

EVALUASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN

Fayzal Lamakaraka¹, Arifin Tahir², Sudarsono³

^{1,2,3} Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Email: fayzal.lamakaraka@gmail.com

Abstract

This research aims to evaluate the performance of employees at the Environment and Forestry Office (DLHK) of Gorontalo Province, particularly in terms of efficiency and effectiveness. A qualitative approach was used with observation and documentation methods to collect data related to employee activities and official documents. The research results show that the employees' performance is generally good, but there are obstacles that need to be addressed. In terms of efficiency, the main obstacle is the lengthy bureaucratic process and the suboptimal use of technology due to limited technical training. Furthermore, the available work facilities do not fully support operational needs. Meanwhile, from the aspect of effectiveness, although several strategic programs, such as reforestation and waste management, have been successfully implemented, the achievement of quantity targets is still not optimal. This is caused by an uneven workload and excessive multitasking. To improve performance, strategic steps are needed such as streamlining bureaucratic processes, implementing digital technology, redistributing workloads, and developing needs-based training programs. In addition, providing incentives to high-performing employees can serve as motivation to improve performance. The results of this study provide practical recommendations for DLHK Gorontalo in optimizing employee work efficiency and effectiveness. The implications of this research can also be used as a reference for other agencies in improving organizational performance sustainably.

Keywords: *employee performance, efficiency, effectiveness, technology, training.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo, khususnya dalam aspek efisiensi dan efektivitas. Pendekatan kualitatif digunakan dengan metode observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data terkait aktivitas pegawai dan dokumen resmi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara umum tergolong baik, namun terdapat hambatan yang perlu diperbaiki. Dari segi efisiensi, kendala utama adalah proses birokrasi yang panjang dan kurang optimalnya pemanfaatan teknologi akibat terbatasnya pelatihan teknis. Selain itu, fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung kebutuhan operasional. Sementara itu, dari aspek efektivitas, meskipun beberapa program strategis, seperti reboisasi dan pengelolaan sampah, berhasil dilaksanakan, pencapaian target kuantitas masih belum maksimal. Hal ini disebabkan oleh beban kerja yang tidak merata dan multitasking yang berlebihan. Untuk meningkatkan kinerja, diperlukan langkah strategis seperti penyederhanaan proses birokrasi, penerapan teknologi digital, redistribusi beban kerja, serta pengembangan program pelatihan berbasis kebutuhan. Selain itu, pemberian insentif kepada pegawai berprestasi dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi DLHK Gorontalo dalam mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai. Implikasi penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan bagi instansi lain dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: kinerja pegawai, efisiensi, efektivitas, teknologi, pelatihan.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menjadi elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi, terutama pada sektor publik yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat (Dessler, 2018). Dalam lingkungan pemerintahan, kinerja tidak hanya mencerminkan tingkat produktivitas individu atau tim, tetapi juga mencakup efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Evaluasi kinerja menjadi langkah penting untuk mengidentifikasi area perbaikan serta menyusun kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Sebagai instansi strategis, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo memegang tanggung jawab besar dalam pengelolaan lingkungan dan sumber daya alam. Berbagai isu seperti deforestasi, pencemaran lingkungan, dan pengelolaan sampah menjadi tantangan yang harus dihadapi. Kinerja pegawai DLHK memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan kebijakan dan program yang dilaksanakan, mulai dari perencanaan hingga implementasi (Osborne & Gaebler, 2017). Oleh karena itu, evaluasi kinerja pegawai di instansi ini menjadi sangat relevan (Pollitt & Bouckaert, 2020).

Pendekatan New Public Management (NPM) menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta di organisasi publik, seperti orientasi pada hasil, akuntabilitas, dan efisiensi (Hood, 2015). Evaluasi berbasis hasil ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi hambatan produktivitas, seperti kurangnya pelatihan, ketidakefisienan birokrasi, dan lemahnya koordinasi antarunit kerja (Setiyono, 2014). Selain itu, pemanfaatan teknologi dinilai mampu meningkatkan efisiensi operasional pegawai (Denhardt & Denhardt, 2013).

Faktor-faktor seperti motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja turut memengaruhi kinerja pegawai (Mangkunegara, 2018). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berdampak positif pada pencapaian target, termasuk kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian tugas (Armstrong & Taylor, 2020). Selain itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen yang penting untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi yang relevan dengan tugasnya (Hasibuan, 2019).

Meskipun begitu, kinerja pegawai DLHK Provinsi Gorontalo masih menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan fasilitas kerja, beban kerja yang tinggi, dan ketidakmampuan menyelesaikan tugas secara tepat waktu (Rachman et al., 2023). Untuk mengatasi hal ini, evaluasi menyeluruh diperlukan guna memahami kendala yang ada serta menyusun rekomendasi yang relevan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai di DLHK Gorontalo dengan fokus pada efisiensi dan efektivitas. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, maupun secara praktis untuk peningkatan kinerja pegawai guna mendukung tujuan organisasi secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terkait fenomena yang diteliti, khususnya dalam aspek efisiensi dan efektivitas kerja pegawai (Creswell, 2014). Penelitian dilaksanakan di DLHK Gorontalo dengan subjek penelitian yang meliputi pegawai serta dokumen-dokumen resmi yang relevan dengan kinerja organisasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan dua metode utama, yaitu observasi dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, seperti efisiensi kerja, koordinasi antarunit, dan pemanfaatan waktu kerja. Observasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran nyata tentang proses kerja di lingkungan DLHK (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Sementara itu, metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa laporan kinerja, evaluasi internal, kebijakan, serta dokumen strategis lainnya. Data dari dokumentasi ini melengkapi hasil observasi dan memberikan konteks yang lebih luas terhadap analisis kinerja pegawai (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis interaktif dari Miles dan Huberman. Tahapan analisis meliputi reduksi data, di mana informasi yang tidak relevan dieliminasi dan data utama dirangkum. Selanjutnya, data yang telah diringkas disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mempermudah identifikasi pola dan tema utama. Akhirnya, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis serta melakukan verifikasi untuk memastikan keakuratan hasil (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Keabsahan data dijaga dengan menerapkan triangulasi metode, yakni dengan membandingkan hasil observasi dengan data yang diperoleh dari dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan validasi data melalui pengecekan ulang dengan melibatkan informan kunci untuk memastikan data yang diperoleh sesuai dan dapat dipercaya (Lincoln & Guba, 1985). Metode ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid dan memberikan wawasan yang mendalam mengenai kinerja pegawai di DLHK Gorontalo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Gambaran Umum Kinerja Pegawai DLHK Provinsi Gorontalo

Penelitian ini mengungkap bahwa kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo secara keseluruhan cukup baik, namun terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan. Dari hasil observasi, terlihat bahwa pegawai memiliki dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab mereka, yang tercermin dalam usaha mereka untuk menyelesaikan tugas sesuai target. Namun demikian, efisiensi kerja masih terhambat oleh keterbatasan fasilitas pendukung dan minimnya pelatihan teknis yang relevan. Berdasarkan dokumen internal DLHK, pencapaian kinerja pegawai dalam periode 2022–2024 mengalami peningkatan bertahap. Misalnya, pada tahun 2022 tingkat capaian kinerja mencapai 94,92%, sementara pada tahun 2024 naik menjadi 96,77%. Meskipun ada peningkatan, laju pertumbuhan menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun, menandakan perlunya strategi untuk menjaga momentum perbaikan (Rencana Strategis DLHK, 2025).

2. Evaluasi Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja dinilai dari kemampuan pegawai menyelesaikan tugas dengan waktu dan sumber daya yang optimal. Observasi mengungkap bahwa hambatan utama efisiensi adalah proses birokrasi yang cukup panjang, terutama dalam pengambilan keputusan antarunit. Selain itu, pemanfaatan teknologi yang ada belum maksimal karena kurangnya pelatihan teknis. Dokumentasi menunjukkan bahwa pelatihan terkait teknologi masih jarang dilakukan, sehingga banyak pegawai yang belum memanfaatkan alat digital secara efektif. Untuk meningkatkan efisiensi, disarankan agar DLHK mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi yang dapat mempercepat proses kerja serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja.

3. Evaluasi Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja diukur dari kemampuan pegawai mencapai target organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh, pegawai DLHK mampu menunjukkan kualitas kerja yang baik dalam

melaksanakan program seperti reboisasi dan pengelolaan sampah. Namun, dari segi kuantitas, pencapaian masih kurang optimal akibat tingginya beban kerja yang tidak merata. Sebagai contoh, laporan evaluasi menunjukkan bahwa program pengelolaan sampah hanya mencapai 80% dari target tahunan karena keterbatasan jumlah tenaga kerja dan kurangnya pengaturan waktu yang efektif. Observasi juga menunjukkan bahwa pegawai sering kali menghadapi tugas ganda, sehingga sulit memprioritaskan pekerjaan strategis. Solusi yang diusulkan meliputi pengaturan ulang jadwal kerja dengan menetapkan prioritas utama, serta meningkatkan alokasi sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian target.

4. **Peningkatan Kompetensi Pegawai**

Kompetensi pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung efisiensi dan efektivitas kerja. Dari dokumentasi yang dikumpulkan, DLHK telah mengadakan beberapa program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Namun, sebagian besar pelatihan masih bersifat umum dan belum memenuhi kebutuhan spesifik dari masing-masing unit kerja.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai yang telah mengikuti pelatihan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan yang belum. Meski demikian, materi pelatihan dinilai kurang relevan dengan kebutuhan lapangan, dan fasilitas pelatihan juga dianggap belum memadai. Disarankan agar DLHK memperbarui program pelatihan dengan melibatkan ahli di bidang lingkungan hidup, serta menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

5. **Diskusi Temuan**

Penelitian ini menemukan bahwa meskipun kinerja pegawai DLHK Gorontalo telah menunjukkan peningkatan, terdapat tantangan yang perlu segera diatasi. Efisiensi kerja masih terganggu oleh hambatan birokrasi dan kurangnya pemanfaatan teknologi, sedangkan efektivitas kerja dipengaruhi oleh beban kerja yang tidak proporsional.

Menurut pendekatan New Public Management (NPM), tantangan tersebut dapat diatasi melalui penerapan manajemen berbasis hasil, yang menekankan pentingnya inovasi dan pengelolaan sumber daya manusia secara adaptif (Hood, 2015). Pendekatan ini juga mendorong peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam evaluasi kinerja, yang sangat relevan diterapkan di DLHK Gorontalo.

Sebagai langkah strategis, DLHK perlu memperbaiki sistem manajemen internal dengan memanfaatkan teknologi digital, meningkatkan kualitas pelatihan pegawai, serta memberikan insentif kepada pegawai berprestasi untuk meningkatkan motivasi kerja. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

B. Pembahasan

1. **Efisiensi Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, efisiensi kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo menunjukkan adanya kendala yang perlu diatasi. Proses birokrasi yang panjang menjadi salah satu hambatan utama dalam menyelesaikan tugas dengan cepat. Hal ini sejalan dengan teori New Public Management (NPM), yang menekankan pentingnya efisiensi dalam sektor publik melalui penyederhanaan birokrasi dan penerapan teknologi untuk mempercepat proses kerja (Hood, 2015).

Selain itu, kurangnya pemanfaatan teknologi oleh pegawai menjadi faktor yang signifikan dalam menurunkan efisiensi. Observasi menunjukkan bahwa keterbatasan pelatihan teknis menghambat pegawai untuk mengoptimalkan teknologi yang telah disediakan. Sesuai dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2020), pelatihan yang relevan dapat meningkatkan kemampuan teknis pegawai, sehingga mendukung efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

2. **Efektivitas Kerja Pegawai**

Efektivitas kerja pegawai dinilai dari kemampuan mereka mencapai target organisasi. Meskipun program-program seperti reboisasi dan pengelolaan sampah telah berjalan dengan

baik, target kuantitas pekerjaan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini terutama disebabkan oleh beban kerja yang tidak merata dan multitasking yang berlebihan. Penemuan ini sejalan dengan penelitian Mangkunegara (2018), yang menyatakan bahwa pembagian kerja yang tidak proporsional dapat menghambat efektivitas organisasi. Untuk mengatasi hal ini, pengaturan ulang beban kerja dan prioritas tugas diperlukan agar pegawai dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis. Selain itu, penambahan sumber daya manusia juga dapat membantu mengurangi tekanan kerja, sehingga efektivitas organisasi dapat meningkat.

3. Peningkatan Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan oleh DLHK masih bersifat umum dan kurang relevan dengan kebutuhan spesifik pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk merancang pelatihan yang lebih terfokus dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Menurut Hasibuan (2019), program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Dalam konteks DLHK Gorontalo, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan berbasis kebutuhan dapat menjadi solusi strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Implikasi terhadap Kinerja DLHK

Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan sistem manajemen internal untuk mengatasi kendala yang ada. Hambatan birokrasi, kurangnya pemanfaatan teknologi, serta pelatihan yang kurang relevan adalah isu utama yang perlu ditangani. Dengan mengacu pada pendekatan NPM, DLHK dapat mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan pembagian kerja untuk mendukung efektivitas, serta merancang program pelatihan berbasis kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagai langkah tambahan, pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi dapat menjadi motivasi bagi pegawai lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas dalam evaluasi kinerja juga perlu diperkuat agar setiap pegawai memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengevaluasi kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo dengan fokus pada aspek efisiensi dan efektivitas. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa meskipun kinerja pegawai secara keseluruhan berada dalam kategori baik, terdapat sejumlah tantangan yang menghambat optimalisasi pencapaian tujuan organisasi. Dari aspek efisiensi, hambatan utama adalah proses birokrasi yang panjang dan kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya pelatihan teknis yang relevan, sehingga pegawai belum sepenuhnya menguasai alat dan sistem kerja berbasis digital. Selain itu, fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung kebutuhan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efisien. Dari aspek efektivitas, meskipun beberapa program strategis seperti reboisasi dan pengelolaan sampah berhasil dilaksanakan dengan baik, pencapaian target kuantitas pekerjaan masih belum optimal. Beban kerja yang tidak merata, multitasking yang berlebihan, dan kurangnya penjadwalan yang efektif menjadi faktor utama yang memengaruhi pencapaian tersebut. Kompetensi pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Namun, pelatihan yang telah dilakukan oleh DLHK cenderung bersifat umum dan kurang relevan dengan kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja. Hal ini menunjukkan perlunya pembaruan program pelatihan

yang lebih terfokus dan berbasis kebutuhan. Sebagai langkah strategis, penelitian ini merekomendasikan beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1. Penyederhanaan proses birokrasi dengan mengadopsi teknologi digital untuk mempercepat koordinasi dan pengambilan keputusan.
2. Penjadwalan ulang dan pengalokasian tugas yang lebih proporsional untuk mengatasi beban kerja yang tidak seimbang.
3. Penyusunan program pelatihan yang spesifik dan berbasis kebutuhan unit kerja untuk meningkatkan kompetensi pegawai.
5. Pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian mengenai kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Gorontalo, berikut adalah rekomendasi strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja:

Peningkatan Efisiensi Kerja

- Menyederhanakan Proses Birokrasi: DLHK perlu mereformasi alur birokrasi yang panjang dengan menyederhanakan prosedur administrasi dan pengambilan keputusan. Langkah ini akan mempercepat pelaksanaan tugas dan meningkatkan efisiensi kerja.
- Pemanfaatan Teknologi Digital: Penerapan sistem manajemen berbasis teknologi, seperti aplikasi digital untuk koordinasi dan pelaporan, dapat mempercepat proses kerja. Pegawai juga perlu dilatih secara berkala untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi ini.
- Penjadwalan dan Pengalokasian Beban Kerja yang Adil: DLHK perlu melakukan evaluasi dan redistribusi beban kerja secara proporsional. Penjadwalan ulang tugas dengan fokus pada prioritas utama dapat membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan lebih efektif.
- Penambahan Sumber Daya Manusia: Untuk mengatasi multitasking dan beban kerja yang tinggi, penambahan tenaga kerja di unit-unit tertentu perlu dipertimbangkan.

Pengembangan Kompetensi Pegawai

- Merancang Program Pelatihan Berbasis Kebutuhan: DLHK disarankan untuk mengembangkan pelatihan yang spesifik dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Materi pelatihan harus relevan dengan tugas lapangan dan difasilitasi oleh ahli di bidangnya.
- Meningkatkan Fasilitas Pelatihan: Penyediaan fasilitas pelatihan yang memadai akan mendukung efektivitas program pengembangan kompetensi pegawai.

Meningkatkan Motivasi dan Kesejahteraan Pegawai

- Pemberian Insentif dan Apresiasi: Memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Insentif ini bisa berupa penghargaan finansial, promosi jabatan, atau penghargaan non-materi seperti pengakuan publik.

- Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai: DLHK perlu memastikan keseimbangan antara beban kerja dan kesejahteraan pegawai, seperti menyediakan waktu istirahat yang cukup, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan tunjangan yang sesuai.

Penguatan Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja

- Menerapkan Evaluasi Berbasis Hasil: DLHK perlu memperkuat sistem evaluasi kinerja pegawai dengan menggunakan indikator yang jelas dan terukur. Evaluasi ini harus dilakukan secara rutin untuk memastikan pencapaian target kerja dan mengidentifikasi area perbaikan.
- Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas: Pelaksanaan evaluasi kinerja yang transparan akan mendorong pegawai untuk bertanggung jawab atas tugas mereka dan memberikan motivasi untuk meningkatkan hasil kerja.

DAFTAR PUSTAKA

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
2. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
3. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2013). *Public Administration: An Action Orientation* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
5. Hood, C. (2015). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
6. Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
7. Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
8. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
9. Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Revised ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
10. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
11. Osborne, D., & Gaebler, T. (2017). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, NY: Addison-Wesley.
12. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
13. Rachman, A., Sudarsono, S., & Mooduto, W. I. S. (2023). The relationship between discipline and employee performance in public institutions. *Journal of Management Development*, 42(5), 103–115. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2022-0412>
14. Setiyono, B. (2014). *Manajemen Publik dan Reformasi Birokrasi: Sebuah Pendekatan Strategis*. Yogyakarta: Gava Media.