



Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Penyiaran Republik Indonesia Merauke

Ardi¹, Nur Jalal², Samel W Ririhena³

¹²³ Program Studi Adminisstrasi Publik Program Magister

Email: nurjalal242@gmail.com²

Received: 19-01-2026

Accepted: 22-03-2026

Published: 29-03-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan melibatkan 11 informan yang terdiri dari pimpinan dan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Dari aspek kompetensi, pegawai dinilai cukup mampu dalam menjalankan tugas rutin, namun masih terbatas dalam penguasaan teknologi digital. Profesionalisme pegawai tergolong baik, tetapi belum optimal akibat keterbatasan jumlah SDM dan beban kerja yang tinggi. Kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja masih bervariasi. Pengembangan SDM telah dilakukan melalui pelatihan, namun belum terencana secara sistematis dan merata. Sementara itu, motivasi dan kepuasan kerja pegawai berada pada tingkat cukup baik, meskipun masih dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas dan sistem penghargaan. Secara keseluruhan, peningkatan kualitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke memerlukan penguatan kompetensi, profesionalisme, kemampuan adaptasi, serta pengembangan SDM yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan organisasi.

Kata kunci: Kualitas SDM, pelayanan publik, kompetensi

Abstract

This study aims to analyze the quality of human resources (HR) in improving the effectiveness of public services at LPP RRI Merauke. This research employs a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving 11 informants consisting of leaders and staff members. The findings indicate that HR quality plays a significant role in determining the effectiveness of public service delivery. In terms of competence, employees are generally capable of performing routine tasks; however, their mastery of digital technology remains limited. Professionalism is considered adequate but not yet optimal due to limited human resources and high workloads. Employees' adaptability to technological and organizational changes varies among individuals. HR development programs have been implemented through training, but they are not yet systematic or evenly distributed. Meanwhile, employee motivation and job satisfaction are relatively good, although still influenced by limited facilities and reward systems. Overall, improving public service effectiveness at LPP RRI Merauke requires strengthening competencies, professionalism, adaptability, and sustainable, needs-based HR development strategies.

Kata kunci: human resource quality, public service, competence

PENDAHULUAN

Radio Republik Indonesia (RRI) merupakan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) yang memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan siaran yang bersifat informatif, edukatif, dan hiburan bagi masyarakat. Sebagai media milik negara, RRI tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai instrumen integrasi nasional, peningkatan literasi publik, serta pemerataan akses informasi hingga ke wilayah terpencil dan perbatasan. Dalam konteks pembangunan nasional, keberadaan RRI menjadi sangat penting sebagai penyambung lidah negara sekaligus penjaga kedaulatan informasi di tengah keberagaman sosial dan geografis Indonesia.

Peran strategis tersebut menghadapi tantangan nyata, terutama pada satuan kerja LPP RRI Merauke yang berada di Kabupaten Merauke. Wilayah ini dikenal sebagai salah satu daerah dengan cakupan geografis terluas di Indonesia, terdiri atas 22 distrik dan 184 kampung yang tersebar di wilayah pesisir, rawa, perbatasan, serta daerah terpencil. Kondisi geografis yang ekstrem, keterbatasan infrastruktur, serta akses transportasi yang belum merata menjadi kendala utama dalam penyebaran informasi publik secara merata dan berkelanjutan.

Dalam situasi tersebut, kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas pelayanan penyiaran publik. Namun, kondisi riil di LPP RRI Merauke menunjukkan adanya keterbatasan signifikan baik dari segi jumlah maupun kualitas SDM. Jumlah pegawai yang hanya 33 orang, dengan komposisi pendidikan yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan teknis penyiaran, tidak sebanding dengan luas wilayah layanan yang harus dijangkau. Ketimpangan ini berdampak pada rendahnya intensitas peliputan di wilayah terpencil, keterbatasan pelayanan administratif, serta kurang optimalnya pengelolaan teknologi penyiaran.

Permasalahan tersebut diperparah oleh ketidaksesuaian latar belakang pendidikan sebagian pegawai dengan bidang kerja yang dijalankan. Kondisi ini menyebabkan rendahnya efektivitas pelaksanaan tugas, terutama pada bidang teknis seperti produksi siaran, teknik penyiaran, dan manajemen konten media. Di sisi lain, kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat turut membatasi ruang gerak organisasi, termasuk dalam pelaksanaan pelatihan SDM, pengembangan teknologi, serta kegiatan operasional siaran di lapangan. Akibatnya, fungsi pelayanan publik yang seharusnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat, khususnya di wilayah terpencil, belum dapat berjalan secara optimal.

Dalam perspektif administrasi publik, kondisi ini mencerminkan lemahnya kapasitas birokrasi (*bureaucratic capacity*), di mana efektivitas pelayanan sangat ditentukan oleh kecukupan jumlah SDM, kompetensi, serta kemampuan adaptif organisasi dalam merespons dinamika lingkungan. Rendahnya kapasitas ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik dan berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menegaskan pentingnya faktor SDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Suryadi (2018) menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Selanjutnya, Wahyuni (2020) menemukan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Penelitian Hamzah (2021) menegaskan bahwa kualitas SDM berkorelasi dengan tingkat kepuasan layanan publik, sementara Rahmat (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan karena cenderung mengkaji faktor SDM secara parsial, baik dari aspek kompetensi, pelatihan, maupun motivasi kerja secara terpisah. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada instansi pemerintahan umum dan belum menyentuh konteks lembaga penyiaran publik seperti RRI yang memiliki karakteristik berbeda, terutama dalam fungsi strategisnya sebagai media negara. Penelitian sebelumnya juga belum secara komprehensif mengaitkan kapasitas SDM dengan tantangan geografis ekstrem, keterbatasan infrastruktur, serta tekanan kebijakan efisiensi anggaran yang menjadi realitas di wilayah perbatasan seperti Merauke.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang lebih komprehensif dan kontekstual terkait pengembangan SDM dalam lembaga penyiaran publik, khususnya di wilayah 3T. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji secara integratif berbagai aspek SDM, meliputi kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, serta kesesuaian latar belakang pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke. Selain itu, penelitian ini juga menempatkan konteks geografis dan kebijakan anggaran sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait kapasitas birokrasi di lembaga penyiaran publik, serta memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan strategi penguatan SDM yang adaptif, inovatif, dan berbasis kebutuhan lokal. Lebih jauh, penguatan SDM di LPP RRI Merauke tidak hanya penting bagi peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga memiliki implikasi strategis dalam mendukung integrasi nasional, pemerataan informasi, dan pembangunan masyarakat di wilayah perbatasan Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena kualitas sumber daya manusia dalam pelayanan publik di LPP RRI Merauke. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara komprehensif pengalaman, persepsi, dan realitas sosial yang dialami oleh informan melalui data berbentuk narasi, bukan angka. Penelitian dilaksanakan di Kantor LPP RRI Merauke yang berlokasi di Kabupaten Merauke, dengan waktu penelitian menyesuaikan jadwal akademik peneliti. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, di mana data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pegawai sebagai informan utama, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen, arsip, dan literatur ilmiah yang relevan. Subjek penelitian adalah pegawai di lingkungan LPP RRI Merauke, sedangkan objek penelitian berfokus pada kualitas sumber daya manusia dalam kaitannya dengan pelayanan publik. Informan penelitian berjumlah 11 orang yang terdiri dari pimpinan, kepala bagian, ketua tim, dan staf. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara terbuka, dan dokumentasi, yang kemudian diuji keabsahannya menggunakan triangulasi sumber dan metode untuk meningkatkan kredibilitas data. Proses pengolahan data dilakukan melalui pencatatan lapangan secara deskriptif dan reflektif, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan

Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara berkelanjutan. Melalui tahapan tersebut, penelitian ini menghasilkan pemahaman yang sistematis dan mendalam mengenai kondisi serta dinamika kualitas sumber daya manusia dalam mendukung pelayanan publik di LPP RRI Merauke.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia di LPP RRI Merauke memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, terdapat beberapa dimensi utama yang memengaruhi kualitas layanan, yaitu kompetensi, profesionalisme, kemampuan adaptasi, pengembangan SDM, serta motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Dari aspek kompetensi, pegawai LPP RRI Merauke pada umumnya telah mampu menjalankan tugas rutin secara cukup baik karena didukung oleh pengalaman kerja yang memadai. Namun demikian, kompetensi tersebut masih terbatas dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, terutama dalam bidang teknologi penyiaran dan digitalisasi media. Ketidaksihesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerja juga menjadi salah satu kendala yang memengaruhi efektivitas kinerja. Meskipun demikian, pegawai berupaya mengatasi keterbatasan tersebut melalui pembelajaran mandiri dan pengalaman kerja di lapangan. Kompetensi yang paling dibutuhkan saat ini meliputi kemampuan teknis di bidang teknologi penyiaran dan administrasi berbasis digital, serta kompetensi sosial seperti komunikasi dan kerja sama tim. Kendala utama dalam pengembangan kompetensi adalah keterbatasan penguasaan teknologi, minimnya pelatihan, serta beban kerja yang tinggi akibat keterbatasan jumlah pegawai.

Dari sisi profesionalisme, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai secara umum memiliki sikap tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas, terutama dalam pelaksanaan siaran yang bersifat langsung kepada masyarakat. Pegawai juga telah bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku, meskipun dalam kondisi tertentu penerapan SOP belum sepenuhnya konsisten akibat keterbatasan SDM. Kedisiplinan kerja tergolong baik, khususnya pada kegiatan siaran yang memiliki jadwal tetap, namun dalam pekerjaan administratif masih ditemukan keterlambatan penyelesaian tugas. Beban kerja yang tinggi juga memengaruhi tingkat profesionalisme, di mana pegawai sering kali harus merangkap beberapa tugas sekaligus. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme memerlukan pembinaan berkelanjutan, evaluasi kerja yang sistematis, serta penambahan jumlah pegawai.

Kemampuan beradaptasi pegawai terhadap perubahan juga menjadi faktor penting dalam kualitas pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi pegawai terhadap perkembangan teknologi penyiaran dan media digital masih bervariasi. Sebagian pegawai mampu beradaptasi dengan cepat, sementara sebagian lainnya membutuhkan

waktu dan pendampingan. Pegawai pada umumnya mampu menyesuaikan diri dengan kebijakan dan sistem kerja baru, meskipun proses adaptasi memerlukan sosialisasi dan dukungan organisasi. Tantangan utama dalam adaptasi meliputi keterbatasan pelatihan, beban kerja yang tinggi, serta jumlah pegawai yang terbatas. Dalam hal ini, peran pimpinan sangat penting dalam memberikan arahan, motivasi, dan pendampingan untuk mempercepat proses adaptasi pegawai.

Selanjutnya, pengembangan SDM di LPP RRI Merauke telah dilakukan melalui pelatihan, bimbingan teknis, serta pembelajaran di tempat kerja. Namun, pelaksanaan program pengembangan tersebut belum optimal karena keterbatasan anggaran, frekuensi pelatihan yang rendah, serta belum meratanya kesempatan bagi seluruh pegawai. Pelatihan yang diberikan dinilai cukup relevan, tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan, khususnya dalam menghadapi kondisi geografis dan keterbatasan sumber daya di wilayah Merauke. Meskipun demikian, pelatihan terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja, terutama dalam hal pemahaman tugas dan kepercayaan diri pegawai. Oleh karena itu, kebutuhan pengembangan SDM yang paling mendesak adalah pelatihan berbasis teknologi digital, penyiaran modern, serta manajemen pelayanan publik yang kontekstual.

Dari aspek motivasi dan kepuasan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang cukup baik yang didorong oleh rasa tanggung jawab dan pengabdian terhadap pelayanan publik. Namun, motivasi tersebut cenderung menurun akibat beban kerja yang tinggi, keterbatasan fasilitas, serta kurangnya kesempatan pengembangan diri. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karier. Tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori cukup, terutama dalam hal hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang kondusif. Namun, keterbatasan sarana dan prasarana serta sistem pembagian kerja masih menjadi sumber ketidakpuasan. Keterbatasan jumlah pegawai juga berdampak pada meningkatnya beban kerja yang dalam jangka panjang dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM di LPP RRI Merauke dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu perencanaan SDM, kedisiplinan pegawai, dan pemeliharaan SDM. Perencanaan SDM telah dilakukan melalui pembagian tugas dan pengaturan formasi pegawai, namun belum optimal karena jumlah pegawai yang terbatas sehingga menyebabkan terjadinya perangkapan tugas. Kedisiplinan pegawai tergolong baik, terutama dalam tugas siaran, tetapi masih dipengaruhi oleh beban kerja dalam tugas administratif. Sementara itu, pemeliharaan SDM telah dilakukan melalui pemberian hak pegawai dan pembinaan kerja, namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan fasilitas dan kondisi kerja. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama memengaruhi efektivitas pengembangan SDM serta kualitas pelayanan

publik di LPP RRI Merauke.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke sangat dipengaruhi oleh kondisi sumber daya manusia yang masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun dukungan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis dan berkelanjutan dalam penguatan kapasitas SDM agar pelayanan publik dapat berjalan secara lebih efektif, adaptif, dan berkualitas.

Pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke. Secara umum, kompetensi pegawai dinilai cukup memadai dalam menjalankan tugas rutin, terutama dalam kegiatan penyiaran, namun belum sepenuhnya optimal dalam menghadapi tuntutan kerja berbasis teknologi digital. Keterbatasan jumlah pegawai dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang kerja menyebabkan pengembangan kompetensi belum berjalan maksimal. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari aspek profesionalisme, pegawai menunjukkan sikap tanggung jawab dan komitmen yang baik, khususnya dalam pelaksanaan siaran yang bersifat langsung kepada masyarakat. Namun demikian, tingginya beban kerja dan keterbatasan SDM memengaruhi konsistensi profesionalisme, terutama dalam penyelesaian tugas administratif. Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme tidak hanya dipengaruhi oleh sikap individu, tetapi juga oleh kondisi organisasi dan dukungan manajerial.

Kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja juga tergolong cukup baik, meskipun tidak merata. Sebagian pegawai mampu menyesuaikan diri dengan cepat, sementara sebagian lainnya membutuhkan waktu dan pendampingan. Peran pimpinan menjadi faktor penting dalam mendukung proses adaptasi melalui arahan dan motivasi. Namun, keterbatasan pelatihan serta tingginya beban kerja menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai.

Selanjutnya, pengembangan SDM di LPP RRI Merauke telah dilakukan melalui pelatihan dan bimbingan teknis, namun pelaksanaannya masih terbatas dan belum merata akibat keterbatasan anggaran dan kesempatan. Meskipun demikian, pelatihan yang diberikan terbukti mampu meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri pegawai. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dirancang secara lebih sistematis dan berbasis kebutuhan kerja agar mampu memberikan dampak yang lebih optimal.

Dari sisi motivasi dan kepuasan kerja, pegawai memiliki motivasi yang cukup baik yang didorong oleh rasa tanggung jawab dan pengabdian terhadap pelayanan publik. Namun, tingkat kepuasan kerja masih dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas, beban kerja yang tinggi,

serta minimnya kesempatan pengembangan diri. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik dalam organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM di LPP RRI Merauke dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu perencanaan SDM, kedisiplinan pegawai, dan pemeliharaan SDM. Perencanaan SDM belum optimal karena ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan beban kerja, sehingga menyebabkan rangkap tugas. Kedisiplinan pegawai tergolong baik, terutama dalam tugas siaran, namun masih dipengaruhi oleh beban kerja dalam tugas administratif. Sementara itu, pemeliharaan SDM telah dilakukan melalui pembinaan dan pemberian hak pegawai, namun masih menghadapi keterbatasan fasilitas dan kondisi kerja. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama memengaruhi efektivitas pengembangan SDM serta kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke sangat bergantung pada penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi, profesionalisme, kemampuan adaptasi, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki peran yang sangat menentukan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke. Secara umum, pegawai memiliki komitmen dan loyalitas yang cukup baik terhadap organisasi, namun belum sepenuhnya didukung oleh kompetensi, profesionalisme, serta sistem pengembangan SDM yang optimal. Dari aspek kompetensi, kemampuan pegawai masih perlu ditingkatkan, terutama dalam penguasaan teknologi penyiaran dan sistem administrasi berbasis digital. Pada aspek profesionalisme, pegawai telah menunjukkan tanggung jawab dalam menjalankan tugas, namun masih terkendala oleh keterbatasan jumlah SDM, beban kerja yang tinggi, serta ketidaksesuaian penempatan kerja. Sementara itu, kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja masih bervariasi, sehingga memerlukan penguatan melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan. Selanjutnya, pengembangan SDM di LPP RRI Merauke telah dilakukan, tetapi belum terencana secara sistematis dan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan organisasi, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan belum optimal. Dari sisi motivasi dan kepuasan kerja, pegawai menunjukkan motivasi yang cukup baik, namun masih dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas, sistem penghargaan, serta kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan publik di LPP RRI Merauke memerlukan upaya strategis melalui penguatan kompetensi, peningkatan profesionalisme, pengembangan kemampuan adaptasi, serta perbaikan sistem pengembangan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pegawai juga perlu menjadi perhatian utama agar tercipta pelayanan publik yang lebih efektif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- BELLA. (2023). Human resource development and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 22(3), 215–229.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Yurchyk, H. (2020). Impact of income distribution on social and economic well-being of the state. *Sustainability*, 12(1), 429.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 479–496.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Deluliis, A. (2024). Strategic human capital development in public organizations. *Public Management Review*, 26(1), 77–95.
- Flegi, J., Depoo, T., & Alcazar, F. (2022). Employee engagement and service quality performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 145–160.
- Gadomska-Lila, K. (2020). Competency management in public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 939–956.
- Halbusi, H. A., Ismail, M. N., & Omar, K. (2021). Organizational learning and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 803–824.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hjerm, M., Johansson Sevä, I., & Werner, H. (2020). How critical thinking affects public service motivation. *Public Administration Review*, 80(2), 245–255.
- Ichdan, R. (2024). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 33–45.
- Kholiavko, N., Dmytryshyn, O., & Koval, V. (2021). Human capital development in public sector organizations. *Economics & Sociology*, 14(2), 221–235.
- Mabindisa, V., & Legoabe, L. J. (2021). Human resource development and service delivery in public organizations. *African Journal of Public Affairs*, 12(1), 45–58.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Madi Odeh, R., Al-Qudah, S., & Alomari, M. (2023). Employee motivation and public service quality. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 318–334.
- Murray, J., & Holmes, M. (2021). Leadership development and

- organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 593–608.
- Muzam. (2023). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia sektor publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Parker, S. K., Ward, M. K., & Fisher, C. M. (2021). Empowering leadership and employee performance. *Academy of Management Journal*, 64(3), 780–807.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resource development as a determinant of organizational sustainability. *Sustainability*, 13(4), 1979.
- Rampa, R., & Agogue, M. (2021). Learning capability and innovation in organizations. *European Management Review*, 18(3), 314–328.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Shah, S. Z. A., Javed, T., & Shafique, O. (2020). Motivation and job satisfaction in public organizations. *Public Organization Review*, 20(3), 423–440.
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The relationship between leadership and employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 25–38.
- To, W. M., Gao, J., & Leung, T. M. (2020). Organizational culture and service quality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 1–10.
- Yue, W., Men, C., & Ferguson, M. (2022). Public service motivation and employee engagement. *Public Management Review*, 24(6), 911–931.
- Zarghamifard, M., & Danaeefard, H. (2020). Strategic human resource management in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 457–472.