



Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Biak Numfor

Melita Pademme^{1*}, Hermanu Iriawan², Edyanto³

¹⁻²Prodi Magister Administrasi Publik, Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik YAPIS Biak, Indonesia

³Prodi Ilmu Pemerintahan, Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik YAPIS Biak, Indonesia

E-mail: melly.prima80@gmail.com¹, hermanu.iriawan@gmail.com², edypapua10@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: melly.prima80@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the competency development strategy of the State Civil Apparatus (ASN) in improving organizational performance at the Public Works and Spatial Planning Office (PUPR) of Biak Numfor Regency. This study uses a qualitative research method with a descriptive approach. Data collection techniques are carried out through observation, interviews, and documentation. The informants consisted of organizational leaders, ASN employees, and related parties within the Biak Numfor Regency PUPR Office. The collected data is analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study show that the ASN competency development strategy at the Biak Numfor Regency PUPR Office has been implemented through competency needs planning, training, and career development, although the implementation is not yet fully optimal. Organizational performance has shown improvement in terms of quality, quantity, efficiency, and effectiveness, although it still faces several obstacles. Supporting factors for ASN competency development include leadership commitment, budget support, and organizational policies. Meanwhile, the inhibiting factors consist of limited human resources, inadequate infrastructure, and low employee motivation. This study concludes that the development of ASN competencies plays an important role in improving organizational performance.*

Keywords: Competence; Development Strategy; Organization; Performance; State Civil Apparatus.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Biak Numfor. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan terdiri dari pimpinan organisasi, pegawai ASN, dan pihak terkait di lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor. Data yang dikumpulkan dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi ASN pada Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor telah dilaksanakan melalui perencanaan kebutuhan kompetensi, diklat, dan pengembangan karier, meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Kinerja organisasi telah menunjukkan peningkatan dari segi kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas, walaupun masih menghadapi beberapa kendala. Faktor pendukung pengembangan kompetensi ASN meliputi komitmen pimpinan, dukungan anggaran, dan kebijakan organisasi. Sementara itu, faktor penghambat terdiri dari keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur yang kurang memadai, dan motivasi pegawai yang rendah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi ASN memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara; Kinerja; Kompetensi; Organisasi; Strategi Pengembangan.

1. LATAR BELAKANG

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap pegawai ASN berkewajiban untuk terus mengembangkan kompetensinya melalui proses pembelajaran berkelanjutan agar tetap selaras dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi. Namun demikian, tantangan yang dihadapi cukup besar, mengingat jumlah ASN yang sangat banyak dan seluruhnya dituntut untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tersebut. Tujuan diterbitkannya Undang-Undang ini adalah untuk memperkuat sistem manajemen ASN agar lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Aparatur

Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban menjamin pengembangan sumber daya manusia secara merata dan terarah.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Biak Numfor sebagai salah satu organisasi perangkat daerah (OPD) teknis memegang peranan krusial dalam pembangunan infrastruktur wilayah. Penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi tersebut menuntut ketersediaan aparatur yang memiliki kualifikasi tinggi serta kompetensi teknis yang memadai di bidang konstruksi, tata ruang, dan administrasi pembangunan. Kendati demikian, fenomena di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang nyata. Berdasarkan pengamatan awal, perencanaan kebutuhan kompetensi ASN belum didasarkan pada analisis kebutuhan diklat (TNA) yang sistematis. Data jabatan dan analisis jabatan sering kali tidak akurat, serta uraian tugas yang ada belum diperbarui secara berkala, sehingga implementasi penempatan pegawai tidak sepenuhnya selaras dengan kompetensi yang dimiliki.

Lebih lanjut, pada tahun anggaran 2026, Dinas PUPR menghadapi keterbatasan alokasi anggaran yang sangat signifikan untuk program kedinasan formal, seperti diklat penjenjangan maupun pelatihan teknis langsung bagi ASN internal. Hal ini berdampak langsung pada stagnasi formal program peningkatan kapasitas aparatur. Keterbatasan infrastruktur pendukung kerja serta fluktuasi motivasi pegawai yang tercermin dari tingkat kedisiplinan dan kehadiran turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan program kerja. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian mendalam mengenai strategi pengembangan kompetensi ASN dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja organisasi pada Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku aparatur agar mampu melaksanakan tugas pemerintahan secara profesional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sebagai bagian dari sistem manajemen talenta dan penerapan sistem merit. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai aktivitas pelatihan semata, tetapi menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan daya saing birokrasi.

Menurut Noe (2010), pengembangan kompetensi merupakan serangkaian aktivitas terencana yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini maupun tantangan organisasi di masa mendatang. Program tersebut meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (training), evaluasi hasil pelatihan, serta pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan.

Armstrong (2009) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia strategis yang diarahkan untuk meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi secara bersamaan. Organisasi publik harus mampu menciptakan lingkungan belajar (*learning organization*) sehingga pegawai memiliki kesempatan mengembangkan kompetensi sesuai perubahan lingkungan strategis dan perkembangan teknologi.

Lebih lanjut, Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan secara langsung dengan efektivitas maupun superioritas kinerja dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), konsep diri (*self-concept*), sifat pribadi (*traits*), dan motif (*motives*). Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga membangun kompetensi manajerial, sosial-kultural, dan kepemimpinan.

Dalam konteks administrasi publik, strategi pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan melalui beberapa tahapan utama, yaitu analisis kebutuhan kompetensi (*Training Needs Analysis/TNA*), penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pembelajaran non-klasikal, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, hingga pengembangan karier berbasis sistem merit (Ghodang & Ghodang, 2024; Hutabarat et al., 2024). Strategi tersebut diharapkan mampu menghasilkan aparatur yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika pelayanan publik.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, serta target yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam organisasi sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari besarnya output yang dihasilkan, tetapi juga dari kualitas pelayanan kepada masyarakat, akuntabilitas, transparansi, dan keberhasilan pelaksanaan program pembangunan.

Mahsun (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik merupakan proses sistematis untuk menilai pencapaian organisasi berdasarkan indikator tertentu sebagai dasar peningkatan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Pengukuran tersebut bertujuan

meningkatkan akuntabilitas publik sekaligus menjadi bahan evaluasi dalam penyusunan kebijakan organisasi. Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang maupun organisasi yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan standar yang telah ditentukan. Dalam organisasi pemerintah, indikator kinerja umumnya meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, efektivitas, efisiensi, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Aparatur yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara profesional, cepat, tepat, dan sesuai standar operasional. Sebaliknya, rendahnya kompetensi pegawai akan berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dan menurunnya produktivitas organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

Keberhasilan strategi pengembangan kompetensi ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Dessler (2013) menjelaskan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, ketersediaan anggaran, sistem manajemen SDM, budaya organisasi, dan dukungan kebijakan kelembagaan. Sementara itu, Armstrong (2014) menegaskan bahwa tersedianya fasilitas kerja, teknologi informasi, dan lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan efektivitas proses pembelajaran organisasi. Infrastruktur yang memadai memungkinkan pegawai mengimplementasikan kompetensi yang diperoleh secara optimal dalam pelaksanaan tugas. Dari aspek sumber daya manusia, Sikula (1981) menjelaskan bahwa jumlah pegawai yang terbatas, ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan, serta distribusi beban kerja yang tidak proporsional menjadi hambatan utama dalam pengembangan SDM. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi mengalami penurunan produktivitas dan efektivitas pelayanan. Selain faktor organisasi, motivasi individu juga memegang peranan penting. Menurut Maslow (1943), kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Pegawai yang kebutuhan dasarnya belum terpenuhi cenderung memiliki motivasi kerja rendah sehingga kurang optimal dalam mengikuti program pengembangan kompetensi maupun melaksanakan tugas organisasi. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan kompetensi ASN memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat, sistem merit yang konsisten, anggaran yang memadai, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta motivasi pegawai yang tinggi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih guna memperoleh gambaran mendalam, kontekstual, dan menyeluruh mengenai fenomena strategi pengembangan kompetensi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara riil di lapangan. Lokasi penelitian berfokus pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Biak Numfor yang terletak di Jl. Yafdas, Distrik Samofa, Kabupaten Biak Numfor, Provinsi Papua.

Subjek penelitian atau informan dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) berdasarkan keterlibatan langsung dan otoritas dalam manajemen kepegawaian maupun pelaksanaan tugas teknis organisasi. Informan penelitian terdiri dari 6 orang utama, yaitu: (1) Kepala Dinas PUPR, Frans P.F. Watimena, SE; (2) Sekretaris Dinas PUPR, Aries Innah, ST; (3) Kepala Bidang Tata Ruang, Dominggus P. Lekatompessy, ST; (4) Staf Bidang Cipta Karya, Yudi Pali, ST; (5) Staf Sekretariat Dinas, Sirva, S.AN; serta (6) Pengguna Layanan/Konsultan Mitra (CV. Bulauwan Papua), Gunadi, S.ST, yang memberikan perspektif penilaian eksternal yang objektif terhadap performa pelayanan aparatur.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga instrumen utama: wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan dan lingkungan kerja, serta studi dokumentasi (terhadap regulasi UU No. 20/2023, data kepegawaian, peta jabatan, dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran/DPA 2026). Teknik analisis data mengacu pada model interaktif Miles & Huberman (2014) yang mencakup tiga tahapan proses secara simultan dan berkelanjutan, yakni: reduksi data (menyeleksi, menyederhanakan, dan memusatkan data lapangan), penyajian data (menyusun narasi terstruktur dan tabulasi), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memverifikasi keajegan informasi yang diperoleh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi ASN

Strategi pengembangan kompetensi ASN pada Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor dianalisis melalui tiga pilar utama konsep manajemen sumber daya manusia sektor publik yang dikemukakan oleh Noe (2010) dan Armstrong (2009), yaitu perencanaan kebutuhan kompetensi, pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pengembangan karier pegawai.

Perencanaan Kebutuhan Kompetensi

Langkah awal ini dimaksudkan untuk memetakan jenis kompetensi aparatur yang relevan dengan sasaran strategis instansi. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa

perencanaan telah diupayakan melalui usulan kebutuhan dari tiap-tiap bidang kerja. Namun, proses ini belum berjalan optimal. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Dinas PUPR, Aries Innah, S.T., terungkap bahwa penyusunan perencanaan wajib merujuk pada peta jabatan dan standar jabatan, tetapi kendala krusial muncul akibat ketidakakuratan data analisis jabatan (ANJAB) serta uraian tugas yang belum terbaru secara berkala. Akibatnya, instansi belum mampu menyusun pola *Training Needs Analysis* (TNA) yang komprehensif untuk mengevaluasi gap kompetensi riil.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Diklat merupakan saluran utama intervensi kompetensi (Noe, 2010). Evaluasi pada tahun anggaran 2026 menunjukkan fenomena unik, di mana tidak ada alokasi anggaran khusus dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) untuk pelatihan mandiri atau diklat penjenjangan bagi ASN internal. Kepala Dinas PUPR, Frans P.F. Watimena, SE., menjelaskan bahwa untuk menyiasati nihilnya anggaran tersebut, Dinas PUPR berkolaborasi secara taktis dengan Balai Jasa Konstruksi Kementerian PUPR. Meskipun fokus utama kemitraan ini diarahkan pada sertifikasi pengusaha dan pekerja konstruksi Orang Asli Papua (OAP) rekanan fisik jalan dan jembatan, beberapa staf ASN dinas berhasil dilibatkan dalam program sertifikasi tersebut. Selain itu, pengembangan kompetensi dilakukan secara adaptif melalui metode non-klasikal (daring), seperti keikutsertaan dalam Webinar nasional, *Focus Group Discussion* (FGD) antarlembaga, *Kick-off meeting* teknis, *Bimtek online*, serta diklat berbasis *platform digital* yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Pengembangan Karier

Berdasarkan regulasi UU No. 20 Tahun 2023, manajemen karier ASN wajib berlandaskan pada Sistem Merit, yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan terbuka. Implementasi pada Dinas PUPR menunjukkan kemajuan ke arah positif, namun hambatan sosiologis dan struktural masih membayangi. Budaya senioritas, keterbatasan latar belakang tingkat pendidikan formal (di mana 44% pegawai berpendidikan SMA/ sederajat), resistensi mutasi, serta faktor kedekatan dengan pimpinan (subjektivitas) atau intervensi politik lokal di daerah terkadang mendistorsi objektivitas penempatan jabatan. Hal ini menuntut penguatan konsistensi penegakan regulasi sistem merit agar memacu motivasi berprestasi pegawai.

Kinerja Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor

Pengukuran akuntabilitas kinerja instansi dianalisis menggunakan indikator performa organisasi menurut Mangkunegara (2009) dan Mahsun (2006), yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan program. Secara umum, kualitas hasil kerja

dinas dikategorikan cukup memadai, terlihat dari kecakapan pegawai dalam menyusun dokumen pekerjaan teknis, pengawasan administratif proyek fisik, serta pelaporan berkala. Namun, kelemahan mendasar terletak pada belum terbangunnya kerja sama tim (*teamwork*) yang solid di lintas bidang, minimnya penegakan disiplin jam kerja, serta kebutuhan mendesak akan penguasaan instrumen teknologi informasi terintegrasi. Dari segi kuantitas, volume output atau pekerjaan yang diselesaikan dinas mampu memenuhi target kontraktual tahunan, tetapi laju penyelesaiannya mengalami pelambatan akibat keterbatasan jumlah SDM teknis murni.

Dimensi efisiensi dan efektivitas organisasi menunjukkan performa yang fluktuatif. Efisiensi biaya berhasil dipaksakan melalui pergeseran pelatihan dari tata tatap muka (klasikal) ke sistem daring. Namun, efektivitas waktu penyelesaian program belum sepenuhnya optimal. Rangkap jabatan dan penugasan ganda akibat kekosongan formasi menyebabkan durasi pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih panjang dari perencanaan semula, yang pada akhirnya memengaruhi indeks kepuasan pengguna layanan publik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi ASN

Identifikasi dinamika faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan pengembangan kompetensi aparatur dianalisis dengan merujuk pada kerangka teori Gary Dessler (2013), Andrew E. Sikula (1981), serta Abraham Maslow (1943).

Tabel 1. Temuan Penelitian mengenai Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi ASN.

Aspek	Temuan Lapangan / Hambatan & Dukungan	Implikasi terhadap Kinerja Organisasi
Keterbatasan SDM (Sikula, 1981)	Adanya rotasi, mutasi, dan ketidaksesuaian formasi kompetensi. Mengakibatkan penumpukan beban kerja ganda (rangkap pekerjaan) pada posisi strategis.	Optimalisasi program kerja terhambat; waktu penyelesaian tugas menjadi lebih panjang (ilustrasi: tugas 1 hari molor menjadi 2-3 hari).
Infrastruktur & Fasilitas (Armstrong, 2014)	Komputer kerja dinas tidak memadai, hilangnya aset laptop dinas sehingga pegawai bermalas-malasan. Tidak adanya laboratorium teknis (beton/aspal) pendukung uji fisik.	Akurasi pengawasan fisik proyek berkurang, ketergantungan pada pengujian eksternal, dan proses administrasi terhambat.
Motivasi Kerja Rendah (Maslow, 1943)	Banyak ASN jarang masuk kantor akibat pemotongan penghasilan (kredit bank), disiplin rendah, serta kurangnya keteladanan kehadiran pimpinan secara kontinu.	Semangat kerja menurun; efektivitas koordinasi internal melemah; menghambat pencapaian target kerja harian.

Di sisi lain, terdapat faktor pendukung signifikan yang menjadi modalitas organisasi, yaitu komitmen kuat dari pimpinan (Kepala Dinas) untuk memberikan ruang delegasi tugas secara merata, adanya upaya pemberian reward (penghargaan) bagi staf berprestasi, serta kebijakan relasi taktis antarinstansi bersama Balai Jasa Konstruksi Kementerian PUPR yang mampu menembus batasan ketiadaan anggaran daerah (DPA 2026).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama. Strategi pengembangan kompetensi ASN pada Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor telah diterapkan melalui aspek perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan karier, namun pelaksanaannya belum berjalan secara optimal. Hambatan utama bersumber pada ketidakakuratan data analisis jabatan, ketiadaan anggaran kedinasan formal pada tahun 2026, serta tantangan budaya senioritas dan intervensi eksternal dalam implementasi sistem merit. Kinerja organisasi Dinas PUPR Kabupaten Biak Numfor secara umum dinilai cukup baik dari segi kualitas pelaporan dan pemenuhan volume kuantitas proyek fisik. Namun, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan masih terkendala oleh lambatnya ritme kerja akibat beban ganda pegawai serta minimnya penerapan teknologi informasi yang terintegrasi. Selain itu, dinamika faktor pendorong keberhasilan taktis bersumber pada komitmen pimpinan dan kolaborasi eksternal. Sementara itu, faktor penghambat yang dominan meliputi keterbatasan jumlah SDM murni, minimnya infrastruktur teknologi dan ketiadaan laboratorium teknis, serta rendahnya motivasi dan kedisiplinan harian aparatur.

Saran

Rekomendasi strategis yang diajukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi di masa depan meliputi pemutakhiran data analisis jabatan (ANJAB) dan analisis beban kerja secara berkala, serta penyusunan sistem training needs analysis (TNA) yang terintegrasi agar perencanaan pengembangan kompetensi lebih tepat sasaran. Selain itu, perlu dioptimalkan pemanfaatan metode pembelajaran nonklasikal secara mandiri, seperti *e-learning* dan *Corporate University*, serta perluasan jejaring kemitraan strategis dengan kementerian terkait untuk mengatasi keterbatasan anggaran daerah. Organisasi juga disarankan melakukan pengadaan sarana kerja digital, seperti komputer atau laptop dinas secara merata, serta mengupayakan pendirian laboratorium pengujian fisik lokal guna meningkatkan akurasi dan efisiensi pengawasan proyek.

Di samping itu, penegakan disiplin pegawai perlu diperkuat melalui penerapan sistem reward and punishment secara konsisten serta penguatan kepemimpinan instruksional melalui keteladanan pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja aparatur. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah dengan cakupan wilayah yang terbatas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak instansi atau daerah yang memiliki karakteristik berbeda, menggunakan pendekatan mixed methods atau kuantitatif,

serta mengkaji variabel lain, seperti budaya organisasi, transformasi digital, dan efektivitas sistem merit, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi sektor publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan dan seluruh jajaran Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Biak Numfor yang telah memberikan izin, kesempatan, serta dukungan selama proses pengumpulan data penelitian.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (IISIP) YAPIS Biak, khususnya Program Studi Magister Administrasi Publik dan Program Studi Ilmu Pemerintahan, atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penyusunan artikel ini. Penghargaan yang tulus disampaikan kepada seluruh informan penelitian yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, pengalaman, serta masukan yang sangat berharga sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada para editor dan mitra bestari (*reviewer*) atas berbagai masukan, kritik, dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan naskah ini. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara serta peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

DAFTAR REFERENS

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.
- Ghodang, H. (2024). *Pilar pengembangan kompetensi ASN menuju Indonesia Emas Corporate University*. Mitra Wacana Media.
- Harahap, M. G., Kurnia, M. R., Simanullang, R., Siregar, F. A., & Rambe, R. (2023). *Pengembangan SDM (Sumber daya manusia)*. PT Sada Kurnia Pustaka.
- Hutabarat, L., Nasution, V. F. H., Ichsan, R. N., & Nasution, L. (2024). *Buku ajar pelatihan dan pengembangan SDM*. Abdi Utama Abadi.

- Iriawan, H. (2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(1), 131–137. <https://doi.org/10.30743/mkd.v5i1.3548>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Sikula, A. E. (1981). *Personnel administration and human resources management*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*.