

Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Tim Peningkatan Legalitas Perizinan di DPMPTSP Provinsi Jawa Barat

Anindita Intanzaira^a, Ricky Adiputranto^b, Teni Listiani^c, Euis Nurmalia^d

^{a,b,c,d}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^aditaa.anindita26@gmail.com, ^bricky.putranto@poltek.stialanbandung.ac.id, ^ctenistiani@yahoo.com, ^deuis.nurmalia@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif, terukur, dan relevan bagi Tim Peningkatan Legalitas Perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Jawa Barat. Selama ini, penilaian kinerja masih berfokus pada individu dan administratif, sehingga kontribusi kolektif tim belum terefleksikan secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan penilaian kinerja yang telah ada serta merancang instrumen penilaian kinerja tim yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan spesialis, dokumentasi, serta analisis dokumen resmi, dengan analisis data mengikuti model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan penilaian kinerja tim belum terstruktur formal, karena evaluasi masih berorientasi individu melalui aplikasi TRK dan survei kepuasan masyarakat. Instrumen dirancang mengombinasikan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) untuk menilai perilaku kerja tim dan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengukur capaian hasil, dan diharapkan mampu memberikan gambaran seimbang antara proses dan hasil kerja tim. Simpulan penelitian merekomendasikan penerapan penilaian berbasis tim secara bertahap, pelatihan bagi penilai, penyusunan SOP khusus, dan penguatan budaya kerja kolaboratif.

Kata Kunci: penilaian kinerja; instrumen; tim; BARS; KPI.

Designing a Team Performance Appraisal Instrument for The Licensing Legality Enhancement Team at DPMPTSP West Java Province

Abstract

This study addresses the need for a more objective, measurable, and relevant performance appraisal system for the Business Legality Improvement Team at the Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP) of West Java Province. Current evaluations predominantly focus on individual and administrative metrics, often failing to capture the collective team contribution. The primary aim of this research is to analyze the existing appraisal implementation and design a practical team performance evaluation instrument tailored to the organization's strategic needs. A qualitative research method with a descriptive approach was employed, with data collection utilized in-depth interviews with key and specialist informants, documentation review, and official document analysis. Findings confirm that a formal, structured team performance evaluation is currently absent; assessments are instead individually oriented through the TRK application and public satisfaction surveys. The developed instrument proposal integrates the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) to evaluate team behavior and dynamics with Key Performance Indicators (KPIs) to measure tangible organizational results. This hybrid approach offers a balanced perspective on both team processes and outcomes. The study concludes with recommendations for the gradual implementation of the team-based evaluation, assessor training, establishment of specific Standard Operating Procedures (SOPs), and fostering a stronger collaborative work culture.

Keywords: Performance Appraisal; Instrument; Team; BARS; KPI.

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia memasuki fase penting dalam menghadapi era globalisasi dan digitalisasi, di mana tata kelola pemerintahan dituntut untuk lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Transformasi ini tidak hanya menyangkut penyederhanaan struktur organisasi melalui penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV, tetapi juga menekankan pentingnya pola kerja lintas fungsi (*team of teams*) sebagaimana diamanatkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, serta PermenPANRB No. 7 Tahun 2022. Perubahan tersebut menegaskan bahwa kinerja ASN tidak lagi dapat diukur hanya secara administratif atau individual, tetapi harus mencerminkan kontribusi kolektif tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja ASN di Indonesia masih menghadapi kendala serius. El Muhammady, dkk. (2024) menemukan lemahnya kesinambungan antara struktur organisasi dan sistem merit, serta rendahnya objektivitas penilaian kinerja. Nurdin, Musaad, Putri, & Airlangga (2023) menyoroti ketiadaan alat ukur yang seragam, minimnya pelatihan bagi penilai, serta absennya mekanisme umpan balik berkelanjutan. Marlian & Sari (2020) juga menegaskan bahwa penilaian kinerja pegawai belum selaras dengan pola kerja lintas fungsi, sehingga kontribusi kolektif tim sering kali tidak tercermin dalam evaluasi. Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahwa instrumen penilaian kinerja yang ada masih berfokus pada individu, bukan pada dinamika kerja tim.

Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya merancang instrumen penilaian kinerja tim yang secara khusus disesuaikan

dengan konteks *Team of Teams* (TOT) di sektor publik, yang hingga saat ini belum tersedia. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang hanya menyoroti kelemahan penilaian kinerja individu, penelitian ini menggabungkan dua pendekatan, yaitu *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) untuk mengukur perilaku dan dinamika kerja tim, serta *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengukur capaian hasil. Pendekatan ganda ini diharapkan mampu menghadirkan instrumen yang lebih objektif, terukur, dan kontekstual dengan kebutuhan organisasi pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur tersebut, permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana penilaian kinerja diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Barat, dan (2) bagaimana merancang instrumen penilaian kinerja tim yang efektif untuk Tim Peningkatan Legalitas Perizinan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis praktik penilaian kinerja yang sudah ada serta menghasilkan rancangan instrumen penilaian kinerja tim yang dapat mendukung peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas kerja berbasis kolaborasi lintas fungsi.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menggali secara mendalam dinamika kerja serta persepsi terhadap sistem evaluasi kinerja tim di DPMPSTSP Provinsi Jawa Barat. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan spesialis, observasi lapangan, serta studi dokumentasi terhadap dokumen resmi seperti SK pembentukan tim, laporan capaian, dan format instrumen evaluasi yang telah digunakan. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan

snowball sampling agar data yang diperoleh relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman yang meliputi tahap pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara interaktif. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai kategori informan, serta triangulasi teknik melalui penggabungan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan langkah ini, temuan yang dihasilkan bersifat valid, komprehensif, serta untuk dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

C. PEMBAHASAN

Hasil wawancara dengan Tim Peningkatan Legalitas Perizinan menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di DPMPTSP Provinsi Jawa Barat masih lebih menekankan pada aspek individual, baik melalui Indikator Kinerja Individu (IKI) maupun aplikasi TRK (Tunjangan Remunerasi Kinerja). Penilaian ini difokuskan pada output seperti jumlah dokumen, laporan, dan target persentase, yang kemudian berdampak pada tunjangan kinerja dan promosi pegawai. Hal ini ditegaskan oleh Koordinator Tim yang menyatakan bahwa penilaian tetap berbasis individu meskipun pelaksanaan tugas dilakukan secara kolektif.

Di sisi lain, aspek kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan juga menjadi ukuran utama melalui survei internal bulanan dan survei eksternal triwulanan. Survei ini menggunakan kanal OSS, Sistem Jelita, aplikasi Front Office, dan WhatsApp Call Center, dengan indikator yang mengacu pada PermenPAN-RB Nomor 14 Tahun 2017.

Penilaian tersebut bersifat eksternal (*feedback* masyarakat), sehingga belum secara langsung mengevaluasi efektivitas kerja tim, seperti koordinasi internal, dinamika interpersonal, maupun pengambilan keputusan kolektif.

Tabel 1. Hasil Survei Indikator Layanan

Kode	Indikator Layanan	Rata-rata	Index
1	Persyaratan pelayanan	3,64	91,04
2	Sistem, mekanisme, prosedur Waktu	3,63	90,75
3	penyelesaian pelayanan	3,60	90,03
4	Biaya/tarif	3,65	91,18
5	Produk/hasil layanan	3,61	90,17
6	Kompetensi pelaksana	3,80	95,09
7	Perilaku pelaksana	3,67	91,76
8	Penanganan pengaduan	3,66	91,47
9	Sarana dan prasarana	3,83	95,81
10	Penggunaan aplikasi	3,69	92,34
	Total	36,79	91,97

Sumber : Tim survei kepuasan masyarakat DPMPTSP Prov. Jabar, (2025).

Hasil Survei Indikator Layanan (Survei Kepuasan Masyarakat/SKM) yang disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan tingkat kepuasan publik yang Sangat Baik terhadap layanan DPMPTSP Provinsi Jawa Barat, dengan Total Indeks mencapai 91,97. Angka ini mengindikasikan keberhasilan tim dalam memenuhi ekspektasi pengguna layanan, di mana semua sepuluh indikator mencapai skor indeks di atas 90. Namun, penting untuk dicatat, sesuai narasi, bahwa penilaian ini bersifat eksternal dan hanya mengukur *output* layanan yang diterima masyarakat, sehingga tidak mencerminkan secara langsung efektivitas proses kerja internal tim, seperti kualitas koordinasi atau pengambilan keputusan kolektif.

Dari analisis per indikator, dua aspek menonjol sebagai kekuatan utama dalam pelayanan, yakni Sarana dan Prasarana dengan indeks tertinggi (95,81) dan Kompetensi Pelaksana (95,09). Skor yang sangat tinggi pada Sarana dan Prasarana mengkonfirmasi bahwa fasilitas fisik, infrastruktur teknologi, dan kondisi

lingkungan pelayanan telah diinvestasikan dan dikelola dengan sangat baik, memberikan *user experience* yang nyaman. Sementara itu, nilai tinggi pada Kompetensi Pelaksana menunjukkan bahwa petugas dinilai memiliki keahlian dan pengetahuan yang mumpuni, yang menjadi faktor kunci keberhasilan layanan publik. Hal ini mengimplikasikan bahwa investasi dalam peningkatan kualitas SDM telah memberikan dampak positif yang signifikan.

Meskipun semua indikator berada di kategori "Sangat Baik," terdapat beberapa indikator yang menunjukkan ruang perbaikan relatif karena memiliki skor terendah. Indikator Waktu Penyelesaian Pelayanan mencatatkan indeks terendah (90,03), yang mengisyaratkan bahwa efisiensi proses dan kecepatan penyelesaian masih memiliki potensi optimasi terbesar. Indikator lain yang perlu diperhatikan adalah Produk/Hasil Layanan (90,17) dan Sistem, Mekanisme, Prosedur (90,75). Skor yang sedikit lebih rendah pada ketiga indikator ini mungkin saling terkait; prosedur yang kurang sederhana (Sistem, Mekanisme, Prosedur) dapat berkontribusi pada waktu penyelesaian yang lebih lama, yang pada gilirannya dapat memengaruhi persepsi masyarakat terhadap produk akhir layanan.

Tingginya Total Indeks Kepuasan ini menjadi validasi atas capaian kinerja kolektif secara umum, namun keterbatasan data SKM dalam mengukur proses internal memunculkan celah analisis. Skor yang relatif rendah pada Waktu Penyelesaian, misalnya, bisa jadi merupakan manifestasi dari inefisiensi internal seperti koordinasi yang lambat, alur informasi yang terputus, atau pengambilan keputusan tim yang tidak optimal. Oleh karena itu, hasil survei ini menguatkan urgensi untuk mengembangkan instrumen evaluasi kinerja tim yang bersifat internal dan komprehensif (seperti BARS dan KPI) guna menganalisis dinamika tim yang sesungguhnya dan

menemukan akar masalah operasional yang tidak terungkap melalui *feedback* eksternal. Analisis berdasarkan teori Kozlowski & Ilgen (2006) menunjukkan bahwa kinerja tim dapat ditinjau dari lima dimensi:

1. *Task Performance*: Tim mampu menyelesaikan tugas melalui perencanaan, koordinasi, dan pembagian peran sesuai keahlian. Namun, belum ada alat ukur formal yang menilai efektivitas kolektif.
2. *Team Learning*: Pembelajaran tim lebih banyak berbasis evaluasi kegiatan sebelumnya dan komunikasi informal. Belum ada mekanisme sistematis untuk knowledge sharing dan dokumentasi.
3. *Adaptive Behavior*: Tim cukup fleksibel dalam merespons perubahan kebijakan maupun penugasan mendadak, tetapi masih bergantung pada kepemimpinan koordinator dan komunikasi informal.
4. *Interpersonal Dynamics*: Hubungan antaranggota cenderung cair dan terbuka, dengan komunikasi informal yang kuat. Namun, aspek ini belum terlembaga secara formal dalam evaluasi kinerja.
5. *Decision Making*: Keputusan umumnya dibahas bersama, tetapi keputusan akhir tetap terpusat pada koordinator. Evaluasi pasca-keputusan dilakukan, meskipun belum berbasis data yang terdokumentasi dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis penerapan penilaian kinerja di DPMPTSP Provinsi Jawa Barat, penilaian yang ada masih menitikberatkan pada individu sehingga belum mencerminkan efektivitas kerja kolektif. Oleh karena itu, peneliti merancang instrumen penilaian kinerja tim yang lebih terstruktur, akuntabel, dan partisipatif untuk meningkatkan akurasi, objektivitas, dan keberlanjutan evaluasi.

Instrumen ini mengintegrasikan dua pendekatan, yaitu *Behaviorally Anchored Rating*

Scale (BARS) yang menilai perilaku nyata, dinamika kerja, dan kolaborasi tim melalui deskripsi perilaku yang terikat pada skala numerik, sehingga dapat mengurangi bias penilaian, dengan *Key Performance Indicators* (KPI) yang mengukur pencapaian hasil kerja nyata tim berdasarkan indikator yang spesifik, terukur, realistis, relevan, dan terbatas waktu (SMART), seperti jumlah NIB yang diterbitkan, rata-rata waktu penyelesaian perizinan, dan tingkat kepuasan pengguna layanan.

Integrasi BARS dan KPI memberikan keseimbangan antara penilaian proses dan hasil, sesuai gagasan Kaplan dan Norton (1996) tentang pentingnya pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada proses. Dengan demikian, rancangan instrumen ini diharapkan dapat menghasilkan evaluasi tim yang lebih komprehensif, akurat, dan berorientasi pada pengembangan, sekaligus memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam peningkatan kinerja tim.

Tingkat Kepuasan Masyarakat (SKM) yang tinggi memang memvalidasi capaian kolektif Tim Peningkatan Legalitas Usaha dalam memberikan *output* layanan yang memuaskan publik. Namun, data SKM yang bersifat eksternal ini memiliki keterbatasan krusial dalam mengukur proses internal, menciptakan celah analisis. Skor yang relatif rendah pada indikator Waktu Penyelesaian Pelayanan (*time performance*) mengindikasikan bahwa masalah mendasar mungkin berasal dari inefisiensi internal, seperti terputusnya alur informasi, koordinasi yang lambat, atau mekanisme pengambilan keputusan yang suboptimal, yang luput dari *feedback* publik. Oleh karena itu, hasil survei ini menekankan urgensi pengembangan instrumen evaluasi kinerja tim yang internal dan holistik (seperti BARS dan KPI) untuk menganalisis dinamika kerja tim yang sesungguhnya dan mengidentifikasi akar permasalahan operasional sebagai prasyarat perbaikan berkelanjutan.

Untuk menjembatani kesenjangan evaluasi antara individu dan kolektif, serta antara proses dan hasil, instrumen yang dikembangkan mengintegrasikan dua metode komplementer: Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) dan Key Performance Indicators (KPI). Integrasi ini sejalan dengan prinsip pengukuran kinerja berimbang yang dianjurkan oleh Kaplan dan Norton (1996). BARS berfungsi untuk menilai perilaku tim dan dinamika kerja melalui deskripsi perilaku yang terikat pada skala numerik, sehingga meminimalisasi bias subjektif dan memperkuat fokus pada kolaborasi nyata. Sementara itu, KPI berfokus pada pengukuran hasil kerja yang spesifik dan terukur (SMART), seperti volume NIB atau *rata-rata waktu penyelesaian*, memberikan tolok ukur kuantitatif yang akuntabel. Dengan sinergi BARS dan KPI, instrumen gabungan ini diharapkan mampu menghasilkan evaluasi tim yang lebih akurat, komprehensif, dan berorientasi pada pengembangan, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja tim DPMPTSP.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini di DPMPTSP Provinsi Jawa Barat masih memiliki fokus utama pada capaian individu dan *output* administratif semata, menyebabkan kontribusi kolektif tim belum terukur secara memadai. Temuan ini secara eksplisit mengonfirmasi adanya celah dalam evaluasi, yang mana efektivitas kerja tim — termasuk koordinasi internal, dinamika interpersonal, dan pengambilan keputusan bersama — tidak terefleksikan secara utuh. Dengan demikian, adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan instrumen penilaian yang lebih komprehensif, objektif, dan relevan dengan karakteristik kerja tim.

Menanggapi kebutuhan tersebut, penelitian ini berhasil merancang sebuah instrumen penilaian kinerja tim yang terintegrasi.

Rancangan ini menggabungkan pendekatan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), yang berfungsi untuk menilai perilaku, kompetensi, dan dinamika kerja tim, dengan Key Performance Indicators (KPI), yang bertugas mengukur capaian hasil kerja nyata yang terukur. Integrasi kedua pendekatan ini secara strategis menciptakan keseimbangan yang diperlukan antara evaluasi proses (*how*) dan evaluasi hasil (*what*). Instrumen gabungan BARS dan KPI ini diharapkan dapat memberikan penilaian yang lebih akurat, objektif, dan berorientasi pada pengembangan kemampuan tim secara berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis yang perlu diambil oleh DPMPTSP. Organisasi disarankan untuk mulai mengembangkan dan mengimplementasikan penilaian berbasis tim secara bertahap agar kontribusi kolektif lebih diakui dan ditingkatkan. Penerapan instrumen gabungan BARS dan KPI harus didukung dengan pelatihan yang memadai bagi para penilai untuk menjamin konsistensi dan sifat konstruktif dari proses evaluasi. Selain itu, sistem penilaian tim yang baru ini sebaiknya diintegrasikan sebagai pelengkap terhadap mekanisme penilaian individu yang sudah ada, seperti aplikasi TRK dan survei kepuasan masyarakat. Penting pula bagi organisasi untuk segera menyusun *Standard Operating Procedures* (SOP) khusus yang mengatur penilaian kinerja tim secara jelas, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Secara jangka panjang, organisasi harus berupaya menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan reflektif yang kuat untuk memperkuat kapasitas adaptif dan daya saing tim di sektor pelayanan publik.

REFERENSI

Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd ed.). Pearson Prentice Hall.

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., Sulistyan, R.B., Pramuditha, R. (2023). Telaah Kritis Tentang Konsep Kepercayaan Masyarakat: Peran Serta Teknologi, Informasi dan Komunikasi. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 7 (1), 182-187.

Ancona, D. G. (1990). Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.

Anwar, S., Pradesa, H.A., Ahmad, F. (2022). Testing Military Professionalism Construct: An Empirical Evidence From Indonesian Army (Case On Batallion Arhanud 2/ABW/2 Kostrad Malang). *Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021*, September 15 2021, Bandung, Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315242>

Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (ed. revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.

Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines (3rd ed.)*. Kogan Page.

Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: IPD House.

Bacal, R. (2002). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.

Cascio, & F, W. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management (13th ed.)*. Pearson Education.

Dharma, D. (2005). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and

- objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- El Muhammadiyah, I. G., Wicaksono, I., Maulana, A., Adawiyah, P. R., Angin, R., & Ningtyas, B. K. (2024). Research Trends In The Field Of State Civil Apparatus. *Universitas Muhammadiyah Jember*.
- Fleenor, J. W. (2001). *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ford, R. C. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- 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>
- Hitt, M. A. (1993). A mid-range theory of interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 19(2), 297-326.
- Hodge, G. (1993). *Performance management in public sector agencies*. Australia: Montech Pty Ltd.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*.
- Karmawidjadja, R. (2007). *Manajemen Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis 360 Degree Feedback*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kettley, P. &. (2000). *Learning from cross-functional teamwork*. Retrieved from Brighton: Institute for Employment Studies: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp11.pdf>
- Kozlowski, S. W. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lautza, S., Fitriani, L., Tindaon, S.S., Ravenska, N. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Cidadak Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 186-194.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848-5859. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3111>
- Mangkunegara, & Prabu, A. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Marlian, S., & Sari, D. S. (2020). Implementasi Kebijakan Sabilulungan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SASIKAP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 45-54.
- Mathis, R. L. (2000). *Human Resource Management (9th ed.)*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. New York: New York Times.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- 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>
- Mursalim, S. W., & Anwar, S. (2024). Institutional model of science techno Park: Overview of government-owned Stp management in West Java. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 14(1), 43. doi:10.26858/jiap.v14i1.57033

- Nadiyah, R. &. (2014). Penerapan metode 360 degree feedback dalam pengembangan kompetensi SDM. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* 5(1), 88-97.
- Ndraha, T. (1999). *Dimensi-Dimensi Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noe, R. A. (2008). *uman resource management: Gaining a competitive advantage (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 495-502.
- Nurlita, C.M., Priatna, R., Pradesa, H.A., Nugraha, H. (2025). Efektivitas Upaya Peningkatan Kompetensi Bidang Metrologi Industri Tentang Alat Ukur di PT Pindad. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7 (3), 1159-1166.
- Parker, G. M. (2002). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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., Agustina, I., & Wijayati, I. Y. (2023). Pelaksanaan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko Pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(3), 330-343. <https://doi.org/10.30651/aks.v7i3.13253>
- 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*, 4(2), progres. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424-431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>.
- Putti, M. J. (1984). *Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts and Techniques*. Singapore: Maruzen Asia Pte Ltd.
- Putti, M. J. (1984). *Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts and Techniques*. Singapore: Maruzen Asia Pte Ltd.
- Rangkuti, S.A., Kurniawan, I. (2022). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Bandung Berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Wacana Kinerja*, 25 (2), 201-222. <http://dx.doi.org/10.31845/jwk.v25i2.763>
- Ravenska, N., Ginanjar, Y.R., Nugroho, A.B., & Nurmalia, E. (2025). Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Tentang Pengelolaan Keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin. *JAKUMA : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Keuangan*, 6(1), 77-90. <https://doi.org/10.31967/jakuma.v6i1.1427>
- 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>
- Risna, T.A., Kurniawan, I., Rezeki, P.W.A., Ravenska. (2024). Perancangan Social Business Model Canvas BUMDes Mawa Raharja Di Desa Cibiru Wetan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 74 - 82.

- Robbins, & Stephen P. (2016). *Organizational Behavior (16th ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior (16th ed.)*. Pearson Education.
- Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ruky, D. A. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21 (Terj. Dwi Kartini Yahya)*. Jakarta: Erlangga.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia. (Suryani & R. Damayanti, Eds.)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, P. (2022). *METODE PENELITIAN KUALITATIF Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstuktif*. Yogyakarta: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sunardi, S., & Pradesa, H. A. (2018). An empirical evidence of ethical climate index in rural banks from Board of Directors Perspective. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 21(3), 373. <https://doi.org/10.14414/jebav.v21i3.1590>
- 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>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M., & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>.
- 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., Mursalim, S.W., Anwar, S. (2021). Strategy for Handling Covid-19 in the Perspectives of Policy Implementation, Community Institutions and Community Participation in Cileunyi Sub-District. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 140 – 145.
- Valenita, S., Ramdani, E.M., Dawud, J., Nurliawati, N. (2022). Layanan Kesehatan Digital Pascapandemi melalui Pusat Koordinasi dan Informasi Covid-19 Jawa Barat (Pikobar). *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25 (2), 185 – 200. <http://dx.doi.org/10.31845/jwk.v25i2.764>
- Wardhana, A. (2023). *MSDM (Pendekatan Human Capital Management)*. Media Sains Indonesia.
- Wibowo, P. (2007). *Buku Manajemen Kinera (Edisi Keempat)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yanuar Aditya, M. I., Listiani, T., & Abdullah, S. (2023). Implementasi Kebijakan Penilaian Kompetensi Pemeriksa di BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat. *JRPA - Journal of Regional Public Administration*, 8(2), 8–17. Retrieved from <https://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa/article/view/1039>