

Implementasi Kebijakan Teknis Penilaian Kinerja ASN Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja ASN di BKPSDM Provinsi Papua Tengah

Andri Romario Ulukyanan^{1*}, Baharuddin², Corvis L. Rantererung³

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

E-mail:

Andriromario31@gmail.com^{1*}

*Penulis korespondensi

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan teknis penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam upaya meningkatkan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap delapan informan yang terdiri dari pejabat penilai, ASN, dan staf BKPSDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman ASN terhadap kebijakan teknis penilaian kinerja telah terbentuk, namun masih terbatas pada aspek konseptual. Dalam praktiknya, terdapat sejumlah tantangan, seperti keterbatasan pelatihan teknis, kendala penggunaan aplikasi e-Kinerja, kesenjangan pemahaman indikator, serta minimnya tindak lanjut hasil evaluasi. Meski demikian, penerapan kebijakan teknis penilaian kinerja memberikan dampak positif berupa peningkatan motivasi, tanggung jawab, dan fokus kerja ASN. Penelitian ini merekomendasikan perlunya sosialisasi berkelanjutan, penguatan kapasitas teknis, serta mekanisme tindak lanjut yang strategis agar implementasi kebijakan lebih efektif dan berdampak nyata pada peningkatan kinerja ASN di Papua Tengah.

Kata kunci: implementasi kebijakan, penilaian kinerja, ASN, BKPSDM, Papua Tengah.

Abstract: This study aims to analyze the implementation of technical policies for civil servant (ASN) performance assessment in improving performance at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Central Papua Province. The research employed a qualitative descriptive approach, with data collected through observation, interviews, and documentation involving eight informants, consisting of one performance appraisal officer, five assessed employees, and two BKPSDM staff members. The findings reveal that ASN understanding of the technical performance assessment policy has begun to develop but remains limited to conceptual aspects. In practice, several challenges persist, including insufficient technical training, difficulties in using the e-Performance application, limited comprehension of performance indicators, and the absence of systematic follow-up mechanisms. Nevertheless, the implementation of the technical performance assessment policy has positively influenced employee motivation, responsibility, and work focus. This study highlights the importance of continuous policy socialization, enhanced technical capacity building, and the establishment of strategic follow-up mechanisms to ensure that performance assessment policies are implemented more effectively and contribute significantly to improving ASN performance in Central Papua.

Keywords: policy implementation, performance assessment, civil servants, BKPSDM, Central Papua.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja ASN melalui sistem elektronik (e-kinerja) telah menjadi bagian penting dari reformasi birokrasi di Indonesia. Sistem ini ditujukan untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) (Lamandasa, 2020; Lembong & Madjid, 2021). Beberapa penelitian membuktikan bahwa implementasi e-performance di berbagai daerah sudah berjalan cukup baik secara prosedural, tetapi kendala masih ditemukan dalam aspek infrastruktur, mentalitas pengguna, serta integrasi dengan sasaran kerja pegawai (Tumija & Bukit, 2023).

Lebih lanjut, dalam era reformasi birokrasi dan modernisasi publik, penilaian kinerja yang berbasis digital menjadi semakin penting untuk memastikan ASN dapat beradaptasi dengan tuntutan pelayanan publik yang semakin cepat dan efektif. Dengan e-kinerja, diharapkan dapat terbangun budaya kerja yang responsif, obyektif, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih berbasis data.

Tabel 1. Isu dan Fenomena Terkait Implementasi e-Kinerja di Indonesia

Fenomena / Isu Utama	Sumber / Data Pendukung
Infrastruktur kurang memadai	Tumija & Bukit (2023): hambatan infrastruktur dalam e-performance(ejournal.ipdn.ac.id)
Resistensi terhadap mindset baru	Tumija & Bukit (2023): kesulitan mindset adaptasi staf terhadap e-performance(ejournal.ipdn.ac.id)
E-Kinerja belum terintegrasi SKP	Tumija & Bukit (2023): belum tersambung dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)(ejournal.ipdn.ac.id)
Kebutuhan pelatihan dan sosialisasi	Rekomendasi memperkuat pelatihan dan sosialisasi e-kinerja oleh Tumija & Bukit (2023)(ejournal.ipdn.ac.id)
Signifikansi penilaian digital	Peranan PAs dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi sektor publik(Wikipedia)

Sumber: Dari penelitian terdahulu (2025)

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan aktual mendesain dan mengoptimalkan sistem e-kinerja yang tidak hanya teknis tetapi juga kontekstual; yakni memahami kendala struktural, sikap pegawai, serta integrasi dengan sasaran kerja. Dengan memahami dinamika lokal (studi pada BKPSDM Papua Tengah), hasil

penelitian ini dapat memiliki implikasi strategis bagi peningkatan kualitas pelayanan publik, penyusunan kebijakan pelatihan, serta sebagai basis evaluasi lanjutan dalam reformasi birokrasi digital di Indonesia.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada pemecahan persoalan berikut:

1. Bagaimana pemahaman pegawai ASN terhadap kebijakan teknis penilaian kinerja melalui sistem e-kinerja di BKPSDM Papua Tengah?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasi e-kinerja pada praktik penilaian kinerja ASN?
3. Strategi seperti apa yang dilakukan atau dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas implementasi e-kinerja, khususnya dalam hal pelatihan, integrasi SKP, dan tindak lanjut?

TINJAUAN LITERATUR

Penilaian Kinerja ASN: Kerangka Normatif

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia diatur dalam **PP No. 30/2019** yang menekankan objektivitas, sistem prestasi, dan sistem karier, dengan dimensi kinerja yang meliputi hasil (output/outcome) dan perilaku kerja (Republic of Indonesia, 2019). Implementasi teknisnya dipertegas oleh **PermenPANRB No. 8/2021** yang menetapkan siklus manajemen kinerja (perencanaan SKP, pelaksanaan/pemantauan, penilaian, dan tindak lanjut) berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan (Ministry of State Apparatus and Bureaucratic Reform, 2021). Regulasi-regulasi ini menjadi landasan bagi instansi, termasuk BKPSDM Papua Tengah, dalam merancang mekanisme e-kinerja dan indikator penilaian yang terstandarisasi.

E-Kinerja dalam Sektor Publik

Literatur terkini menunjukkan bahwa e-kinerja berpotensi menstandarkan pengukuran, meningkatkan transparansi, serta memperkuat akuntabilitas penilaian kinerja, meskipun kualitas infrastruktur digital dan kapasitas SDM menjadi prasyarat krusial (Amirsyah et al., 2024; Goodwood, 2024). Studi kasus di pemerintah daerah juga menemukan bahwa adopsi e-kinerja menghadapi tantangan pada aspek integrasi data, kejelasan indikator, dan kepatuhan pengguna, namun memberikan nilai tambah berupa

pelacakan kinerja berbasis bukti (Gae, 2022; Ramadhan et al., 2023, dalam Goodwood, 2024). Temuan-temuan ini sejalan dengan fokus penelitian pada BKPSDM Papua Tengah terkait proses, aktor, dan hambatan implementasi aplikasi e-kinerja.

Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja di Daerah

Kajian implementasi kebijakan di lingkungan pemerintah daerah menegaskan arti pentingnya kejelasan standar, komunikasi kebijakan, sumber daya, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi untuk menjembatani desain-praktik penilaian kinerja (Amirsyah et al., 2024). Bukti lintas-negara dalam konteks negara berkembang juga menyoroti perlunya tata kelola digital yang adaptif dan mekanisme umpan balik untuk meminimalkan bias penilaian serta meningkatkan keadilan persepsi (Hassan et al., 2025). Kerangka ini relevan bagi konteks Papua Tengah, yang—sebagaimana dipaparkan dalam tesis—menghadapi isu sosialisasi, kesiapan aplikasi, dan konsistensi tindak lanjut hasil penilaian.

Posisi dan Celah Penelitian

Berbagai studi menyoroti manfaat dan tantangan e-kinerja, namun bukti empiris spesifik pada provinsi baru seperti Papua Tengah masih terbatas. Tesis ini mengisi celah dengan memetakan implementasi penilaian kinerja PNS melalui aplikasi e-kinerja di BKPSDM Papua Tengah: desain sistem, praktik pelaksanaan, kendala, serta mekanisme tindak lanjut. Kontribusinya bersifat kontekstual—menawarkan pelajaran implementasi pada wilayah dengan infrastruktur dan kapasitas kelembagaan yang sedang bertumbuh.

METODE

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif** untuk menggambarkan secara mendalam implementasi kebijakan teknis penilaian kinerja ASN di BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Desain deskriptif kualitatif dipilih karena mampu menangkap realitas sosial, interaksi antar aktor, serta kompleksitas pelaksanaan kebijakan di lingkungan birokrasi daerah yang baru terbentuk (Creswell & Poth, 2018). Dengan pendekatan ini, penelitian berfokus pada pemahaman pengalaman, pandangan, dan praktik para ASN

serta pejabat penilai dalam mengimplementasikan sistem penilaian kinerja berbasis e-kinerja.

Populasi penelitian mencakup seluruh ASN di lingkungan BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Namun, karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka **teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive**, yakni memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dalam implementasi kebijakan teknis penilaian kinerja (Patton, 2015). Sebanyak delapan informan diwawancarai, yang terdiri dari satu pejabat penilai kinerja, lima ASN yang menjadi objek penilaian, dan dua staf BKPSDM. Komposisi ini dipilih untuk memberikan perspektif beragam dari pelaksana kebijakan, penerima kebijakan, dan staf pendukung administratif.

Lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah, dengan fokus utama di kantor yang beroperasi di Nabire sebagai pusat pemerintahan sementara provinsi baru ini. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis BKPSDM dalam manajemen ASN, khususnya implementasi sistem penilaian kinerja di daerah otonom baru. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan pada tahun 2024, yang mencakup tahap observasi, wawancara, pengumpulan dokumen, serta validasi data melalui triangulasi sumber.

Data dikumpulkan melalui **tiga teknik utama**: observasi, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memahami praktik nyata penilaian kinerja di lingkungan kerja, sementara wawancara digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan tantangan para informan. Dokumentasi meliputi telaah dokumen regulasi, laporan penilaian kinerja, serta arsip internal BKPSDM. Ketiga teknik ini dipilih untuk saling melengkapi dan meningkatkan validitas data melalui triangulasi (Miles, Huberman, & Saldaña, 2019).

Teknik analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2019). Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian menyajikannya dalam bentuk narasi dan temuan tematik. Selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan secara induktif untuk menjawab rumusan masalah. Analisis ini dipadukan dengan teknik validasi berupa triangulasi sumber dan

konfirmasi kepada informan (member check) untuk memastikan keabsahan temuan (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah delapan orang yang dipilih secara purposive. Mereka terdiri dari satu pejabat penilai kinerja, lima ASN yang menjadi objek penilaian, dan dua staf BKPSDM Papua Tengah. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana dengan masa kerja lebih dari lima tahun. Dari sisi usia, mayoritas berusia 30–45 tahun, yang mencerminkan kelompok ASN produktif dengan pengalaman kerja moderat. Karakteristik ini penting karena pemahaman terhadap sistem penilaian kinerja cenderung dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta akses terhadap pelatihan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa ASN yang pernah mengikuti sosialisasi atau pelatihan terkait **e-Kinerja** memiliki pemahaman lebih baik dibandingkan ASN yang hanya memperoleh informasi melalui rekan kerja atau media internal seperti grup WhatsApp kantor. Salah seorang ASN menyatakan:

“Saya tahu tujuannya untuk meningkatkan kinerja, tapi teknis penyusunan SKP saya belum menguasai. Selama ini saya belajar dari teman, bukan dari pelatihan resmi.”
(Informan 2, ASN, 2025)

Pernyataan ini mengindikasikan adanya ketimpangan dalam transfer pengetahuan, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas implementasi kebijakan.

Pemahaman ASN terhadap Kebijakan Teknis Penilaian Kinerja

Secara umum, ASN di lingkungan BKPSDM Papua Tengah memahami bahwa penilaian kinerja berbasis pada **Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)** dan **perilaku kerja** sesuai regulasi PermenPANRB No. 8 Tahun 2021. Namun, pemahaman mereka masih terbatas pada aspek konseptual dan belum menyentuh penerapan teknis secara optimal. Pejabat penilai menegaskan:

“Saya cukup paham tentang prosedurnya, tapi indikator penilaian masih membingungkan, terutama saat mengukur

perilaku kerja.” (Wawancara Informan 1, Pejabat Penilai, 2025)

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lestari dan Hidayat (2020) yang menyebutkan bahwa pemahaman terbatas terhadap indikator teknis menjadi hambatan umum dalam implementasi e-kinerja di instansi pemerintah.

Tantangan dalam Implementasi Penilaian Kinerja

Beberapa tantangan utama yang teridentifikasi meliputi:

1. **Kurangnya pelatihan teknis dan sosialisasi.** ASN banyak yang belum pernah mengikuti pelatihan formal, sehingga mengalami kesulitan dalam menyusun SKP berbasis SMART.
2. **Gangguan teknis aplikasi e-Kinerja.** Beberapa ASN melaporkan kendala pada jaringan internet dan aplikasi yang sering error, sehingga menghambat proses input data.
3. **Dokumen pendukung tidak lengkap.** Banyak laporan kinerja baru disusun setelah periode penilaian, sehingga validitas data dipertanyakan.
4. **Subjektivitas dalam penilaian perilaku.** Pejabat penilai mengakui masih ada aspek subjektif ketika menilai indikator perilaku kerja.

Seorang ASN menyebutkan:

“Dokumen pendukung sering tidak lengkap atau dibuat setelah penilaian selesai, jadi kadang penilaian terasa tidak objektif.”
(Wawancara Informan 2, ASN, 2025)

Kondisi ini konsisten dengan temuan Amirsyah et al. (2024), bahwa tanpa data dukung yang valid, penilaian kinerja ASN berisiko menjadi formalitas administratif.

Dampak Implementasi terhadap Motivasi dan Kinerja ASN

Meskipun menghadapi berbagai kendala, penerapan kebijakan teknis penilaian kinerja di BKPSDM Papua Tengah memberikan dampak positif terhadap motivasi ASN. ASN merasa lebih dihargai karena pencapaian kerjanya diakui.

“Motivasi meningkat jika penilaian dikaitkan dengan penghargaan atau

tunjangan. Itu membuat kami lebih fokus pada target kerja.” (Informan 3, ASN)

Selain itu, ASN juga menunjukkan perubahan perilaku kerja, khususnya dalam hal kedisiplinan dan tanggung jawab. Namun, dampak positif ini belum merata. ASN yang belum memahami teknis penyusunan SKP cenderung merasa terbebani dan bahkan mengalami penurunan motivasi.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan teknis penilaian kinerja ASN dengan implementasinya di lapangan. Secara normatif, kebijakan telah dirancang berbasis prinsip objektivitas dan akuntabilitas (Republic of Indonesia, 2019; Ministry of State Apparatus and Bureaucratic Reform, 2021). Namun, dalam praktik di Papua Tengah, implementasi masih menghadapi kendala teknis, kapasitas SDM, dan kurangnya mekanisme tindak lanjut.

Temuan ini mendukung studi sebelumnya oleh Tumija dan Bukit (2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan e-kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas infrastruktur dan kesiapan sumber daya manusia. Di sisi lain, dampak positif berupa peningkatan motivasi ASN memperlihatkan bahwa kebijakan teknis ini berpotensi menjadi instrumen strategis dalam memperkuat profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi daerah, asalkan didukung dengan pelatihan berkelanjutan dan evaluasi berbasis bukti.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa implementasi kebijakan teknis penilaian kinerja ASN di BKPSDM Provinsi Papua Tengah masih berada pada tahap adaptasi. Pemahaman ASN mengenai kebijakan sudah terbentuk, tetapi sebagian besar masih terbatas pada aspek konseptual. Dalam praktiknya, terdapat sejumlah tantangan yang signifikan, antara lain keterbatasan pelatihan teknis, gangguan aplikasi e-Kinerja, kelengkapan dokumen pendukung yang rendah, serta subjektivitas dalam penilaian perilaku. Meskipun demikian, kebijakan ini telah memberikan dampak positif berupa peningkatan motivasi, rasa tanggung jawab, dan kedisiplinan ASN, khususnya bagi mereka yang memahami prosedur dan indikator penilaian. Secara

keseluruhan, kebijakan teknis penilaian kinerja berpotensi menjadi instrumen strategis untuk memperkuat akuntabilitas dan profesionalisme ASN, apabila diikuti dengan penguatan kapasitas dan mekanisme tindak lanjut yang lebih konsisten.

Saran Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diberikan:

1. **Peningkatan kapasitas ASN** melalui pelatihan dan sosialisasi berkelanjutan terkait penyusunan SKP, pemanfaatan aplikasi e-Kinerja, serta pemahaman indikator penilaian.
2. **Penguatan sistem pendukung teknis** dengan memastikan infrastruktur jaringan dan aplikasi e-Kinerja berfungsi optimal, terutama di wilayah dengan keterbatasan akses teknologi.
3. **Penerapan tindak lanjut hasil penilaian** berupa pembinaan, penghargaan, maupun pelatihan berbasis kebutuhan, sehingga hasil evaluasi tidak berhenti pada formalitas administratif.
4. **Mengurangi subjektivitas penilaian perilaku** dengan memperjelas indikator dan menyediakan panduan teknis yang lebih operasional bagi pejabat penilai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal jumlah responden yang relatif kecil dan terbatas pada satu instansi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh ASN di Papua Tengah. Selain itu, penelitian ini lebih menekankan pada aspek kualitatif, sehingga belum mengukur dampak implementasi secara kuantitatif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk:

1. **Memperluas cakupan studi** ke instansi lain di Papua Tengah atau provinsi lain, guna memperoleh perbandingan implementasi e-Kinerja di berbagai konteks birokrasi.
2. **Mengintegrasikan pendekatan kuantitatif** dengan mengukur kinerja ASN melalui indikator terukur (produktivitas, kepuasan kerja, efisiensi pelayanan) sehingga dampak kebijakan dapat dipetakan lebih objektif.
3. **Menggunakan analisis longitudinal** untuk menilai perubahan motivasi dan kinerja ASN dari waktu ke waktu setelah penerapan kebijakan teknis penilaian kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirsyah, M., Nugroho, R. A., & Hidayat, R. (2024). Implementasi kebijakan e-kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (Studi kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 4(6), 2352–2367. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v4i6.2448>
- Christianingrum, C., Baharuddin, B., & Malissa, M. (2025). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara tanpa Tunjangan Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 12–21. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/980>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gae, A. C. F. (2022). *Penerapan aplikasi elektronik kinerja (e-kinerja) di Kecamatan Ende Timur* [Undergraduate thesis, Institut Pemerintahan Dalam Negeri]. Institut Pemerintahan Dalam Negeri Repository.
- Goodwood. (2024). Implementasi e-kinerja terhadap penilaian kinerja PNS di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Studi Ilmu Sosial dan Politik*, 4(1), 39–52.
- Halik, J. B., Lintang, J., & Patandean, E. H. B. (2024). The role of employee productivity through digitalization in increasing the performance of culinary SMEs. *Brazilian Journal of Development*, 10(2). <https://doi.org/10.34117/bjdv10n2-047>
- Hassan, E., Masdar, H., & Halim, A. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? Exploring biases in Indonesian government institutions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2458760. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>
- Inggesi, L. M., Rantererung, C. L., & Lambe, K. H. P. (2025). Analisis Motivasi Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 81–89. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/877>
- Iyai, Y. E. M., Jaya, A., & Halik, J. B. (2025). Analisis Kepatuhan dan Prosedur Verifikasi terhadap Kualitas Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan , Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Papua Tengah. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 32–42. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/872>
- Karangan, M., Lambe, K. H. P., & Halik, J. B. (2025). Pengaruh Program Kompetensi dan Pelatihan Karyawan terhadap Peningkatan Keselamatan Kerja di PT . Vale Indonesia Tbk. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 248–260. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/1031>
- Lambe, K. H. P. (2024). Unlocking Gen-Z employee potential : the role of strategic leadership and organizational culture Desbloqueando o potencial dos funcionários da geração Z: o papel da liderança estratégica e da cultura organizacional Cómo liberar el potencial de los emplea. *Brazilian Journal of Development*, 10(11), 1–21. <https://doi.org/10.34117/bjdv10n11-033>
- Lambe, K. H. P., Palondongan, E., Ma'na, P., & Tandil, A. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *Al-Buhuts*, 20(1), 138–147. <https://doi.org/10.30603/ab.v20i1.4711>
- Lambe, K. H. P., Tandil, A., & Pangalo, T. (2023). ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION AT THE POPULATION AND CIVIL REGISTRATION OFFICE OF NORTH TORAJA REGENCY. *Journal of Entrepreneur Business and Management (JEBM)*, 1(3), 87–98. <https://journal.amkop.id/jebm/article/view/111>
- Lestari, D., & Hidayat, R. (2020). Tantangan implementasi kebijakan penilaian kinerja ASN: Perspektif objektivitas dan akuntabilitas. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(2), 115–128. <https://doi.org/10.20473/jan.v16i2.2020>
- Mangallo, E., Baharuddin, & Lambe, K. H. P. (2025). EFEKTIVITAS TUGAS DAN FUNGSI PENGAWAS PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH DI

- INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA TENGAH. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 108–115. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/view/865>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ministry of State Apparatus and Bureaucratic Reform. (2021). *Regulation No. 8/2021 on the civil servant performance management system*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Panggalo, A., Lambe, K. H. P., & Halik, J. B. (2025). Analisis Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Yahukimo : Peran Sistem LPSE Dalam Meningkatkan Proses Pengadaan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 70–78. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/992/824>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rachman, A. N., Baharuddin, B., & Halik, J. B. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Kesesuaian Peran Terhadap Kinerja Awak Kapal MV.Mutawa.103 Di Abu Dhabi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 3100–3108. <https://journal-nusantara.id/index.php/EKOMA/article/view/6435>
- Republic of Indonesia. (2019). *Government Regulation No. 30/2019 on civil servant performance appraisal*. Jakarta: Government of the Republic of Indonesia.
- Roreng, P. P., Halik, J. B., Halik, M. Y., & Irdawati. (2024). Systematic Literature Review : Kondisi Makroekonomi Indonesia Pasca Pandemi Covid-19 dan Prospek di Masa Mendatang. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 56–67. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.306>
- Salombe, A., Rantererung, C. L., & Lambe, K. H. P. (2025). PENGARUH SISTIM INFORMASI KESEHATAN DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI PROVINSI PAPUA TENGAH. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 93–100. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/view/863>
- Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- Tandibua, S. T., Pasae, Y., & Baharuddin. (2025). Analisis Kinerja Pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review (MARIOBRE)*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i1.294>
- Tumija, I. B., & Bukit, M. (2023). Analisis implementasi aplikasi e-kinerja dalam penilaian prestasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 6(2), 55–68.