



# Pengembangan Sumberdaya Manusia untuk Peningkatan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan

Wilhemus Ananias Kamiop <sup>1</sup>, Samel W Ririhena <sup>2</sup>, Nur Jalal <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Prodi Magister Administrasi Publik, Universitas Musamus Merauke, Merauke, Indonesia

## Abstract

*Human resource development (HRD) is a crucial strategy for improving the quality of educators, particularly in remote areas such as South Papua, which faces infrastructure limitations and restricted access to education. This study aims to analyze the HRD processes implemented by the Department of Education and Culture of South Papua Province and to identify the factors influencing their effectiveness. The research employed a descriptive qualitative method, using in-depth interviews, observations, and document studies as data collection techniques. Informants consisted of structural officials of the department, educators, and relevant stakeholders. The findings reveal that HRD in South Papua is carried out through several stages, namely identifying skill needs, training and development, performance evaluation, and providing feedback. The challenges encountered include limited budgets, geographical accessibility, low motivation, and insufficient supporting facilities. Leadership and organizational culture play a vital role in creating a conducive work climate, while external factors such as national education policies and geographical conditions also affect program success. Analysis using Herzberg's Two-Factor Theory indicates that the success of HRD is influenced by motivator factors that foster educators' intrinsic motivation, as well as hygiene factors that serve as fundamental prerequisites for improving job satisfaction. These findings emphasize that investments in competency development through continuous training can only be effective when supported by incentive systems, a supportive work environment, and consistent post-training evaluations. Therefore, well-planned, participatory, and needs-based HRD strategies are essential to sustainably improve the quality of education in South Papua Province.*

**Keywords:** teacher skills; work motivation; teacher performance

## Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan strategi penting dalam meningkatkan kualitas pendidik, khususnya di daerah terpencil seperti Papua Selatan yang menghadapi keterbatasan infrastruktur dan akses pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pejabat struktural dinas, tenaga pendidik, serta pemangku kepentingan terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM di Papua Selatan dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi kebutuhan keterampilan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik. Kendala yang dihadapi mencakup keterbatasan anggaran, aksesibilitas wilayah, rendahnya motivasi, serta kurangnya fasilitas pendukung. Faktor kepemimpinan dan budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, sementara faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan nasional dan kondisi geografis turut memengaruhi keberhasilan program. Analisis dengan teori Dua Faktor Herzberg menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan SDM dipengaruhi oleh faktor motivator yang mendorong motivasi intrinsik pendidik, serta faktor higienis yang menjadi prasyarat dasar untuk meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan hanya dapat optimal apabila didukung oleh sistem insentif, lingkungan kerja yang kondusif, serta evaluasi pascapelatihan yang konsisten. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM yang terencana, partisipatif, dan berbasis kebutuhan lokal sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan di Provinsi Papua Selatan.

**Kata Kunci:** keterampilan pendidik; motivasi kerja; kinerja guru

<sup>1</sup> CONTACT: hileminus@gmail.com

DOI: <https://10.35724/mjpa.v8i1.7294>

© 2025 by the authors. Licensee Musamus Journal of Public Administration, Program Study State Administration Science, Musamus of University. This is an open access article under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC- BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).x

## 1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar strategis dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan karena berperan langsung dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pemerintah Indonesia melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 menempatkan peningkatan kualitas SDM sebagai prioritas utama pembangunan nasional. Visi ini menegaskan bahwa pendidikan berkualitas menjadi fondasi utama pembangunan ekonomi, sosial, dan budaya bangsa. Presiden Joko Widodo secara konsisten menekankan pentingnya pembangunan SDM unggul guna meningkatkan daya saing Indonesia di tingkat global.

Meskipun kebijakan pendidikan nasional telah dirancang secara komprehensif, implementasinya di tingkat daerah masih menghadapi berbagai tantangan, terutama di wilayah terpencil. Kesenjangan kualitas pendidikan antara wilayah perkotaan dan daerah tertinggal masih menjadi persoalan mendasar. Kabupaten Merauke dan Provinsi Papua Selatan sebagai wilayah di ujung timur Indonesia menghadapi tantangan kompleks, seperti keterbatasan infrastruktur pendidikan, akses geografis yang sulit, serta ketersediaan tenaga pendidik yang belum merata dan berkualitas. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di wilayah terpencil cenderung lebih rendah, khususnya pada dimensi pendidikan.

Dalam konteks tersebut, peran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan menjadi sangat strategis. Dinas Pendidikan bertanggung jawab dalam pengelolaan, perencanaan, dan pengembangan pendidikan, termasuk peningkatan kualitas tenaga pendidik. Pengembangan SDM di lingkungan Dinas Pendidikan menjadi kunci utama untuk menjawab tantangan kualitas pendidikan di daerah. Kinerja pendidik yang optimal akan berdampak langsung pada mutu pembelajaran dan capaian hasil belajar peserta didik.

Berdasarkan data internal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan, jumlah pegawai sebanyak 52 orang menunjukkan variasi tingkat pendidikan, yakni 10 orang berpendidikan Magister (S2), 32 orang Sarjana (S1), 5 orang Diploma III, dan 5 orang lulusan SMA. Sementara itu, untuk tenaga pendidik (guru) yang berjumlah 17 orang, hanya 11 orang berpendidikan Sarjana (S1) dan 6 orang masih berpendidikan SMA. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian tenaga pendidik masih memiliki kualifikasi pendidikan yang relatif rendah, yang berpotensi memengaruhi kualitas kinerja dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas pendidikan.

Kondisi tersebut menimbulkan beberapa permasalahan utama, antara lain keterbatasan kualifikasi dan kompetensi pegawai, minimnya pengalaman profesional, serta adanya kesenjangan antara tuntutan tugas pendidikan modern dengan latar belakang pendidikan tenaga pendidik. Dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas pendidikan saat ini, tenaga pendidik dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan teknologi yang memadai. Pegawai dengan latar belakang pendidikan yang rendah berpotensi mengalami kesulitan dalam merespons perkembangan kebijakan pendidikan, inovasi pembelajaran, serta tuntutan digitalisasi.

Secara teoretis, kondisi ini sejalan dengan teori Human Capital yang dikemukakan oleh Gary Becker (2001), yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan SDM berpengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja individu. Dalam dunia pendidikan, peningkatan kompetensi pendidik melalui pengembangan SDM akan berdampak signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Guskey (2002) juga menegaskan bahwa pengembangan profesional pendidik merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengajaran.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa tantangan distribusi tenaga pendidik berkualitas masih menjadi persoalan serius, terutama di wilayah pedalaman Papua Selatan. Banyak sekolah mengalami kekurangan guru dengan kompetensi yang sesuai, sementara beban kerja guru di daerah terpencil relatif tinggi. Kondisi ini berkontribusi terhadap rendahnya hasil belajar siswa serta tingginya tingkat ketidakhadiran guru di beberapa wilayah.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pengembangan SDM menjadi strategi yang sangat krusial. Glickman (2002) menekankan pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan dan permasalahan lokal dalam meningkatkan kapasitas tenaga pendidik. Selain itu, McConnell et al. (2013) menyoroti pentingnya pemanfaatan teknologi sebagai sarana pengembangan profesional guru, khususnya bagi pendidik di daerah terpencil agar memiliki akses terhadap sumber belajar dan inovasi pembelajaran.

Oleh karena itu, pengembangan SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan perlu diarahkan secara sistematis dan berkelanjutan melalui program pelatihan, peningkatan kualifikasi pendidikan, pemanfaatan teknologi, serta penguatan sistem evaluasi kinerja pendidik. Pengembangan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kelembagaan pendidikan dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan pendidikan yang inklusif dan merata.

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di Dinas Pendidikan Provinsi Papua Selatan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kajian “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik di Dinas Pendidikan Provinsi Papua Selatan” sebagai upaya memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi peningkatan kualitas pendidikan di wilayah tersebut.

## 2. Literatur Review

### 2.1 Dasar Teoritik Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam sektor pendidikan yang menempatkan pendidik sebagai aktor utama dalam pencapaian tujuan pembangunan manusia. Dalam konteks organisasi publik, pengembangan SDM tidak hanya dimaknai sebagai upaya peningkatan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga sebagai proses sistematis untuk membangun kapasitas intelektual, profesional, dan moral aparatur agar mampu memberikan layanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan. Penelitian ini berpijak pada berbagai teori yang relevan, antara lain teori sumber daya manusia, teori modal manusia (human capital theory), teori manajemen kinerja, teori pengembangan profesional, serta teori motivasi kerja. Pendekatan teoretis tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana pengembangan SDM dapat meningkatkan kinerja pendidik, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, seperti lingkungan kerja, dukungan institusional, kebijakan pendidikan, dan kondisi sosial budaya lokal.

#### 2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen paling fundamental dan strategis dalam suatu organisasi. SDM tidak hanya dipahami sebagai jumlah tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi mencakup kualitas individu yang meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), sikap (attitudes), nilai (values), serta potensi dan kapabilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat ditentukan oleh sejauh mana SDM dikelola dan dikembangkan secara efektif.

Hasibuan (2022) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang siap, mampu, dan terampil dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi ini menekankan pentingnya manajemen SDM sebagai suatu sistem yang terintegrasi, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pengelolaan karier.

Simamora (2021) memperluas pengertian SDM dengan menyatakan bahwa SDM mencakup seluruh individu dalam organisasi yang berkontribusi melalui kemampuan intelektual, emosional, dan fisik. Menurutnya, organisasi tidak akan mampu berkembang tanpa adanya upaya sistematis dalam mengembangkan potensi individu agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus dilakukan secara holistik, tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga aspek psikologis, etika, dan integritas.

Mangkunegara (2020) menegaskan bahwa SDM merupakan aktor utama dan strategis dalam organisasi yang berperan dalam pelaksanaan operasional, inovasi, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang adaptif, kreatif, dan mampu berpikir kritis. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mendesak untuk menjamin keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan, SDM memiliki peran sentral dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Pendidik tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial, budaya, dan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan SDM pendidik harus mempertimbangkan kondisi geografis, sosial, dan budaya lokal, termasuk karakteristik masyarakat adat dan tantangan wilayah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal).

#### 2.1.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu dan organisasi secara menyeluruh. Secara umum, tujuan pengembangan SDM meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja agar individu mampu melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab.

Tujuan utama pengembangan SDM antara lain: (1) meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu melalui pelatihan dan pendidikan yang relevan; (2) meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja; (3) meningkatkan kualitas hasil kerja dan layanan publik; (4) meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan; (5) mempersiapkan individu untuk peran kepemimpinan dan manajerial; (6) meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja; serta (7) meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja.

Selain itu, pengembangan SDM juga bertujuan untuk mengurangi kesenjangan keterampilan (skill gap), membangun budaya belajar berkelanjutan, meningkatkan kesejahteraan individu, serta mendukung pengembangan karier dan mobilitas jabatan. Dalam sektor pendidikan, tujuan pengembangan SDM diarahkan pada peningkatan profesionalisme pendidik, kualitas pembelajaran, dan hasil belajar peserta didik.

#### 2.2.3 Pengembangan SDM dalam Perspektif Manajemen Kinerja (Aguinis)

Aguinis (2013) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan bagian integral dari sistem manajemen kinerja organisasi. Proses ini terdiri dari beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu identifikasi keterampilan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kerja, serta pemberian umpan balik.

Tahap identifikasi keterampilan dilakukan melalui analisis jabatan dan pemetaan kompetensi untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang dibutuhkan. Tahap ini penting agar program pengembangan SDM tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis dan kemampuan jangka panjang individu. Pelatihan berfokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan mempersiapkan individu menghadapi

tantangan masa depan. Evaluasi kerja dilakukan untuk menilai efektivitas pengembangan SDM melalui indikator kinerja yang jelas dan objektif.

Tahap terakhir adalah pemberian umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan. Umpan balik membantu individu memahami kekuatan dan kelemahannya serta menjadi dasar perbaikan kinerja dan pengembangan selanjutnya. Keempat tahapan ini membentuk siklus pengembangan SDM yang berkesinambungan.

#### **2.2.4 Model Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan dan pengembangan merupakan instrumen utama dalam pengembangan SDM. Salah satu model yang banyak digunakan adalah model ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation). Model ini menekankan pentingnya analisis kebutuhan, perancangan pelatihan berbasis konteks, pengembangan materi, pelaksanaan yang fleksibel, serta evaluasi hasil pelatihan.

Model evaluasi Kirkpatrick melengkapi ADDIE dengan empat tingkat evaluasi, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Model ini membantu organisasi memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak nyata terhadap kinerja individu dan organisasi.

Selain itu, model 70:20:10 menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui pengalaman kerja (70%), interaksi sosial seperti mentoring dan coaching (20%), serta pelatihan formal (10%). Model ini relevan diterapkan di Papua Selatan karena menekankan pembelajaran kontekstual dan berbasis pengalaman nyata.

Model Human Performance Improvement (HPI) melihat pelatihan sebagai salah satu solusi dari berbagai intervensi peningkatan kinerja. Pendekatan ini menekankan analisis akar masalah kinerja sebelum menentukan bentuk intervensi yang tepat.

#### **2.2.5 Tantangan dalam Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan anggaran, infrastruktur, akses teknologi, regulasi birokratis, kepemimpinan, budaya organisasi, serta rendahnya motivasi individu. Kondisi geografis dan sosial budaya lokal menambah kompleksitas pelaksanaan program pengembangan SDM.

Lemahnya sistem evaluasi dan tindak lanjut pelatihan juga menjadi kendala utama. Banyak program pelatihan tidak terhubung dengan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier, sehingga dampaknya terhadap kinerja pendidik menjadi terbatas.

#### **2.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM (Teori Herzberg)**

Teori Dua Faktor Herzberg membagi faktor yang mempengaruhi perilaku kerja menjadi faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan peluang pengembangan mendorong motivasi intrinsik individu untuk berkembang. Faktor hygiene seperti kebijakan organisasi, gaji, dan kondisi kerja menjadi prasyarat dasar agar pengembangan SDM dapat berjalan efektif.

Dalam konteks pendidikan, pengembangan SDM akan optimal apabila kedua faktor tersebut dikelola secara seimbang. Lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang adil akan memperkuat motivasi pendidik untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Secara keseluruhan, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses strategis yang harus dirancang secara terencana, integratif, dan kontekstual. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan, pengembangan SDM pendidik harus mempertimbangkan tantangan lokal, kebutuhan kompetensi, serta dukungan kebijakan dan kepemimpinan. Pendekatan berbasis teori dan model pengembangan SDM yang tepat akan menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja pendidik dan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

### **3. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja pendidik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pada pemahaman terhadap realitas sosial, pengalaman subjektif, serta persepsi para pendidik dan pengelola pendidikan terhadap kebijakan dan program pengembangan SDM yang diterapkan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali secara komprehensif berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pendidik, baik dari aspek kompetensi, motivasi, maupun lingkungan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan, sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan pendidik di wilayah Papua Selatan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya dengan fokus penelitian serta karakteristik wilayah yang memiliki tantangan geografis dan keterbatasan infrastruktur pendidikan. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung dari Februari hingga Juli 2025, mencakup tahapan ujian proposal, pengumpulan data lapangan, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Wawancara dilakukan kepada 10 orang informan yang dipilih secara

purposive sampling, yaitu teknik penarikan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan pengembangan SDM serta pengalaman dalam dunia pendidikan. Informan penelitian terdiri atas Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan, Sekretaris Dinas, beberapa kepala bidang terkait, kepala sekolah, serta guru. Teknik purposive sampling digunakan agar data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi aktual pengembangan SDM dan kinerja pendidik di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan.

Selain wawancara, observasi dilakukan secara partisipatif untuk mengamati secara langsung pelaksanaan program pengembangan SDM, aktivitas pelatihan pendidik, interaksi pendidik dalam proses pembelajaran, serta implementasi kebijakan pendidikan di lapangan. Observasi ini bertujuan untuk melengkapi data wawancara dengan temuan empiris yang bersifat kontekstual dan faktual. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, seperti kebijakan pendidikan, laporan evaluasi program, data kepegawaian, serta literatur akademik yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pendidik.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara dan observasi agar sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami keterkaitan antar temuan. Tahap akhir analisis adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menginterpretasikan data secara mendalam serta mengaitkannya dengan teori dan kerangka konseptual penelitian. Kesimpulan bersifat sementara dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung hingga diperoleh temuan yang kredibel.

## 4. Hasil & Pembahasan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam meningkatkan kinerja pendidik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan. Dalam konteks penelitian ini, pengembangan SDM dianalisis melalui empat indikator utama, yaitu identifikasi kebutuhan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta umpan balik. Keempat indikator tersebut selanjutnya dikaji menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan faktor motivator (intrinsic factors) dan faktor higienis (extrinsic factors) sebagai penentu kepuasan dan kinerja kerja individu.

### 4.1 Identifikasi Kebutuhan SDM dan Faktor Higienis Herzberg

Identifikasi kebutuhan merupakan tahap awal yang menentukan keberhasilan keseluruhan proses pengembangan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan telah melakukan identifikasi kebutuhan melalui pemetaan kualifikasi pendidik, analisis beban kerja, serta evaluasi kinerja pendidik. Namun, proses ini masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan individual pendidik, khususnya mereka yang bertugas di daerah terpencil dan sekolah luar biasa.

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, identifikasi kebutuhan yang tepat berkaitan erat dengan faktor higienis, seperti kebijakan organisasi, sistem manajemen, serta kondisi kerja. Ketika identifikasi kebutuhan tidak dilakukan secara akurat, maka kebijakan pengembangan SDM berpotensi tidak relevan dengan kondisi kerja pendidik di lapangan. Akibatnya, meskipun pendidik tidak selalu menunjukkan ketidakpuasan secara eksplisit, mereka juga tidak terdorong untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Dengan demikian, pemetaan kebutuhan yang komprehensif menjadi prasyarat penting untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan adil bagi pendidik.

### 4.2 Pelatihan dan Pengembangan sebagai Faktor Motivator

Pelatihan dan pengembangan merupakan inti dari investasi SDM di sektor pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan telah dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti workshop kurikulum, pelatihan pedagogik, dan bimbingan teknis. Namun, pelaksanaannya belum merata dan belum berkelanjutan, terutama bagi pendidik di wilayah pedalaman yang menghadapi keterbatasan akses dan fasilitas.

Dalam Teori Herzberg, pelatihan dan pengembangan termasuk dalam faktor motivator, karena berkaitan langsung dengan pengembangan kompetensi, pencapaian prestasi, dan peluang pengembangan diri. Ketika pendidik mendapatkan pelatihan yang relevan dan berkesinambungan, mereka cenderung mengalami peningkatan motivasi intrinsik, rasa percaya diri, serta kepuasan dalam menjalankan profesi mereka. Sebaliknya, pelatihan yang tidak kontekstual dan tidak berkelanjutan menyebabkan motivator tersebut tidak berfungsi secara optimal. Hal ini menjelaskan mengapa peningkatan kinerja pendidik di Papua Selatan masih belum merata meskipun program pelatihan telah dilaksanakan.

### 4.3 Evaluasi Kinerja dalam Kerangka Faktor Higienis dan Motivator

Evaluasi kinerja merupakan instrumen penting untuk menilai efektivitas pengembangan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pendidik di Dinas Pendidikan Provinsi Papua Selatan masih berfokus pada aspek administratif, seperti kehadiran, laporan kerja, dan pemenuhan tugas formal. Evaluasi terhadap kualitas pembelajaran, inovasi pedagogik, dan pengelolaan kelas belum dilakukan secara mendalam dan sistematis.

Dalam kerangka Herzberg, evaluasi kinerja memiliki posisi ganda. Dari sisi faktor higienis, evaluasi yang jelas dan adil menciptakan rasa aman dan kepastian kerja bagi pendidik. Namun, dari sisi faktor motivator, evaluasi kinerja seharusnya mampu memberikan pengakuan atas prestasi dan capaian pendidik. Ketika evaluasi hanya bersifat administratif, maka fungsi motivatornya menjadi lemah. Pendidik tidak memperoleh pengakuan profesional yang dapat mendorong peningkatan kinerja dan inovasi pembelajaran. Dengan demikian, evaluasi kinerja perlu diarahkan tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana penguatan motivasi intrinsik pendidik.

#### 4.4 Umpam Balik sebagai Penguat Motivasi Intrinsik

Umpam balik merupakan tahapan akhir sekaligus penghubung antara evaluasi kinerja dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa umpan balik telah diberikan melalui rapat evaluasi dan komunikasi langsung antara pimpinan dan pendidik. Namun, umpan balik yang diberikan masih bersifat umum, kurang spesifik, dan belum disertai tindak lanjut yang terstruktur.

Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, umpan balik yang konstruktif berfungsi sebagai **faktor motivator**, karena memberikan pengakuan, arahan, dan peluang pengembangan diri bagi pendidik. Umpam balik yang jelas, personal, dan aplikatif dapat meningkatkan rasa dihargai serta mendorong pendidik untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, umpan balik yang bersifat formalitas cenderung gagal membangkitkan motivasi intrinsik dan hanya berfungsi sebagai faktor higienis yang minimal.

#### 4.5 Sintesis Pengembangan SDM Berbasis Herzberg

Berdasarkan pembahasan keempat indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Papua Selatan masih didominasi oleh pemenuhan faktor higienis, seperti kebijakan, administrasi, dan sistem kerja. Sementara itu, faktor motivator yang berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri pendidik belum dioptimalkan secara maksimal. Padahal, menurut Herzberg, peningkatan kinerja yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila faktor motivator dikembangkan secara seimbang dengan faktor higienis.

Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM ke depan perlu diarahkan pada penguatan pelatihan berbasis kebutuhan lokal, evaluasi kinerja yang mengedepankan kualitas pedagogik, serta sistem umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan SDM tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja pendidik, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja dan kualitas pendidikan secara berkelanjutan di Provinsi Papua Selatan.

### 5. Kesimpulan

Pengembangan keterampilan pendidik merupakan langkah krusial dalam menjawab tuntutan pendidikan yang dinamis. Melalui identifikasi kebutuhan keterampilan, pelatihan yang relevan, evaluasi kinerja, serta umpan balik yang konstruktif, pendidik dapat terus meningkatkan kompetensi dan adaptabilitasnya. Motivasi pendidik dipengaruhi oleh dua kategori faktor menurut Herzberg: faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan keterlibatan intrinsik, serta faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan dan menjaga stabilitas kerja. Keduanya harus dikelola secara seimbang untuk mendukung kinerja yang optimal. Kinerja guru merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Pengembangan keterampilan yang efektif meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang adil juga memainkan peran penting dalam menjaga motivasi dan performa. Hubungan yang erat antara pengembangan keterampilan, motivasi, dan kinerja menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidik agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

### 6. Daftar Pustaka

- [1] Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. 3rd Edition. Pearson Prentice Hall.
- [2] Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. In John Wiley & Sons, Inc. John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Anwar, S. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik di MAN 2 Kota Malang*.
- [4] Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- [6] Armstrong, M. (2021). *Strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.
- [7] Becker, G. S., & Murphy, K. M. (2001). *Social Economics: Market Behavior in a Social Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- [8] Brown, A., & Green, T. D. (2020). *The essentials of instructional design* (4th ed.). Routledge.
- [9] Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Statistik Pendidikan dan Indeks Pembangunan Manusia di Indonesia*. Jakarta: BPS.
- [10] Bun'gin, B. (2017). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.

- [11] Bourne, M., Neely, A., Melnyk, S., & Platts, K. (2000). *Developing a Framework for Performance Measurement*. International Journal of Production Economics, 60-61, 421-435.
- [12] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [13]
- [14] Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto: Learning Policy Institute.
- [15] Darling-Hammond, L. (2000). *Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence*. Education Policy Analysis Archives, 8(1).
- [16] Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- [17] Fadhlil, A. (2022). *Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Melalui Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Swasta*.
- [18] Guskey, T. R. (2002). *Professional Development and Teacher Change*. Teachers and Teaching: Theory and Practice, 8(3), 381-391.
- [19] Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [20] Hidayat, R. (2022). *Strategi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Universitas Jambi*.
- [21] Ibrahim, I. W., et al. (2023). Exploring motivation for learning using Herzberg's two factor theory.
- [22] Jennings, C., & Wargnier, J. (2015). *The 70:20:10 framework explained*. 70:20:10 Institute.
- [23] Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- [24] Lestari, F. (2021). *Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pendidik di SMA Muhammadiyah 1 Ponorogo*.
- [25] Mangkunegara, A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [26] Mehrad, A. (2020). Evaluation of academic staff job satisfaction at Malaysian universities in the context of Herzberg's motivation hygiene theory.
- [27] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [28] Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [29] Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- [30] Pratama, D. (2021). *Pengembangan SDM di Era Digital: Tantangan dan Peluang*.
- [31] Rosser, V. J., O'Brien, K. M., & Rojas, J. (2020). *The Impact of Teacher Professional Development on Student Learning: A Meta-Analysis*. Journal of Educational Research, 113(2), 113-129.
- [32] Rummel, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. Jossey-Bass.
- [33]
- [34] Simamora, H. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN Press.
- [35] Stiglitz, J. E. (1999). *The Contributions of Joseph Stiglitz*. In *The Economics of Information* (pp. 207-223). New York: Columbia University Press.
- [36] Sugiyono, (2019). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.