

Implementasi Kebijakan Fitur Layanan Pembinaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Aplikasi e-Kinerja di Direktorat Kinerja Aparatur Sipil Negara

Porman Lumban Gaol^a, Dwina Rikhadatul Aisy^b

^{a,b}Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : agaolporman@gmail.com , dwinaaisy@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan fitur layanan pembinaan kinerja pegawai negeri sipil pada aplikasi e-Kinerja. Lokasi penelitian ini adalah Direktorat Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui ialah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model implementasi kebijakan Edward III (1980) yang menganalisis implementasi kebijakan dari 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi. Hasil dari penelitian ini ialah implementasi fitur layanan pembinaan kinerja pada aplikasi e-Kinerja belum diterapkan secara optimal dinilai dari aspek komunikasi, sumber daya, dan disposisi kurang optimal karena masih terdapat indikator yang belum berjalan baik. Sedangkan pada aspek struktur birokrasi sudah berjalan dengan baik karena hirarki dan SOP mendukung alur layanan pembinaan kinerja yang baik. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi adalah peningkatan sosialisasi dan edukasi mengenai fitur layanan pembinaan kinerja, menanamkan mindset pentingnya pembinaan kinerja bagi diri sendiri dan bawahan, peningkatan peran atasan dalam memberikan pembinaan individual, pengembangan aksesibilitas aplikasi e-Kinerja.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan; Pembinaan Kinerja; Aplikasi e-Kinerja.

Implementation Policy of the Civil Servant Performance Development Service Feature in the e-Kinerja Application at the Directorate of State Civil Apparatus Performance State Civil Service Agency

Abstract

This study aims to examine the implementation policy of the civil servant performance development service feature in the e-Kinerja application. The research was conducted at the Directorate of Civil Servant Performance within the National Civil Service Agency. A qualitative methodology was employed in this study. Data collection techniques included interviews, observation, and document analysis. The analytical framework used was Edward III's (1980), which analyzes policy implementation through four aspects: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results of this study indicate that the implementation of the performance development service feature in the e-Kinerja application has not yet been optimal. This is evident from the suboptimal performance in the aspects of communication, resources, and disposition, as several indicators have not been functioning effectively. However, the bureaucratic structure aspects has been well-implementes, as the hierarchy and standar operating procedures (SOP) support an effective performance development service flow. Several efforts that can be undertaken to adresss these issues include enhancing the dissemination and education regarding the performance development service feature, fostering a mindset that emphasizes the importance of performance development for both individuals and their subordinates,

strengthening the role of supervisors in providing individual guidance, and improving the accessibility of the e-Kinerja application.

Keywords: Policy implementation; civil servant performance development; e-Kinerja.

A. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah serangkaian proses dalam mengelola pegawai untuk menggali dan mengembangkan potensi setiap individu, supaya mereka dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Siagian, 2014). Salah satu aspek utama dalam manajemen SDM adalah pembinaan kinerja. Pembinaan pegawai merupakan sebuah tindakan, proses, hasil, atau pernyataan seseorang akan menjadi lebih baik yang menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan untuk berkembang (Thoha, 2022). Seiring perkembangan teknologi informasi dalam sistem pemerintahan, pembinaan kinerja ASN telah didigitalisasikan melalui aplikasi e-Kinerja yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). BKN merupakan instansi pemerintahan non-kementerian yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku (BKN, 2021).

Direktorat Kinerja ASN selaku salah satu unit di BKN yang memiliki kewenangan untuk mengelola dan mengembangkan aplikasi e-Kinerja. Penerapan e-Kinerja ini merupakan transformasi proses manajemen kinerja yang sebelumnya bersifat manual menjadi berbasis digital, sehingga mendukung prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Melalui fitur-fitur seperti penyusunan SKP secara digital, pemantauan kinerja harian, serta dokumentasi kegiatan pembinaan kinerja, aplikasi e-Kinerja memfasilitasi pelaksanaan pembinaan kinerja secara sistematis dan berkelanjutan. Pemanfaatan data kinerja yang terekam dalam

e-Kinerja juga memberikan dasar objektif bagi unit yang menggunakannya dalam merancang program pembinaan kinerja, pengembangan kompetensi, dan perencanaan karier pegawai. Dengan demikian, digitalisasi manajemen melalui aplikasi e-Kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif tetapi juga menjadi bagian dari strategi pengelolaan SDM berbasis merit sesuai yang termuat dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 dan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022. Pelaksanaan manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia diatur secara komprehensif melalui Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022. Regulasi ini secara eksplisit mengamanatkan bahwa pembinaan kinerja harus dilakukan melalui berbagai metode terstruktur, mencakup bimbingan kinerja (*coaching*, *mentoring*, dan *training*) serta konseling kinerja. Untuk mendukung kebijakan ini dan memfasilitasi prosesnya secara digital, seluruh mekanisme pembinaan tersebut telah diintegrasikan dalam fitur layanan pembinaan kinerja pada aplikasi *e-Kinerja*. Keberadaan fitur ini seharusnya berfungsi sebagai wadah sentral yang memudahkan pegawai dan atasan dalam mengajukan, memantau, dan mendokumentasikan setiap proses pembinaan.

Namun, pra-penelitian menunjukkan adanya fenomena kontradiktif yang menarik. Pegawai di Direktorat Kinerja ASN, ironisnya sebagai unit yang bertugas mengelola dan mengembangkan aplikasi *e-Kinerja* itu sendiri, justru tidak memanfaatkan fitur pembinaan kinerja digital tersebut. Mereka lebih memilih metode manual, yaitu mengajukan, mengusulkan, dan memantau pembinaan kinerja secara informal melalui dialog kinerja langsung dengan atasan. Situasi ini

menimbulkan pertanyaan krusial: mengapa unit yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi justru mengabaikan fitur penting di dalamnya? Kegagalan pemanfaatan fitur ini, di instansi yang seharusnya menjadi *role model* digitalisasi, mengindikasikan adanya hambatan serius dalam implementasi kebijakan dan integrasi sistem.

Untuk menganalisis kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan ini, fenomena tersebut akan dikaji menggunakan kerangka model implementasi kebijakan Edward III, yang meninjau interaksi melalui empat variabel kunci: komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Berangkat dari latar belakang masalah dan kerangka analisis ini, penelitian ini bertujuan meneliti secara mendalam bagaimana proses pembinaan kinerja pegawai dan dinamika implementasi yang terjadi. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul: "Implementasi Kebijakan Fitur Layanan Pembinaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Aplikasi e-Kinerja di Direktorat Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara".

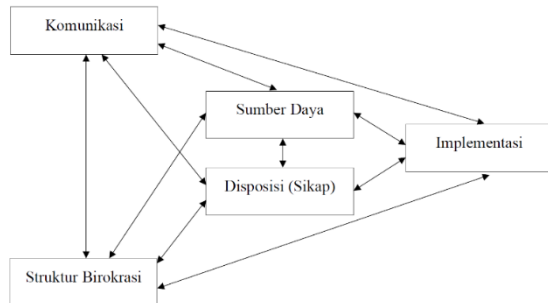
B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah menurut Sugiyono (2007) yakni *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model implementasi kebijakan Edward III (1980) yang menganalisis implementasi kebijakan dari 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi dengan mengacu kepada Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022.

C. PEMBAHASAN

Pada bagian pembahasan ini, penulis akan menjelaskan pembahasan yang sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan yang dilakukan selama proses penelitian yang berlangsung terkait implementasi fitur layanan pembinaan pegawai negeri sipil pada aplikasi e-Kinerja di Direktorat Kinerja ASN BKN. Hasil penelitian didasarkan sesuai dengan regulasi yang mengatur tentang layanan ini yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PAN RB) Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2023 Tentang Penggunaan dan Pemanfaatan Aplikasi e-Kinerja Badan Kepegawaian Negara. Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi ditemukan permasalahan bahwa pegawai Direktorat Kinerja ASN selaku unit yang mengelola dan mengembangkan aplikasi e-Kinerja tidak menggunakan fitur layanan pembinaan kinerja di aplikasi e-Kinerja. Padahal, ada beberapa pegawai yang seharusnya membutuhkan pembinaan kinerja karena tidak berkinerja dengan baik. Selain itu, pada implementasinya yang dapat mengusulkan pembinaan kinerja melalui fitur layanan pembinaan kinerja di aplikasi e-Kinerja ini hanya atasan saja, pegawai tidak dapat mengajukan pembinaan kinerja. Hal ini tidak sejalan dengan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 yang menyebutkan bahwa pegawai juga dapat mengajukan bimbingan kinerja pada pembinaan kinerja. Oleh karena itu, permasalahan ini dapat dinilai kesuksesan dalam implementasi fitur layanan pembinaan PNS pada aplikasi e-Kinerja dengan model Edward III, yaitu aspek yang dinilai ialah komunikasi, sumber daya, disposisi, dan

struktur birokrasi. Berikut penjelasan secara mendalam melalui aspek dari model Edward III:



Gambar 1. Model Implementasi Kebijakan Edward III

Sumber: *Impelementing of Public Policy*, Edward III (1980)

1. Komunikasi

Edward III (1980) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Selama proses komunikasi pemberi informasi harus memastikan bahwa penerima informasi telah memahami dengan jelas informasi yang disampaikan. Sosialisasi terkait fitur layanan pembinaan kinerja di Direktorat Kinerja ASN dilakukan setiap hari senin pagi dan jumat siang. Sosialisasi dilakukan secara tidak formal ketika dialog kinerja berlangsung. Meskipun sosialisasi telah diberikan namun masih ada beberapa pegawai yang kurang mengerti dengan layanan ini tetapi tidak ingin bertanya lebih detail karena merasa rendah diri, menganggap seharusnya mereka paham dengan semua hal yang berhubungan dengan kinerja dan juga kurang bertindak proaktif ketika mendapatkan informasi terbaru. Terdapat pula pegawai yang kurang mengerti karena faktor umur dan faktor mutasi pegawai yang membuat dirinya belum menguasai betul segala hal terkait dengan kinerja. Selain itu, dari hasil observasi yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa

tanggung jawab atasan yang lebih berat dibandingkan pegawainya membuat atasan tidak bisa mengamati proses kerja masing-masing pegawai, atasan hanya melihat dari hasil kerjanya saja. Oleh karena itu jika pegawai tidak bertindak untuk bertanya atau berdiskusi lebih dulu dengan atasan maka pegawai ini akan merasa kesulitan dan tertinggal dari pegawai-pegawai lainnya.

2. Sumber Daya

Menurut Edward III (1980) mengatakan bahwa jika komunikasi telah dilakukan dengan jelas namun dalam implementasinya sumber daya dalam menjalani hal tersebut kurang memadai maka implementasi kebijakan tersebut akan terhambat. Sumber daya yang baik sangat berpengaruh pada jalannya implementasi kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia di Direktorat Kinerja ASN merespon dengan baik terkait fitur ini namun dalam implementasinya seluruh pegawai tidak menggunakan fitur tersebut. Mereka beralasan bahwa proses dialog atau komunikasi kinerja secara langsung dengan atasan dianggap lebih praktis dan efisien dibandingkan dengan menggunakan fitur layanan pembinaan kinerja PNS di aplikasi e-Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi dan pemahaman pegawai terhadap fitur layanan ini cukup baik, masih terdapat kesenjangan antara penerimaan terhadap kebijakan dan implementasi aktual di lapangan. Sementara itu, dari segi sarana dan prasarana, Direktorat Kinerja ASN telah memiliki infrastruktur yang memadai untuk mendukung operasional aplikasi e-Kinerja, termasuk jaringan internet,

perangkat komputer, serta dukungan sistem internal. Selain itu, unit layanan teknis juga dinilai responsif dan sigap dalam menangani berbagai kendala teknis yang mungkin muncul selama penggunaan aplikasi, seperti eror sistem, kesulitan login, atau masalah kompatibilitas data. Hal ini menunjukkan bahwa aspek sumber daya non-manusia, khususnya teknologi dan dukungan teknis, telah berjalan cukup optimal dan mendukung kelancaran implementasi aplikasi. Dengan demikian, meskipun dari sisi fasilitas dan dukungan teknis telah terpenuhi, masih diperlukan upaya untuk mendorong pemanfaatan fitur layanan pembinaan kinerja secara lebih aktif dan menyeluruh oleh para pegawai agar sejalan dengan maksud dan tujuan kebijakan tersebut.

3. Disposisi atau Sikap

Edward III (1980) mengungkapkan bahwa jika pelaksana kebijakan bereaksi positif terhadap suatu kebijakan, mereka akan lebih mungkin untuk melaksanakan kebijakan tersebut sesuai dengan pembuat kebijakan. Namun, jika sikap atau reaksi mereka negatif maupun berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan tersebut maka akan jauh lebih rumit. Sikap seseorang dalam menerima kebijakan baru cenderung akan menolak kebijakan tersebut karena sudah nyaman dengan kondisi atau kebijakan yang sebelumnya. Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada aspek disposisi atau sikap, sebagian besar pegawai di Direktorat Kinerja ASN belum menunjukkan kemauan yang kuat untuk memanfaatkan fitur layanan pembinaan kinerja pada aplikasi e-Kinerja. Meskipun mereka memahami fungsi dari fitur tersebut, tapi pada implementasinya para

pegawai lebih memilih untuk melakukan proses pembinaan secara manual melalui dialog kinerja langsung dengan atasan dan melaporkannya secara verbal, karena dianggap lebih praktis. Beberapa alasan yang muncul antara lain persepsi bahwa penggunaan fitur terasa merepotkan, adanya anggapan bahwa mereka tidak memerlukan pembinaan, serta keterbatasan akses karena aplikasi e-Kinerja hanya dapat digunakan melalui PC atau laptop, yang tidak selalu mudah diakses setiap saat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemahaman teknis terhadap kebijakan sudah ada, sikap atau disposisi pelaksana kebijakan belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan yang optimal.

Meskipun demikian para pegawai terbuka terhadap arahan atasan. Jika pembinaan diusulkan oleh atasan, mereka umumnya akan menerima dan mengikuti arahan tersebut, dengan alasan bahwa usulan dari pimpinan bersifat positif. Meskipun hal ini mencerminkan adanya sikap yang menghargai struktur hierarki, tetap saja belum mencerminkan kesadaran internal atau inisiatif pribadi dalam memanfaatkan fitur layanan pembinaan yang telah disediakan. Oleh karena itu, jika merujuk pada teori implementasi kebijakan Edward III, dapat disimpulkan bahwa aspek disposisi atau sikap belum berjalan secara optimal. Sikap pelaksana kebijakan yang pasif dan hanya bersifat responsif terhadap arahan atasan menunjukkan bahwa dukungan terhadap kebijakan belum sepenuhnya tumbuh dari kesadaran individu, sehingga dapat menjadi kendala dalam efektivitas implementasi fitur layanan pembinaan kinerja pada aplikasi e-Kinerja.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dapat menjadi penghambat para pelaksana kebijakan meskipun pelaksana kebijakan tahu apa yang harus dilakukan, memiliki sumber daya yang memadai (Edward III, 1980). Edward III juga mengatakan bahwa dua penghalang utama dalam struktur birokrasi ialah SOP dan fragmentasi organisasi. Meskipun SOP diciptakan untuk mengatur keseragaman tetapi terdapat kemungkinan menjadi belenggu karena instansi akan tetap mempertahankan aturan atau struktur yang sudah ada meskipun terdapat perubahan yang sangat dibutuhkan. Sementara itu, fragmentasi birokrasi dapat muncul jika terdapat tumpang tindih tupoksi dan komunikasi yang tidak berjalan dengan baik.

SOP terkait pengajuan maupun usulan pembinaan kinerja pegawai telah secara jelas diatur dalam Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 secara sistematis, mulai dari prosedur pengusulan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil pembinaan. Kejelasan regulasi ini memberikan pedoman yang bagi setiap instansi, termasuk Direktorat Kinerja ASN, untuk menjalankan proses pembinaan kinerja. Dengan adanya dasar hukum dan mekanisme kerja yang pasti, struktur birokrasi dalam layanan pembinaan kinerja pegawai dinilai telah berjalan dengan baik. SOP yang telah tersedia tidak hanya memudahkan proses administratif, tetapi juga memberikan kepastian prosedural bagi pegawai dan pimpinan dalam menjalankan peran masing-masing. Selain itu, keberadaan struktur birokrasi yang tertata memungkinkan koordinasi antarunit dan antarjenjang jabatan berlangsung secara lebih efektif, sehingga mendukung kelancaran implementasi kebijakan pembinaan kinerja. Maka dari itu,

berdasarkan tinjauan terhadap regulasi dan praktik di lapangan, dapat disimpulkan bahwa aspek struktur birokrasi dalam pelaksanaan layanan pembinaan kinerja pegawai telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan berfungsi secara optimal sebagai instrumen pendukung keberhasilan kebijakan.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi fitur layanan pembinaan kinerja pada aplikasi e-Kinerja di Direktorat Kinerja ASN belum berjalan optimal dan menghadapi beberapa hambatan signifikan. Hambatan utama adalah kurangnya pemahaman dan pemanfaatan fitur tersebut. Pegawai dan bahkan sebagian atasan masih menganggap fitur ini menyulitkan dan memilih metode lama seperti dialog kinerja langsung dan *knowledge sharing* yang mereka anggap lebih efisien, meskipun regulasi seperti SE Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2023 sudah berlaku. Hal ini menciptakan kesenjangan antara kebijakan yang ada dengan implementasi di lapangan.

Selain masalah teknis dan pemahaman, terdapat isu terkait kesadaran pegawai terhadap pentingnya pembinaan kinerja itu sendiri. Sebagian pegawai tidak merasa memerlukan bimbingan dan menilai fitur di aplikasi e-Kinerja lebih rumit, yang menyebabkan kurangnya struktur dan dokumentasi dalam proses pembinaan. Beban kerja yang tinggi juga membatasi peran atasan sehingga pembinaan kinerja tidak merata. Lebih lanjut, aplikasi saat ini memiliki keterbatasan karena hanya atasan yang dapat mengajukan bimbingan atau konseling kinerja, padahal Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 mengamanatkan bahwa bawahan juga berhak mengajukan secara mandiri. Terakhir, aksesibilitas aplikasi secara keseluruhan belum optimal, menunjukkan adanya potensi yang belum dimanfaatkan oleh Direktorat Kinerja ASN untuk berkolaborasi dengan

pengelola teknologi demi meningkatkan efektivitas fitur pembinaan kinerja.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, terdapat beberapa saran perbaikan yang dapat diterapkan. Pertama, diperlukan penguatan sosialisasi dan edukasi mengenai fitur pembinaan kinerja e-Kinerja. Ini dapat dilakukan melalui program internal yang terstruktur, seperti *Coffee Morning* rutin, yang mencakup demonstrasi langsung (*live demo*) penggunaan aplikasi serta simulasi praktik di lingkungan pelatihan (*e-Kinerja Training*), dipimpin langsung oleh atasan.

Kedua, perlu adanya upaya untuk menanamkan pola pikir (*mindset*) yang lebih positif tentang pentingnya pembinaan kinerja. Hal ini dapat dicapai melalui sesi *knowledge sharing* bulanan yang berfokus pada pola pikir bertumbuh (*growth mindset*), di mana kegagalan dilihat sebagai peluang belajar dan umpan balik dicari secara aktif. Ketiga, peran atasan dalam pembinaan individual harus ditingkatkan melalui alokasi waktu berkala—misalnya 15 menit per pegawai setiap bulan—dengan menggunakan kerangka kerja terstruktur seperti metode GROW (*Goal, Reality, Option, Will*) untuk memastikan proses bimbingan terukur.

Keempat, Direktorat Kinerja ASN harus segera mengembangkan aksesibilitas aplikasi dengan berkolaborasi bersama Direktorat PPSI. Pengembangan ini idealnya mencakup pembuatan versi *mobile* dan optimalisasi fitur agar pegawai memiliki akses mandiri untuk mengajukan bimbingan kinerja sesuai amanat regulasi. Pengembangan tersebut wajib melalui tahap uji coba terbatas sebelum diimplementasikan secara luas.

REFERENSI

Agustina, I., Pradesa, H.A., Putranto, R.A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal*

Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (Jemap), 4 (2), 218-235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>

Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102-120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>

Agustina, I., Rindiani, B., Dellarosa, A., Gunawan, A. A., & Herdiana, S. (2022). How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants? Empirical Evidence in Pandemic Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 36-45. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.88>

Andika, M., Maulida, D. (2022). Implementasi e-Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Bappeda Kabupaten Nagari Raya. *Jurnal Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam*, Vol 13 (1).

Anggraini, D. (2020). Pembinaan Pegawai dalam Pelaksanaan Tugas di Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan*, Vol 2 (2).

Ansyar, Mustafa, D., Juharni. (2024). Implementasi e-Kinerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. *Paradigma Jurnal Administrasi*, Vol 2(2): 69-77.

Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Dharmanegara, I.B.A., Harijanto, D., Jamaluddin, M.R., Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS: Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 269-282. <https://doi.org/10.17509/image.2023.025>

Edward, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional

- Quarterly Inc.
- Flippo, E. (1984). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gainau, M. B. (2016). *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job?. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i1.1>
- Herdian, R. S., Lestari, E. W. T., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada RS. Mata Cicendo Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 133-145.
- Iriani, N., Dewi, A. K. R. S., Sudjud, S., Talli, A. S. D., Surianti, Setyowati, D. N., Lisarani, V., Arjang. (2022). *Metodologi Penelitian*. Makassar: Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Ismayani, A. (2019). *Metodologi Penelitian*. Aceh: Syiah Kuala University Press).
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kasmad, R. (2013). *Studi implementasi Kebijakan Publik*. Makasar: Kedai Aksara.
- Lubis, Y. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martogi, A., Dwiputrianti, S., & Sufianti, E. (2023). Strategi Penerapan Budaya “ASN Berakhlak” Untuk Mendukung Kinerja Pegawai di Kecamatan Batununggal Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 7(1), 70-76.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopa Kota Cimahi . *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823-4835. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.28>
- 00
- Mukarom, M.M.A, Sufianti, E., Pradesa, H.A., Afandi, M.N., Rahman, A. (2024). Optimizing the Recruitment and Selection Process for Contract-based Civil Servant among Existing Non-Permanent Staff. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 12 (2), 380-393. <https://doi.org/10.17509/image/2024.030>
- Nabila, P., Sufianti, E., Nuhroho, A. B., & Harahap, A. S. (2024). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Di KBM Komersial Kayu Jawa Barat dan Banten Perhutani. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(5), 1353-1364.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pradesa, H.A., Tanjung, H. (2021). The Effect of Principal's Spiritual Leadership Dimension on Teacher Affective Commitment. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5 (3), 69 – 81. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.2678>
- Pradesa, H.A., Tanjung, H., Agustina, I., Salleh, N.S.N.M.(2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp. 244 – 260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Ridwan, R. A., Nugraha, H., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2024). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 17(2), 124-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v17i2.260>
- Rosmawati. (2012). *Pembinaan Pegawai Pemerintahan Dalam Pelaksanaan Tugas-Tugas Organisasi di Dinas Pasar*

- Kabupaten Deli Serdang. Universitas Medan Area.
- Ruhiyat, R.F., Pradesa, H.A., Novira, A., Wijayanti, R. (2025). Implementation of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation at the West Java Provincial Plantation Service. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, Vol. 12, No. 1, 14 – 27. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v12i1.729>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanto. (2014). *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*. Yogyakarta: CAPS.
- Sunardi, S., Pradesa, H.A., Risfandini, A., Taufik, N.I. (2023). Interaksi Diantara Kelelahan dan Keterikatan Kerja Serta Efeknya Terhadap Perilaku Proaktif Karyawan BPR. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 256-268. <https://doi.org/10.17509/image.2023.024>
- Susiawati, M., Nugraha, H., Priyantoro, A. (2025). Bureaucratic Simplification: Changes in Organizational Structure From Structural to Functional in the Central Java Provincial Government. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16764>
- Tahir, R., Aulia, D. I., Sunarto, S., Syahputra, H., Dewi, R., Muharam, D.D., Joeliaty, J., Ramadhi, R., Rohim, M., Afiah, S., Augustie, C. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep dan Implementasi Terhadap Kesuksesan Organisasi*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tanjung, H., Nugraha, H., Priatna, R., & Azhari, A. F. (2025). Determinan Terpenting Dari Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli. *JMBI : Jurnal Manajemen Bisnis Dan Informatika*, 5(2), 147-160. <https://doi.org/10.31967/prodimanajemen.v5i2.1386>
- Taryono, O., Sufianti, E., & Jubaedah, E. (2025). How do Stakeholders Participate in Waste and Water Security Management? Insights from West Java Province, Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 21(1), 75-90. <https://doi.org/10.24258/jba.v21i1.1588>
- Thoha, M. (2022). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thomassawa, R. (2019). *Pembinaan Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja Pada Kantor Lurah Gebangrejo Barat Kecamatan Poso Kota*. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Vol 13 (1).
- Wibawa, L. Amalia, S. Ramadoni, A. A., Alimi, F., Larassaty, A. L. (2022) *Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Kinerja Karyawan di PT Jalur Nugraha Ekakurir Counter Agen Park Royal Sidoarjo*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 9 (2).
- Widyatmojo, P., Winarno. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Kinerja: Performance Management Fundamental*. Sleman: Deepublish.
- Winarno, B. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.