

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
DI DINAS TANAMAN PANGAN HORTIKULUTRA
DAN PERKEBUNAN KABUPATEN CIANJUR**

RINGKASAN TESIS

Diajukan Dalam Rangka Memenuhi Syarat Kelulusan
Guna Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (M.AP)
Pada Konsentrasi Kebijakan Publik
Program Magister Administrasi dan Kebijakan Publik

Oleh :

FENNY DWI YULIANI
NIM : 248010031



**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI
DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ABSTRACT

This study examines strategies for improving employee performance at the Department of Food Crops, Horticulture, and Plantation of Cianjur Regency. Employee performance is a crucial factor in determining the success of public organizations in achieving their objectives and delivering services to the community. However, several challenges remain, including suboptimal work discipline, uneven employee competencies, incomplete task completion, inadequate administrative management, and an imbalanced distribution of workloads.

The research aims to analyze employee performance based on effectiveness and efficiency, authority and responsibility, discipline, and initiative. It also seeks to identify factors that hinder employee performance and formulate appropriate improvement strategies. A qualitative descriptive approach was employed, using observation, interviews, documentation studies, and data triangulation. Data were analyzed through an interactive model, while SWOT analysis was used to formulate performance improvement strategies.

The findings indicate that employee performance is generally satisfactory across all assessed aspects. Nevertheless, several obstacles continue to affect organizational performance, particularly in terms of discipline, competency disparities, administrative management, human resource development, and workload distribution. The SWOT analysis reveals that the organization is in a position that supports a Strengths–Opportunities (SO) strategy. This strategy focuses on leveraging internal strengths to capitalize on external opportunities through employee competency development, optimization of information technology utilization, strengthening the ASN BerAKHLAK work culture, and expanding collaboration with educational and training institutions.

The study concludes that employee performance can be enhanced through strengthening human resource capacity, improving work discipline, optimizing technology-based work systems, and taking advantage of bureaucratic reform initiatives and civil servant competency development programs. These findings provide practical contributions to human resource management within local government institutions, particularly in the agricultural sector.

Keywords : *Employee Performance, Performance Improvement Strategy, SWOT Analysis, Civil Servants, Department of Food Crops, Horticulture, and Plantation*

ABSTRAK

Penelitian ini membahas strategi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur. Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi publik, namun masih ditemukan berbagai kendala seperti disiplin kerja yang belum optimal, kompetensi pegawai yang belum merata, penyelesaian pekerjaan yang belum maksimal, pengelolaan administrasi yang kurang tertata, serta distribusi beban kerja yang belum seimbang.

Penelitian bertujuan menganalisis kinerja pegawai berdasarkan aspek efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif. Selain itu, penelitian juga mengidentifikasi faktor penghambat dan merumuskan strategi peningkatan kinerja yang tepat. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi data. Analisis data dilakukan secara interaktif, sedangkan perumusan strategi menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara umum sudah berjalan cukup baik pada seluruh aspek yang diteliti. Namun demikian, masih terdapat beberapa hambatan yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, terutama terkait disiplin, kompetensi, administrasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pemerataan beban kerja. Analisis SWOT menunjukkan bahwa organisasi berada pada posisi yang mendukung penerapan strategi Strengths-Opportunities (SO), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal melalui peningkatan kompetensi pegawai, optimalisasi teknologi informasi, penguatan budaya kerja ASN BerAKHLAK, serta pengembangan kerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan.

Kesimpulannya, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan kapasitas SDM, peningkatan disiplin kerja, optimalisasi sistem kerja berbasis teknologi, serta pemanfaatan peluang reformasi birokrasi dan pengembangan kompetensi ASN.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Strategi Peningkatan Kinerja, Analisis SWOT, Aparatur Sipil Negara, Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan PP Nomor 18 Tahun 2016 memberikan otonomi kepada daerah untuk mengatur urusan pemerintahannya sendiri guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini, Dinas Daerah memiliki peran strategis sebagai unsur pelaksana yang dipimpin oleh Kepala Dinas.

Keberhasilan Dinas Daerah sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dituntut untuk produktif, efisien, inovatif, dan disiplin. Kinerja pegawai yang baik merupakan cerminan dari keberhasilan organisasi. Namun, birokrasi pemerintahan saat ini masih menghadapi berbagai masalah kinerja, seperti keterbatasan kualitas SDM, rendahnya disiplin, dan kurangnya sarana pendukung.

Pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur yang memiliki total 121 pegawai ASN (PNS dan PPPK) pada tahun 2026, ditemukan beberapa permasalahan kinerja berdasarkan pengamatan awal:

- **Kedisiplinan rendah:** Masih ada pegawai yang terlambat, tidak mengikuti apel, dan tingkat absensi "Tanpa Keterangan" mencapai 7,72% pada bulan November 2025.

- **Pekerjaan tidak terselesaikan:** Terdapat tugas yang tertunda, seperti pembuatan SOP oleh Sub Koordinator Keuangan karena beban kerja pencairan anggaran yang padat.
- **Kualitas SDM kurang memadai:** Beban kerja pada Sub Koordinator Perencanaan sangat tinggi dan menuntut penyelesaian bersamaan untuk anggaran Pusat, Provinsi, dan Kabupaten, namun belum didukung oleh kompetensi pegawai yang memadai.
- **Tanggung jawab rendah:** Sistem pengarsipan dan dokumentasi pada Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian belum dilakukan dengan baik, menyulitkan pencarian data.

Kondisi tersebut menuntut adanya strategi yang terencana untuk mengatasi hambatan dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Hal ini mendorong peneliti untuk menyusun tesis berjudul "**Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur**".

1.2 Fokus Penelitian

Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur. Kinerja ini akan dianalisis menggunakan teori dari Prawirosentono yang mencakup empat faktor utama:

- Efektivitas dan efisiensi.
- Otoritas dan tanggung jawab.
- Disiplin.

- Inisiatif.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur jika dilihat dari faktor efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif?.
2. Apa saja faktor-faktor penghambat yang memengaruhi kinerja pegawai di dinas tersebut?.
3. Strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada instansi tersebut?.

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai berdasarkan faktor efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif.
- b. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai.
- c. Untuk menganalisis strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawai di dinas terkait.

1.4.2 Kegunaan Penelitian

- a. **Manfaat Teoretis:** Memperkaya kajian ilmu administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan teori kinerja pegawai, serta menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

- b. Manfaat Praktis:** Memberikan masukan dan rekomendasi yang aplikatif bagi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur dalam upaya meningkatkan kinerja para pegawainya.

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Bagian ini memaparkan konsep-konsep teoritis dan penelitian terdahulu untuk mendukung orisinalitas penelitian.

- **Hasil Penelitian Terdahulu:** Berdasarkan perbandingan enam penelitian sebelumnya, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada penggunaan teori faktor kinerja dari Prawirosentono yang dipadukan dengan analisis SWOT, serta lokus penelitian yang spesifik pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur.
- **Kajian Administrasi dan Administrasi Publik:** Administrasi pada dasarnya adalah aktivitas pelayanan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Administrasi publik adalah kegiatan organisasi pemerintah yang mengelola sumber daya dan mengimplementasikan kebijakan untuk mencapai tujuan negara.
- **Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):** MSDM adalah ilmu untuk mengatur tenaga kerja agar secara efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi.
- **Kajian Kinerja Pegawai dan Pengukurannya:** Kinerja merupakan pencapaian kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pengukuran kinerja penting dilakukan sebagai

evaluasi untuk memantau kemajuan organisasi, meningkatkan akuntabilitas, dan menjadi dasar perbaikan kinerja di masa depan.

- **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja** : Penelitian ini berfokus pada empat faktor kinerja menurut Prawirosentono:

1. **Efektivitas dan Efisiensi:** Mengukur seberapa baik pencapaian tujuan secara sadar (efektif) dengan pengorbanan atau pemanfaatan sumber daya yang minimal (efisien).
2. **Otoritas dan Tanggung Jawab:** Berkaitan dengan pendelegasian tugas yang jelas agar tidak tumpang tindih, serta kesadaran pegawai untuk menyanggupi dan melaksanakan perintah tersebut.
3. **Disiplin:** Ketaatan, kesadaran, dan rasa hormat pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi.
4. **Inisiatif:** Kemampuan pegawai untuk berpikir mandiri, menghasilkan ide, dan bekerja tanpa harus selalu diperintah.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian ini didasarkan pada permasalahan belum optimalnya kinerja pegawai di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur. Untuk memecahkan masalah ini, peneliti menggunakan empat faktor kinerja Prawirosentono (efektivitas & efisiensi, otoritas & tanggung jawab, disiplin, inisiatif) sebagai pisau analisis proses kerja. Teori ini dipilih karena dinilai mampu menggambarkan kinerja secara utuh dan selaras dengan sistem birokrasi pemerintahan. Output yang diharapkan dari analisis ini adalah peningkatan kinerja pegawai di instansi tersebut.

2.3 Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, dirumuskan tiga proposisi penelitian :

1. Kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur jika diukur dari faktor efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif masih belum optimal.
2. Faktor utama yang menghambat kinerja pegawai di instansi tersebut adalah masalah kompetensi dan disiplin.
3. Strategi *Turn-Around* (WO) dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dengan cara memanfaatkan berbagai peluang yang ada guna meminimalkan kelemahan organisasi.

III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

- Fokus dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dan strategi untuk meningkatkannya pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur.
- Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 2 Tahun 2025, instansi ini merupakan hasil pemecahan dari dinas sebelumnya menjadi dua entitas terpisah, yaitu Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan, serta Dinas Pangan.
- Secara struktural, Dinas ini dipimpin oleh Kepala Dinas dan menaungi beberapa unit kerja, termasuk Sekretariat, Bidang Tanaman Pangan, Bidang

Hortikultura, Bidang Perkebunan, Bidang Prasarana Sarana dan Penyuluhan, serta UPTD.

3.2 Metode Penelitian

- Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, dan dirancang sebagai sebuah studi kasus.
- Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk menggambarkan realita empiris secara mendalam, terperinci, dan sesuai dengan fenomena aslinya tanpa menggunakan angka statistik.
- Rangkaian penelitian studi kasus ini mencakup pemilihan topik, tinjauan literatur, perumusan masalah, pengumpulan dan penyempurnaan data, hingga penarikan kesimpulan dan penyusunan laporan akhir.

3.2.1 Aspek Kajian dan Operasional Parameter

Kinerja pegawai dinilai menggunakan teori Prawirosentono yang diukur melalui empat parameter utama: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif.

3.2.2 Teknik Penentuan Informan dan 3.2.3 Sumber Data

- Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni teknik pemilihan sampel secara sengaja berdasarkan kriteria khusus dan pertimbangan bahwa mereka memiliki informasi paling relevan.
- Informan utama yang dipilih karena peran strategis mereka meliputi Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, para Kepala Bidang, dan Kepala Subbagian.
- Informan pendukung terdiri dari pejabat fungsional dan pelaksana (pegawai) untuk memastikan objektivitas data.

- Data yang digunakan mencakup data primer (hasil wawancara dan pengamatan langsung) serta data sekunder (dokumen, literatur, dan arsip).

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

- **Observasi:** Menggunakan metode observasi partisipan, di mana peneliti terlibat langsung dan mengamati objek penelitian di lapangan.
- **Wawancara:** Melakukan tanya jawab lisan secara langsung dengan para informan kunci untuk menggali informasi.
- **Dokumentasi:** Mengumpulkan data tertulis, laporan, atau dokumen terkait untuk mendukung dan melengkapi hasil observasi serta wawancara.

3.2.5 Teknik Analisis Data

- Proses pengolahan data kualitatif dilakukan secara sistematis melalui tiga tahapan pokok: reduksi data (penyederhanaan), penyajian data (pengorganisasian), dan penarikan kesimpulan.
- Selain itu, **Analisis SWOT** digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan mengoptimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman organisasi.

3.2.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

- Penelitian bertempat di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur yang beralamat di Jalan Raya Bandung No. 61.
- Proses penelitian ini dijadwalkan berlangsung selama enam bulan, dari bulan Desember 2025 hingga Mei 2026

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur

- Pembangunan daerah berpedoman pada visi "CIANJUR BERJAYA (BERAGAMA, SEJAHTERA DAN BERKARYA)" untuk periode 2025-2029.
- Misi yang paling relevan dengan dinas ini adalah Misi 3, yaitu mewujudkan ketahanan pangan yang mandiri melalui pemberdayaan masyarakat berbasis teknologi pertanian.

4.1.2 Sumber Daya Manusia

- Total pegawai pada dinas ini (termasuk 13 UPTD) adalah 262 orang yang terdiri atas PNS, PPPK, dan Non-ASN.
- Komposisi pegawai didominasi oleh Jabatan Fungsional Tertentu sebanyak 159 orang (sekitar 60,7%), di mana penyuluh pertanian menjadi komponen terbesar dengan 123 orang.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dianalisis menggunakan empat aspek utama:

1. **Efektivitas dan Efisiensi:** Secara umum pelaksanaan kinerja sudah berjalan baik dan teratur sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Namun, organisasi menghadapi masalah ketidaksesuaian kompetensi di beberapa posisi, kurangnya jumlah pegawai yang menyebabkan *under staffing*, serta

keterbatasan anggaran untuk sarana prasarana dan pengembangan kompetensi.

2. **Otoritas dan Tanggung Jawab:** Pendelegasian kewenangan sudah jelas berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing jabatan. Pegawai juga memiliki tanggung jawab yang baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Akan tetapi, distribusi pekerjaan belum merata akibat keterbatasan personel, sehingga beban kerja menjadi tidak seimbang pada beberapa unit teknis.
3. **Disiplin:** Tingkat kedisiplinan pegawai secara umum berada pada kategori baik, yang tercermin dari kepatuhan terhadap jam kerja dan aturan organisasi (disiplin preventif). Fokus kerja juga dinilai baik, meskipun pada beberapa kondisi rutinitas yang berulang dapat sedikit menurunkan tingkat konsentrasi pegawai.
4. **Inisiatif:** Pegawai menunjukkan inisiatif yang cukup baik, proaktif dalam bekerja tanpa harus selalu menunggu instruksi atasan. Organisasi memberikan dukungan ruang komunikasi yang terbuka untuk ide dan gagasan pegawai. Penyelesaian masalah sering dilakukan melalui pendekatan kolaboratif (koordinasi dan konsultasi bersama).

4.2.2 Faktor-Faktor Penghambat Kinerja Pegawai

Terdapat tujuh faktor utama yang menghambat kinerja di instansi ini:

- Rendahnya kedisiplinan sebagian pegawai, ditandai dengan tingkat ketidakhadiran tanpa keterangan yang mencapai 7,72%.
- Beban kerja yang tinggi dan distribusi yang tidak seimbang.

- Kompetensi pegawai yang belum memadai untuk beberapa tugas teknis spesifik.
- Rendahnya tanggung jawab administrasi, seperti sistem pengarsipan yang belum tertata baik.
- Keterbatasan jumlah sumber daya manusia.
- Penyusunan dan implementasi SOP yang belum optimal.
- Kurangnya inisiatif dan lambatnya adaptasi sebagian pegawai terhadap perubahan.

4.2.3 Strategi Peningkatan Kinerja (Analisis SWOT)

- Berdasarkan hasil pembobotan SWOT, organisasi memiliki skor Kekuatan (S) 1,97, Kelemahan (W) 0,90, Peluang (O) 1,97, dan Ancaman (T) 0,90.
- Posisi ini menempatkan instansi pada **Kuadran I (Growth/Aggressive Strategy)**, yang berarti strategi paling tepat adalah **Strategi SO (Strength-Opportunities)**.
- **Rekomendasi Strategis meliputi:**
 - a. Menyelenggarakan program peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan.
 - b. Mengembangkan sistem manajemen kinerja berbasis digital.
 - c. Meningkatkan disiplin kerja melalui penguatan sistem pengawasan, *reward*, dan *punishment*.
 - d. Melakukan analisis beban kerja untuk pemeratakan distribusi tugas.
 - e. Mengoptimalkan implementasi nilai *Core Values* ASN BerAKHLAK.
 - f. Memperkuat sistem pengarsipan dan dokumentasi elektronik.
 - g. Mengembangkan inovasi pelayanan pertanian berbasis teknologi digital

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur yang menggunakan teori Prawirosentono dan analisis SWOT, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Kinerja Pegawai secara Umum:** Secara keseluruhan, kinerja pegawai berada dalam kondisi yang cukup baik berdasarkan empat aspek utama:

- **Efektivitas dan Efisiensi:** Sebagian besar pegawai mampu menjalankan tugas sesuai tujuan organisasi, meskipun beban kerja yang tinggi di unit tertentu membuat beberapa pekerjaan belum terselesaikan secara optimal.
- **Otoritas dan Tanggung Jawab:** Pegawai telah melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan dan pembagian kerja dalam struktur organisasi, namun masih ada kelemahan dalam hal pengelolaan administrasi serta dokumentasi kegiatan.
- **Disiplin:** Tingkat kehadiran pegawai dinilai cukup baik, tetapi masih ditemukan pelanggaran seperti keterlambatan, absen tanpa keterangan, dan tidak mengikuti apel.
- **Inisiatif:** Pegawai menunjukkan kemampuan yang baik dalam mendukung program organisasi, tetapi kompetensi dan pengembangan SDM masih perlu ditingkatkan agar inovasi serta kemampuan pemecahan masalah dapat berkembang optimal.

2. **Faktor-Faktor Penghambat Kinerja** : Penghambat kinerja pegawai terbagi menjadi dua faktor :

- **Faktor Internal:** Meliputi disiplin yang belum optimal, penyelesaian pekerjaan yang belum maksimal, kompetensi yang belum merata, tata kelola administrasi yang kurang baik, keterbatasan pengembangan SDM, serta ketidakseimbangan distribusi beban kerja.
- **Faktor Eksternal:** Meliputi perubahan regulasi yang cepat, peningkatan tuntutan pelayanan publik, perkembangan teknologi yang pesat, keterbatasan anggaran daerah, risiko mutasi dan pensiun, serta dinamika sektor pertanian yang membutuhkan adaptasi berkelanjutan.

3. **Strategi Peningkatan Kinerja:** Strategi yang paling relevan adalah **strategi agresif (SO / Strengths-Opportunities)**, yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal. Langkah ini dilakukan melalui optimalisasi kualitas SDM, pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik, penguatan budaya kerja ASN BerAKHLAK, peningkatan efektivitas tugas sesuai tupoksi, serta pengembangan kerja sama dengan berbagai pihak.

5.2 Saran

Peneliti merumuskan beberapa saran strategis berdasarkan hasil penelitian tersebut:

1. **Bagi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Cianjur :**

- Perlu memperkuat pembinaan disiplin pegawai melalui pengawasan konsisten, evaluasi berkala, serta penerapan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang tegas.

- Perlu memperluas kesempatan diklat, bimbingan teknis, seminar, dan sertifikasi bagi seluruh pegawai agar kompetensi dapat berkembang secara merata.
- Perlu melakukan evaluasi beban kerja secara berkala demi mewujudkan distribusi pekerjaan yang proporsional antarpegawai dan antarunit kerja.
- Perlu memperkuat sistem pengarsipan dan dokumentasi berbasis digital demi ketertiban, keamanan, dan kemudahan akses data dalam pengambilan keputusan.
- Perlu meningkatkan kapasitas pegawai dalam memanfaatkan teknologi informasi secara berkelanjutan demi mendukung implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan kualitas pelayanan publik.

2. **Bagi Pemerintah Daerah :** Diharapkan memberikan dukungan anggaran yang memadai untuk program pengembangan SDM, penguatan sarana prasarana kerja, serta pengembangan sistem informasi penunjang kinerja.

3. **Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya:**

- Disarankan memperluas cakupan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, maupun metode campuran (*mixed methods*) untuk mendapatkan hasil perbandingan antarinstansi yang lebih komprehensif.
- Disarankan menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, praktik dan penelitian*. Unimal Press.
- Afriyana, A. (2022). Analisis persepsi aparatur sipil negara terhadap pemahaman reformasi birokrasi untuk mendukung optimalisasi kinerja. *Jurnal Agregasi*, 10(2), 98–107. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v10i2.6303>
- Anggara, S. (2012). *Ilmu administrasi negara*. Pustaka Setia.
- Assa, N., Onibala, N., & Alhasni, R. (2023). Efektivitas reformasi birokrasi dalam pencapaian program penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur. *Jurnal Administro*, 5(1), 56–61. <https://doi.org/10.53682/administro.v5i1.6919>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Enny, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Fahmi, I. (2020). *Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hadi, I., & Widnyani, I. A. P. S. (2024). Modernization and digitalization of public services: Realizing a golden Indonesia through harmonization of electronic-based government systems (SPBE). *Jurnal Kridatama Sains dan Teknologi*, 6(2), 639–658. <https://doi.org/10.53863/kst.v6i02.1398>
- Harits, B. (2021). *Teori organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Kusuma, A. A. (2023). Evaluasi reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan publik. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 24(3), 57–69. <https://doi.org/10.62951/jem.v24i3.46>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Rumampuk, F., Latif, F., Dumbela, U. S., Abas, A., & Noho, N. N. (2025). Perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN dalam era digitalisasi reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11). <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9319>
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Dwi, S., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025). Reformasi birokrasi SDM aparatur: Kinerja ASN dalam reformasi birokrasi. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11). <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9358>
- Mulyadi, D. (2018). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan*. Alfabeta.
- Nur, M., & Ardiansyah, N. (2024). Menggali potensi road-map reformasi birokrasi pasca PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2023. *Public Service and Governance Journal*, 5(2), 138–151. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i2.1505>
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.
- Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). The role of knowledge management, transformational leadership, and organizational commitment on employee performance: Empirical study in public sector. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(3). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.56264>
- Prawirosentono, S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Kebijakan kinerja karyawan*. BPFE.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Rineka Cipta.
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. STAIN Jember Press.
- Tsauri, S. (2014). *Kinerja pegawai*. STAIN Jember Press.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (Edisi keenam). Rajawali Pers.

- Widyaiswara, B. K. (2023). Reformasi birokrasi kontekstual. *Jurnal MoZaiK*, 13(2), 77–80. <https://doi.org/10.47747/mozaik.v13i2.2056>
- Wulandari, S. (2024). Penguatan reformasi birokrasi di Indonesia menuju era Society 5.0. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.31294/jpr.v4i2.3182>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2023). Urgensi penerapan budaya inovasi bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*, 7(1).
- Lumenta, R. P., Said, A., & Noor, I. (2023). The correlation between bureaucratic reform and performance achievement: A case study at Statistics Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 19(3), 253–268. <https://doi.org/10.24258/jba.v19i3.1272>