjamin akuntabilitas dan perbaikan program. Keempat, rancangan Peraturan Daerah yang mewajibkan pengembangan kompetensi bagi ASN untuk promosi jabatan, serta insentif penghargaan bagi pegawai yang berinisiatif membiayai pelatihan sendiri, menanamkan budaya pembelajaran sepanjang hayat dalam birokrasi daerah.

### REKOMENDASI RISET

Rekomendasi dari hasil penelitian ini, *Pertama*, Pengambil Kebijakan (Pimpinan Lembaga) sebaiknya mengalokasikan Anggaran Khusus dalam RKP/ APBD Menetapkan pos anggaran terpisah untuk pelatihan dan tugas belajar ASN (formal education release), agar pendanaan tidak “tercampur” dengan pos lain dan dapat dicairkan lebih cepat tanpa hambatan birokrasi. Kemudian, Keluarkan Peraturan Daerah Wajib Kompetensi Merumuskan Perda yang mewajibkan setiap ASN mengikuti program pengembangan kompetensi sebagai syarat kenaikan pangkat, jabatan, atau golongan, sehingga ada payung hukum yang mengikat untuk partisipasi aktif. Serta membangun Kerangka Kolaborasi Lintas Instansi dengan menetapkan MoU atau nota kesepahaman dengan BKPSDM, KOMINFO, PUPR, perguruan tinggi, dan LSM untuk menyelenggarakan pelatihan blended (offline-online) serta on-the-job training di kabupaten mitra yang lebih maju.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

*Kedua*, untuk Pelaksana Program sebaiknya mengoptimalkan Platform Digital (LMS & MyASN). Wajibkan pencatatan dan unggah sertifikat pelatihan di LMS dan MyASN, sertakan modul evaluasi otomatis, sehingga monitoring partisipasi dan outcome diklat dapat dilakukan real-time oleh ORPAN dan BKPSDM. Kemudian, menjalankan On-The-Job Training (OJT) dan Mentoring. Mengkoordinasikan jadwal OJT ke kabupaten induk (misal Jayawijaya) dan lakukan mentoring internal berbasis pengalaman kerja, agar transfer keahlian awak lapangan berjalan sistematis. Lalu membuat Laporan Implementasi & Umpan Balik Rutin. Susun laporan bulanan hasil pelaksanaan diklat dan rekomendasi perbaikan, sampaikan kepada pimpinan untuk memastikan iterasi program yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan lapangan.

*Ketiga*, Aparatur ASN sebaiknya proaktif Mengikuti Semua Jenis Pelatihan Ikuti pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan baik offline maupun online sesuai modul LMS, serta ambil inisiatif pembelajaran mandiri bila dana daerah terbatas. Secara rutin sebaiknya mengunggah dan Pelihara Rekam Jejak Kompetensi seperti seluruh sertifikat pelatihan ke MyASN dan arsip BKPSD untuk memudahkan validasi syarat pangkat/jabatan serta memastikan penghargaan formal dapat diberikan tepat waktu. Lalu, berbagi Praktik Terbai

- Lestari, N., Andri, S., & Adianto, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 9(2), 95-112. <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/277>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Septiani, E., Muhammadiyah, M., & Mappamiring, M. (2023). Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Collaborative Governance dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau di Kabupaten Luwu Utara. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 3(1), 1-12. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/jppm/article/view/4900>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson.
- Variania, H., Al Qadri, H., & Nellitawati, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sebuah Satuan Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991-1000. <https://jurnal.ucy.ac.id/index.php/fkip/article/download/2356/2279/>