



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 1810-1816

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Kompetensi Pegawai dalam mengatasi Kekurangan Tenaga Profesional di Daerah Otonomi Baru Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Sekretariat MRP Papua Tengah)

Sekina Tabuni^{1*}, Manuel August Todingbua², Hendrik Gunadi³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

¹sekinatabuni50@gmail.com*, ²manuel_august@ukipaulus.ac.id, ³hendrikgunadi@ukipaulus.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi pegawai dan strategi yang digunakan untuk mengatasi kekurangan tenaga profesional di Sekretariat Majelis Rakyat Papua (MRP) Papua Tengah sebagai salah satu lembaga representatif kultural di daerah otonomi baru. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Delapan orang pegawai yang dipilih secara purposive sampling menjadi informan penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tergolong memadai pada aspek administrasi dan pengelolaan rapat, namun masih terbatas pada keterampilan teknis seperti hukum adat, manajemen proyek, dan pengelolaan anggaran. Kekurangan tenaga profesional di bidang strategis tersebut dipengaruhi oleh faktor geografis, keterbatasan infrastruktur, dan tantangan dalam menarik serta mempertahankan tenaga ahli. Strategi yang dilakukan meliputi berbagi pengetahuan antarpegawai, pelatihan internal, dan kerjasama eksternal dengan lembaga pemerintah maupun perguruan tinggi, meskipun upaya ini belum sepenuhnya menutup kesenjangan kompetensi yang ada. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kapasitas SDM di daerah otonomi baru, yang memerlukan perencanaan pelatihan terarah, kemitraan strategis, dan kebijakan retensi tenaga ahli yang sesuai dengan konteks sosial-budaya Papua. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kajian kompetensi pegawai sektor publik melalui penambahan dimensi cultural governance dalam konteks otonomi khusus.

Kata Kunci: Kompetensi Pegawai; Tenaga Profesional; Daerah Otonomi Baru; Majelis Rakyat Papua; Capacity Building.

1. Latar Belakang

Pemekaran wilayah melalui pembentukan Daerah Otonomi Baru (DOB) merupakan kebijakan strategis pemerintah untuk mendorong pemerataan pembangunan, percepatan pelayanan publik, dan penguatan otonomi daerah, khususnya di wilayah Papua. Papua Tengah sebagai salah satu DOB di Indonesia menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama terkait kekurangan tenaga profesional yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial memadai untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif [1].

Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, menjadi faktor kunci dalam menjamin kinerja lembaga publik [2]. Spencer & Spencer (2019) menegaskan bahwa kompetensi berperan langsung dalam pencapaian kinerja unggul, sementara Ulrich & Dulebohn (2019) menyoroti pentingnya kompetensi interpersonal dan kolaborasi untuk efektivitas organisasi [3][4]. Dalam konteks DOB, keterbatasan akses pelatihan berkualitas, kendala geografis, dan minimnya fasilitas pendukung menjadi penghambat pengembangan kompetensi pegawai.

Fenomena serupa terlihat di Sekretariat Majelis Rakyat Papua (MRP) Papua Tengah, di mana meskipun pegawai cukup terampil dalam tugas administratif, masih ditemukan kelemahan dalam aspek teknis seperti formulasi kebijakan, pengelolaan anggaran, dan pemahaman hukum adat. Keterbatasan tenaga ahli di bidang tersebut mengakibatkan beban kerja ganda bagi pegawai, menurunkan efisiensi, dan berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan publik [5]. Penelitian terdahulu oleh Khariq Darmawan dkk. (2023) pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa penguatan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan kolaborasi lintas lembaga dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai [6].

Analisis Kompetensi Pegawai dalam mengatasi Kekurangan Tenaga Profesional di Daerah Otonomi Baru Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Sekretariat MRP Papua Tengah)

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah dalam mengatasi kekurangan tenaga profesional, serta menilai implikasinya terhadap kualitas kinerja lembaga. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya pada institusi representatif kultural di DOB Papua Tengah yang memiliki mandat strategis dalam pelaksanaan otonomi khusus. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen SDM sektor publik, sekaligus rekomendasi praktis bagi penguatan kapasitas ASN di wilayah otonomi baru.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kompetensi pegawai dan strategi mengatasi kekurangan tenaga profesional di daerah otonomi baru, khususnya di Sekretariat Majelis Rakyat Papua (MRP) Papua Tengah. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi konteks sosial, budaya, dan organisasi secara komprehensif [7], dengan fokus pada penggalan data yang kaya dan kontekstual melalui interaksi langsung dengan informan [8].

2.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah. Sampel dipilih secara purposive sampling, yaitu pemilihan informan yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti [9]. Jumlah informan adalah 8 orang pegawai yang mewakili berbagai bidang tugas di Sekretariat MRP Papua Tengah. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang mendalam dari responden yang relevan dengan topik penelitian [10].

2.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Majelis Rakyat Papua (MRP) Papua Tengah, yang berlokasi di wilayah administrasi Provinsi Papua Tengah. Lokasi ini dipilih karena merupakan lembaga representatif kultural yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan otonomi khusus, namun menghadapi kendala kekurangan tenaga profesional. Waktu penelitian berlangsung selama 3 bulan, dimulai dari tahap pengumpulan data (observasi, wawancara, dan dokumentasi) hingga analisis hasil (Mei-July 2025).

2.4 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi [11]. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan tabel, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan penelitian dengan teori dan hasil studi sebelumnya. Teknik analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola atau tema utama yang muncul dari data wawancara dan observasi [12].

2.5 Perumusan Masalah Penelitian

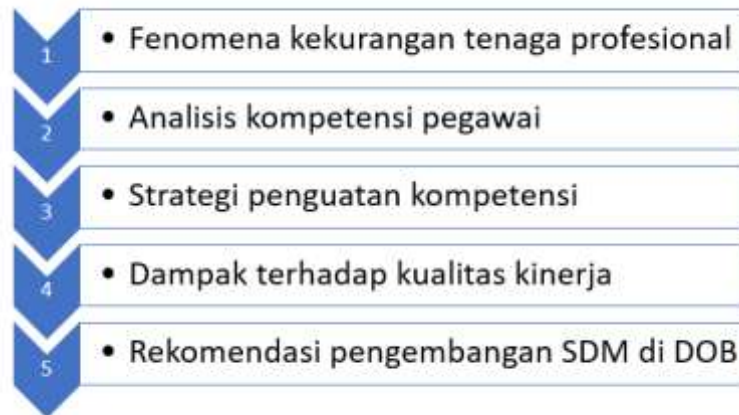
Berdasarkan latar belakang dan kajian awal, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah?
2. Bagaimana kondisi tenaga profesional di daerah otonomi baru pada Sekretariat MRP Papua Tengah?
3. Bagaimana kompetensi pegawai dalam mengatasi kekurangan tenaga profesional untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah?

2.6 Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian ini dimulai dari identifikasi fenomena kekurangan tenaga profesional di Sekretariat MRP Papua Tengah, dilanjutkan dengan analisis kompetensi pegawai yang ada, kemudian penentuan strategi yang

digunakan untuk mengatasi kekurangan tersebut, dan akhirnya mengevaluasi dampaknya terhadap kualitas kinerja pegawai. Kerangka berpikir ini mengacu pada konsep kompetensi pegawai [13], tenaga profesional [14], dan kualitas kinerja pegawai [15], yang diintegrasikan dalam kerangka analisis kualitatif deskriptif.



Gambar 1. Alur Pikir Penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 8 orang pegawai Sekretariat Majelis Rakyat Papua (MRP) Papua Tengah, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Karakteristik responden meliputi jabatan, bidang tugas, lama bekerja, dan latar belakang pendidikan. Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana di bidang administrasi publik, hukum, atau manajemen, dengan masa kerja antara 3 hingga 15 tahun. Sebagian besar responden menduduki posisi staf administrasi, staf teknis, dan tenaga pengelola program.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa meskipun tingkat pendidikan formal responden tergolong memadai, sebagian besar belum mendapatkan pelatihan teknis yang memadai untuk mendukung tugas-tugas spesifik, terutama di bidang hukum adat, manajemen proyek, dan pengelolaan anggaran. Kondisi ini sesuai dengan temuan Miles & Huberman (2014) bahwa pengalaman kerja tanpa dukungan pengembangan kompetensi yang terstruktur berisiko menghambat kinerja optimal [16].

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan / Bidang Tugas	Lama Bekerja (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Bidang Keahlian/Pendidikan
1	Inf-1	Staf Administrasi Umum	10	S1 Administrasi Publik	Administrasi dan Manajemen
2	Inf-2	Staf Perencanaan & Anggaran	8	S1 Manajemen	Pengelolaan Keuangan
3	Inf-3	Staf Hukum & Hukum Adat	12	S1 Hukum	Hukum dan Peraturan Daerah
4	Inf-4	Staf Program & Kegiatan	6	S1 Administrasi Publik	Manajemen Proyek Publik
5	Inf-5	Staf Keuangan	5	S1 Akuntansi	Akuntansi & Audit Publik
6	Inf-6	Staf Komunikasi & Publikasi	7	S1 Komunikasi	Komunikasi Publik
7	Inf-7	Staf Administrasi Rapat	3	S1 Administrasi Publik	Pengelolaan Rapat dan Arsip
8	Inf-8	Staf Teknis & Dukungan Lapangan	4	D3 Administrasi Negara	Administrasi Teknis

Sumber: Hasil observasi dan wawancara (2025)

3.2. Kompetensi Pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di bidang administrasi dan pengelolaan rapat tergolong cukup baik. Informan 1 menyatakan:

“Secara umum, kompetensi pegawai di Sekretariat MRP sudah cukup baik di bidang administrasi dan pengelolaan rapat, namun kurang mendalam dalam penguasaan hukum adat dan administrasi

pemerintahan. Kami sering kesulitan dalam menangani proyek besar yang membutuhkan banyak kolaborasi.” (Hasil wawancara, 2025)

Selain keterampilan administratif, sebagian pegawai menunjukkan kemampuan komunikasi internal yang memadai, namun kemampuan manajerial dan teknis seperti penyusunan kebijakan dan pengelolaan anggaran masih lemah. Temuan ini konsisten dengan konsep kompetensi menurut Spencer & Spencer (2019) yang mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang saling terkait [2].

3.3 Kondisi Tenaga Profesional di Daerah Otonomi Baru pada Sekretariat MRP Papua Tengah

Kekurangan tenaga profesional di bidang hukum, perencanaan kebijakan, dan pengelolaan anggaran menjadi kendala utama. Informan 2 mengungkapkan:

“Kami sering kali kekurangan tenaga ahli di bidang hukum, pengelolaan anggaran, dan perencanaan kebijakan. Akibatnya, banyak pekerjaan yang harus dikerjakan pegawai yang ada, meskipun keterampilan mereka belum optimal.” (Hasil wawancara, 2025)

Faktor geografis yang sulit diakses, biaya hidup tinggi, dan minimnya fasilitas pendukung menyebabkan sulitnya mempertahankan tenaga ahli dari luar daerah. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM di wilayah terpencil yang dikemukakan oleh Dessler (2021), bahwa keberlanjutan tenaga profesional dipengaruhi oleh daya tarik lokasi kerja dan dukungan infrastruktur [15].

3.4 Strategi Pegawai Mengatasi Kekurangan Tenaga Profesional

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa strategi yang telah dilakukan pegawai untuk mengatasi kekurangan tenaga profesional, antara lain:

1. **Berbagi pengetahuan dan keterampilan** antarpegawai melalui mentoring informal.
2. **Pelatihan internal** yang difasilitasi oleh pimpinan atau pegawai senior.
3. **Kerjasama eksternal** dengan lembaga pemerintah atau universitas untuk mendapatkan dukungan teknis.

Informan 3 menegaskan:

“Kami sering berbagi ilmu antarpegawai, terutama terkait pengelolaan rapat dan penyusunan laporan. Untuk hal-hal teknis seperti pengelolaan anggaran, kami biasanya minta pendampingan dari pihak luar, walau itu tidak selalu rutin.” (Hasil wawancara, 2025)

Upaya ini efektif pada tataran operasional, namun belum mampu menutup sepenuhnya kesenjangan kompetensi teknis. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM jangka panjang perlu difokuskan pada peningkatan kapasitas teknis yang relevan.

3.5 Pembahasan

Temuan penelitian ini menjawab seluruh pertanyaan penelitian:

1. **Kompetensi pegawai** cukup memadai pada aspek administrasi, namun kurang pada keterampilan teknis dan manajerial.
2. **Tenaga profesional** di MRP Papua Tengah masih terbatas dan sulit direkrut karena faktor geografis dan infrastruktur.
3. **Strategi mengatasi kekurangan tenaga profesional** yang dilakukan meliputi berbagi pengetahuan internal, pelatihan internal, dan kerjasama eksternal, meski hasilnya belum optimal.

Kondisi ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa organisasi publik di daerah otonomi baru memerlukan pendekatan *capacity building* yang terintegrasi, mencakup peningkatan kompetensi internal sekaligus strategi retensi tenaga ahli [17].

Tabel 2. Ringkasan Hasil Wawancara

No	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kutipan Pernyataan Responden
1	Kompetensi Pegawai	Kompetensi administrasi dan pengelolaan rapat cukup baik; keterampilan teknis (hukum adat, manajemen proyek, pengelolaan anggaran) masih terbatas.	“Kompetensi pegawai di Sekretariat MRP sudah cukup baik di bidang administrasi dan pengelolaan rapat, namun kurang mendalam dalam penguasaan hukum adat dan administrasi pemerintahan. Kami sering kesulitan dalam menangani proyek besar yang membutuhkan banyak kolaborasi.” (Inf-1)
2	Kondisi Tenaga Profesional	Kekurangan tenaga ahli di bidang hukum, perencanaan kebijakan, dan pengelolaan anggaran; sulit merekrut dan mempertahankan tenaga dari luar daerah.	“Kami sering kali kekurangan tenaga ahli di bidang hukum, pengelolaan anggaran, dan perencanaan kebijakan. Akibatnya, banyak pekerjaan yang harus dikerjakan pegawai yang ada meskipun keterampilan mereka belum optimal.” (Inf-2)
3	Strategi Mengatasi Kekurangan Tenaga Profesional	Berbagi pengetahuan antarpegawai, pelatihan internal, kerjasama eksternal dengan lembaga pemerintah atau universitas; hasilnya belum optimal.	“Kami sering berbagi ilmu antarpegawai... Untuk hal-hal teknis seperti pengelolaan anggaran, kami biasanya minta pendampingan dari pihak luar, walau itu tidak selalu rutin.” (Inf-3)

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2025.



Gambar 2. Diagram Tematik Hasil Wawancara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah cukup memadai pada aspek administrasi dan pengelolaan rapat, namun masih terbatas dalam keterampilan teknis seperti hukum adat, pengelolaan anggaran, dan manajemen proyek. Keterbatasan ini dapat disebabkan oleh minimnya akses pelatihan khusus, terbatasnya anggaran pengembangan SDM, serta belum adanya program *capacity building* berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan temuan Robbins & Judge (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja akan optimal jika didukung oleh lingkungan kerja yang menyediakan kesempatan belajar dan pengembangan berkelanjutan [18].

Kondisi kekurangan tenaga profesional di MRP Papua Tengah dipengaruhi oleh faktor geografis, infrastruktur terbatas, dan biaya hidup tinggi di wilayah Papua. Tantangan serupa dilaporkan dalam studi Kurniawan et al. (2021) yang menemukan bahwa daerah otonomi baru di wilayah timur Indonesia menghadapi kendala serius dalam menarik dan mempertahankan tenaga ahli, sehingga sering bergantung pada pegawai internal untuk mengisi kekosongan tersebut [19].

Strategi yang dilakukan pegawai MRP Papua Tengah—seperti berbagi pengetahuan, pelatihan internal, dan kerjasama eksternal—memang membantu pada tataran operasional, namun belum cukup untuk menjawab kesenjangan kompetensi teknis yang dibutuhkan. Penelitian terdahulu oleh Garavan et al. (2019) menunjukkan bahwa pembelajaran informal di tempat kerja dapat meningkatkan keterampilan dasar, tetapi untuk mengembangkan kompetensi strategis dibutuhkan pelatihan formal dan pendampingan profesional [20].

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya pada institusi representatif kultural di daerah otonomi baru dengan mandat strategis otonomi khusus. Sebelumnya, sebagian besar studi tentang kompetensi pegawai di DOB menitikberatkan pada lembaga eksekutif daerah atau unit pelayanan publik [21], sehingga temuan ini memberikan perspektif baru mengenai kebutuhan kompetensi di lembaga legislatif-kultural.

3.6 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pengelolaan sumber daya manusia di daerah otonomi baru, khususnya di lembaga representatif kultural seperti MRP Papua Tengah. Temuan mengenai keterbatasan kompetensi teknis pegawai mengindikasikan perlunya perencanaan pengembangan SDM yang terfokus pada kebutuhan riil organisasi. Pemerintah daerah bersama MRP Papua Tengah perlu merancang program pelatihan teknis yang relevan, seperti penyusunan kebijakan, pengelolaan keuangan daerah, dan pemahaman hukum adat, yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemitraan strategis dengan universitas, LSM, maupun lembaga pemerintah pusat dapat menjadi solusi efektif untuk mengisi kesenjangan tenaga ahli melalui pendampingan dan *mentoring* intensif. Dalam jangka panjang, penyediaan fasilitas kerja yang memadai dan pemberian insentif khusus akan menjadi faktor penting untuk meningkatkan daya tarik MRP Papua Tengah bagi tenaga profesional, baik yang berasal dari wilayah setempat maupun luar daerah.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai konsep kompetensi pegawai di sektor publik dengan menambahkan dimensi *cultural governance* yang selama ini belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen SDM daerah. Fokus pada lembaga legislatif-kultural di daerah otonomi baru memberikan perspektif baru dalam mengkaji hubungan antara kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi. Temuan ini juga memperkuat kerangka teori *resource-based view* (RBV) yang menekankan bahwa kompetensi pegawai merupakan sumber daya strategis yang sulit ditiru dan menjadi penentu daya saing organisasi publik [22]. Selain itu, studi ini berkontribusi pada pengembangan model *capacity building* di daerah otonomi baru dengan mempertimbangkan faktor geografis, sosial, dan kultural yang unik, sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian dan kebijakan pengelolaan SDM di wilayah lain dengan karakteristik serupa.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di Sekretariat MRP Papua Tengah secara umum memadai dalam aspek administrasi dan pengelolaan rapat, namun masih terbatas pada keterampilan teknis seperti hukum adat, manajemen proyek, dan pengelolaan anggaran. Kekurangan tenaga profesional di bidang-bidang strategis tersebut dipengaruhi oleh faktor geografis, keterbatasan infrastruktur, dan tantangan dalam menarik serta mempertahankan tenaga ahli. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, pegawai memanfaatkan strategi berbagi pengetahuan internal, pelatihan yang difasilitasi secara internal, serta kerjasama eksternal dengan lembaga pemerintah maupun perguruan tinggi, meskipun upaya ini belum sepenuhnya menutup kesenjangan kompetensi yang ada. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas SDM di daerah otonomi baru memerlukan pendekatan yang terarah dan berkelanjutan, dengan fokus pada penguatan keterampilan teknis yang relevan, dukungan kemitraan strategis, serta kebijakan retensi tenaga ahli yang sesuai dengan konteks sosial-budaya Papua. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan praktis bagi lembaga serupa di daerah lain yang memiliki karakteristik geografis dan kultural yang sama. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengkaji efektivitas program pengembangan kompetensi yang diimplementasikan di daerah otonomi baru, serta

mengeksplorasi strategi inovatif dalam merekrut dan mempertahankan tenaga profesional, termasuk pemanfaatan teknologi dan sistem kerja jarak jauh yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Referensi

- [1] K. Cresswell and D. J. Clark, *Doing Qualitative Research*, 4th ed. London: SAGE Publications, 2018.
- [2] L. M. Spencer and S. M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 2019.
- [3] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- [4] M. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.
- [5] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- [6] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- [7] K. Charmaz, *Constructing Grounded Theory*, 2nd ed. London: SAGE Publications, 2014.
- [8] N. King and C. Horrocks, *Interviews in Qualitative Research*, 2nd ed. London: SAGE Publications, 2015.
- [9] H. R. Bernard, *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, 6th ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2018.
- [10] D. Silverman, *Doing Qualitative Research*, 5th ed. London: SAGE Publications, 2017.
- [11] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020.
- [12] V. Braun and V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology," *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101, 2006.
- [13] G. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- [14] A. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper Business, 1990.
- [15] G. Dessler, *Human Resource Management*, 17th ed. New York: Pearson, 2021.
- [16] M. B. Miles and A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- [17] S. Armstrong and J. Taylor, *Managing People in Remote Locations*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020.
- [18] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. Boston: Pearson, 2020.
- [19] R. Kurniawan, A. T. Santosa, and F. Hidayat, "Human resource management challenges in new autonomous regions in Eastern Indonesia," *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, vol. 9, no. 2, pp. 155–168, 2021.
- [20] T. Garavan, D. McGuire, and M. J. O'Donnell, *Learning and Development in Organizations: Strategy, Evidence and Practice*. London: Palgrave Macmillan, 2019.
- [21] M. Setiawan and B. Nugroho, "Competency development in public sector organizations," *Journal of Public Administration Studies*, vol. 12, no. 1, pp. 45–60, 2020.
- [22] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.