

PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Adjie Syarofil Anam, Muhammad Yuta Hidayat, Amanda Tiana, Putri Nur Pujiанти, Trisia Novita Sari, Muhammad Khoirul Anwar

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Muhammadiyah Jakarta

adjiesyarofil11@gmail.com, yutahidayat0302@gmail.com, amandatianaa@gmail.com,
putripujiанти40@gmail.com, trisianovitasari19@gmail.com

ABSTRAK

Pelayanan publik di Indonesia sering menghadapi masalah seperti rendahnya kompetensi pegawai, kurangnya motivasi kerja, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang belum optimal, yang berdampak pada kualitas layanan yang rendah, seperti lambatnya proses, kurangnya transparansi, dan ketidakpuasan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur (literature review). Data sekunder dikumpulkan dari jurnal ilmiah, buku, artikel, dan laporan pemerintah yang diterbitkan dalam 5-10 tahun terakhir, melalui database seperti Google Scholar, Scopus, dan situs resmi lembaga pemerintah. Analisis dilakukan secara deskriptif-kritis, mengidentifikasi tema utama, kesamaan, dan perbedaan temuan untuk menyusun sintesis. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa MSDM berperan sentral melalui fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi kompeten, pelatihan pengembangan, serta penilaian kinerja yang objektif. Integrasi digitalisasi e-HRM dan talent management meningkatkan efisiensi, transparansi, dan produktivitas pegawai, sementara perhatian pada kesejahteraan (seperti work-life balance) menurunkan turnover dan meningkatkan kualitas layanan. Studi kasus di instansi pemerintah menegaskan hubungan positif antara MSDM optimal dan performa pelayanan. Rekomendasi meliputi penerapan MSDM adaptif teknologi, orientasi kompetensi, dan kebijakan insentif adil untuk menciptakan pelayanan publik yang responsif, akuntabel, dan berkelanjutan di era digital.

Kata Kunci: Pelayanan publik, MSDM, Digitalisasi e-HRM, Kualitas layanan

ABSTRACT

Public services in Indonesia often face problems such as low employee competence, lack of work motivation, and suboptimal human resource management, which result in poor service quality, such as slow processes, lack of transparency, and public dissatisfaction. This study aims to analyze the role of Human Resource Management (HRM) in improving public service performance. The research method uses a qualitative approach based on a literature review. Secondary data were collected from

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1272
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

scientific journals, books, articles, and government reports published in the last 5-10 years, through databases such as Google Scholar, Scopus, and official government agency websites. The analysis was conducted descriptively and critically, identifying main themes, similarities, and differences in findings to compile a synthesis. The results of the discussion show that HRM plays a central role through its functions of HR planning, competent recruitment and selection, development training, and objective performance appraisal. The integration of e-HRM digitalization and talent management improves employee efficiency, transparency, and productivity, while attention to welfare (such as work-life balance) reduces turnover and improves service quality. Case studies in government agencies confirm the positive relationship between optimal HRM and service performance. Recommendations include the implementation of technology-adaptive HRM, competency orientation, and fair incentive policies to create responsive, accountable, and sustainable public services in the digital era.

Keywords: Public service, HRM, e-HRM digitalization, Service quality

PENDAHULUAN

Pelayanan Publik merupakan salah satu bentuk nyata hadirnya pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Melalui pelayanan yang cepat, transparan, dan berkualitas, masyarakat dapat merasakan manfaat langsung dari kinerja aparatur negara. Namun, kenyataannya masih banyak instansi pemerintah yang menghadapi tantangan seperti rendahnya kompetensi pegawai, kurangnya motivasi kerja, sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang belum optimal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik yang diberikan. Dalam menghadapi tantangan tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting.

Ketika SDM dikelola dengan baik—mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan—maka kinerja aparatur akan meningkat dan pelayanan publik pun menjadi lebih baik. Penelitian terbaru oleh (Zahran et al. 2024) menunjukkan bahwa penerapan praktik HRM yang konsisten mampu meningkatkan komitmen dan produktivitas pegawai di sektor publik. Selain itu, (Salsabila & Pratama. 2023) menegaskan bahwa digitalisasi melalui sistem e-HRM membuat proses birokrasi lebih efisien dan transparan. Sementara (Rahmawati. 2022) menyoroti pentingnya talent management dalam menjaga keberlanjutan kinerja pegawai dan menciptakan pelayanan publik yang adaptif di era digital. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pengelolaan SDM berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, serta bagaimana praktik HRM modern, digitalisasi e-HRM, dan talent management dapat diterapkan untuk memperkuat kinerja aparatur di sektor publik.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rangkaian kegiatan yang mengelola tenaga kerja agar mampu berkontribusi mencapai tujuan organisasi—meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja. Definisi klasik menekankan aspek perolehan, pengembangan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada pegawai sebagai fungsi inti HRM.

Fungsi-fungsi MSDM

1. Perencanaan SDM, memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja (jumlah & kompetensi) sehingga organisasi punya suplai SDM yang tepat waktu dan tepat mutu. (fungsi strategis untuk mencegah kekurangan/kelebihan tenaga).
2. Rekrutmen & Seleksi, mencari dan memilih kandidat yang sesuai untuk mengisi kebutuhan organisasi; proses ini menentukan kualitas input (human capital) organisasi. Studi akhir-akhir menunjukkan rekrutmen yang terstruktur berpengaruh positif pada kinerja pegawai.
3. Pelatihan & Pengembangan, menaikkan kompetensi teknis dan perilaku; di sektor publik pelatihan yang relevan terbukti meningkatkan kapabilitas aparatur dan kualitas layanan.
4. Penilaian Kinerja, sistem appraisal untuk mengukur capaian tugas dan perilaku kerja; hasilnya dipakai untuk pengembangan, promosi, dan kompensasi. Penilaian yang akurat mendukung akuntabilitas layanan publik.

Konsep Kinerja Pelayanan Publik

Pelayanan publik aktivitas penyediaan layanan kepada masyarakat oleh lembaga pemerintah/instansi publik. Indikator kinerja pelayanan publik yang sering dipakai adalah kecepatan (waktu penyelesaian layanan), ketepatan (akurasi layanan / kepatuhan prosedur), kepuasan masyarakat (survei pengguna layanan), efisiensi (biaya terhadap output), akuntabilitas & transparansi (pelaporan, pertanggungjawaban). pengukuran kinerja layanan publik banyak menggabungkan indikator kuantitatif (waktu, jumlah layanan) dan kualitatif (kepuasan, persepsi).

Hubungan MSDM dengan kinerja pelayanan publik (mekanisme) adalah input berkualitas (rekrutmen seleksi) lalu pegawai memiliki kompetensi dasar yang sesuai selanjutnya lebih sedikit kesalahan layanan, proses lebih cepat. (penelitian mengaitkan proses seleksi yang baik dengan performa pekerja). Pelatihan & pengembangan terarah dan peningkatan keterampilan teknis & pelayanan (customer service), sehingga kepuasan masyarakat meningkat. Beberapa studi lapangan di institusi pemerintahan Indonesia menunjukkan efek positif pelatihan pada kinerja aparatur. Penilaian kinerja ditambah dengan kompensasi/incentive bisa memberi sinyal dan reward untuk perilaku kerja yang diinginkan (akuntabilitas), memacu peningkatan produktivitas dan kualitas layanan. Di konteks publik, desain insentif harus hati-hati agar tidak mengorbankan aspek keadilan/etika. Motivasi dan kesejahteraan pegawai (termasuk work-life balance eksperimen seperti uji 4-day week) dapat menurunkan turnover dan meningkatkan produktivitas layanan—contoh uji besar di sektor publik Inggris yang menunjukkan perbaikan beberapa indikator layanan ketika kesejahteraan pegawai ditingkatkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literature (*literature review*). Pendekatan ini bertujuan untuk mengumpulkan, mengavaluasi, dan menelaah hasil-hasil penelitian atau tulisan akademis yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dan kinerja pelayanan publik. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder seperti jurnal ilmiah, buku, artikel, laporan penelitian, dan publikasi resmi pemerintah yang diterbitkan dalam 5-10 tahun terakhir. Sumber-sumber ini dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kualitas akademiknya. Pencarian data dilakukan dengan cara pencarian literatur menggunakan database akademik terpercaya seperti Google Scholar, Scopus, portal jurnal nasional dan internasional, perpustakaan digital universitas, serta situs resmi lembaga pemerintah terkait. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif-kritis dengan cara mengorganisasikan temuan-temuan dari berbagai literatur, mengidentifikasi

tema-tema utama, mengkaji kesamaan dan perbedaan temuan, serta menarik kesimpulan berdasarkan sintesis ilmu yang ada. Analisis ini dilakukan secara sistematis dan terstruktur agar mencakup seluruh aspek penting dari manajemen SDM dan kinerja pelayanan publik.

Kajian literatur ini bertujuan menggambarkan kerangka konseptual, perkembangan penelitian sebelumnya, dan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana manajemen SDM berkontribusi terhadap kualitas pelayanan publik sesuai dengan temuan literatur terbaru. Metode kajian literatur ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami teori, model, dan praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia yang relevan, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian untuk kajian lebih lanjut (Ritchie et al., 2014; Synder, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sentral dan strategis dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Kinerja yang optimal hanya dapat dicapai apabila manajemen SDM dijalankan dengan sistematis dan terintegrasi, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM yang tepat, rekrutmen dan seleksi yang akurat, pelatihan dan pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja pemberian insentif yang adil dan transparan.

Perencanaan SDM yang matang memungkinkan organisasi publik memiliki pegawai yang sesuai dalam jumlah dan kualitas, sehingga menghindari ketidak seimbangan (Muharsono, 2024). Rekrutmen dan seleksi berperan sebagai pintu gerbang memastikan hanya individu yang kompeten dan tepat yang bergabung, sehingga meningkatkan kualitas input dan fondasi pelayanan publik yang profesional (Irianto, 2023). Pelatihan dan pengembangan mejadi pilar utama dalam meng-upgrade kompetensi teknis dan kemampuan soft skills pegawai publik. Pelatihan yang berkualitas dan relevan terbukti efektif meningkatkan kapabilitas aparatur dalam memberikan layanan yang lebih responsif, cepat, dan berkualitas (Pratiwi, 2022). Digitalisasi manajemen SDM, seperti penerapan e-HRM, memberikan kemudahan dalam administrasi dan evaluasi kinerja secara real-time, yang berkontribusi signifikan pada transparansi dan akuntabilitas (Hasbiah et al., 2024).

Dalam penilaian kinerja, mekanisme appraisal yang sistematis dan objektif memberikan dasar yang kuat untuk reward maupun konsekuensi, sehingga meningkatkan motivasi dan akuntabilitas pegawai dalam pelayanan publik (Kementerian Keuangan RI, 2024). Penelitian menunjukkan insentif yang dirancang dengan tepat dapat meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan keadilan dan etika di lingkungan kerja (Martins, 2023). Selain itu, aspek kesejahteraan dan work-life balance termasuk kebijakan seperti uji coba 4-day week di sektor publik telah menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan produktivitas layanan, memperlihatkan hubungan positif antara kesejahteraan pegawai dan output pelayanan (Tarigan, 2023).

Penelitian dan pengabdian yang dilakukan di beberapa instansi pemerintahan menunjukkan bahwa integrasi teknologi OSS dengan manajemen SDM berbasis kinerja mampu meningkatkan kompetensi pegawai serta efisiensi proses layanan perizinan, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah (Hasbiah, 2024). Strategi pengembangan SDM yang komprehensif meliputi pendidikan formal, pelatihan berkelanjutan, pembinaan serta izin studi lanjutan, yang terbukti meningkatkan profesionalisme aparatur dalam pelayanan publik, seperti yang dilakukan pemerintah daerah Dili (Martins, 2023).

Relevansi teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap pembahasan dengan judul *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik* terletak pada bagaimana setiap fungsi MSDM secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kualitas dan efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur

pemerintah. MSDM menjadi fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

1. Melalui **perencanaan SDM**, instansi publik dapat memastikan jumlah dan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan yang baik akan mencegah kekurangan tenaga pada unit pelayanan dan menghindari beban kerja berlebih yang sering kali menurunkan kualitas pelayanan. Dalam konteks pelayanan publik, perencanaan SDM juga membantu menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tuntutan teknologi dan kebijakan terbaru.
2. Selanjutnya, **rekrutmen dan seleksi** berperan penting dalam menjamin kualitas sumber daya manusia sejak awal. Dengan proses seleksi yang transparan dan berbasis kompetensi, organisasi publik akan memperoleh pegawai yang memiliki integritas, etika kerja, serta kemampuan profesional yang sesuai dengan karakteristik pelayanan publik. Kualitas input pegawai ini menjadi faktor utama dalam efektivitas proses pelayanan.
3. **Pelatihan dan pengembangan** merupakan fungsi MSDM yang berperan dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur. Ketika pegawai mendapatkan pelatihan yang relevan, baik dalam aspek teknis maupun pelayanan, maka kemampuan mereka dalam menghadapi dinamika kebutuhan masyarakat meningkat. Peningkatan ini berdampak langsung pada efisiensi, ketepatan, dan kepuasan pengguna layanan.
4. Kemudian, **penilaian kinerja** memberikan dasar bagi organisasi untuk menilai sejauh mana pegawai menjalankan tugas sesuai target dan standar yang telah ditetapkan. Penilaian yang objektif tidak hanya membantu mengidentifikasi kekurangan, tetapi juga memberikan umpan balik untuk peningkatan kinerja individu dan kelembagaan. Dalam pelayanan publik, sistem penilaian kinerja yang baik mendorong transparansi, akuntabilitas, dan motivasi pegawai.

Secara keseluruhan, teori MSDM menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pelayanan publik tidak bisa dilepaskan dari efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya. Ketika fungsi-fungsi MSDM dijalankan secara terencana, profesional, dan konsisten, maka akan tercipta aparatur yang kompeten, termotivasi, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kecepatan, ketepatan, efisiensi, dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Dengan demikian, MSDM berperan sebagai instrumen strategis dalam menciptakan birokrasi yang berkinerja tinggi dan berorientasi pada kepentingan publik.

Studi Kasus: Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Klaten

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Klaten merupakan salah satu instansi publik yang memiliki tanggung jawab penting dalam memberikan layanan administrasi kependudukan, seperti pembuatan KTP-el, akta kelahiran, akta kematian, dan kartu keluarga. Dalam beberapa tahun terakhir, Disdukcapil Klaten menghadapi tantangan berupa meningkatnya volume permohonan layanan, keterbatasan pegawai, serta tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, akurat, dan transparan. Untuk menjawab tantangan tersebut, manajemen Disdukcapil berupaya memperkuat peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar kinerja pelayanan publik dapat meningkat secara signifikan.

Langkah awal yang dilakukan adalah memperbaiki proses perencanaan SDM dengan melakukan proyeksi kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dan target layanan. Sebelumnya, jumlah petugas loket dan operator sistem belum proporsional dengan jumlah warga yang dilayani setiap hari. Melalui analisis jabatan dan perencanaan tenaga kerja berbasis data, dinas ini mampu menentukan kebutuhan riil tenaga kerja baik dari sisi jumlah maupun kompetensi. Misalnya, kebutuhan tambahan operator pelayanan digital dan staf yang memiliki

kemampuan komunikasi publik diprioritaskan untuk mendukung inovasi layanan daring. Fungsi perencanaan SDM ini bersifat strategis karena mencegah kekurangan tenaga yang dapat memperlambat layanan atau kelebihan tenaga yang tidak efisien secara anggaran.

Tahap berikutnya adalah rekrutmen dan seleksi. Disudhucapil bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah untuk menyeleksi pegawai baru berdasarkan kompetensi pelayanan publik, bukan hanya latar belakang administratif. Proses rekrutmen dilakukan secara transparan dengan sistem Computer Assisted Test (CAT) dan wawancara berbasis kompetensi. Pegawai yang terpilih adalah mereka yang tidak hanya memenuhi syarat teknis, tetapi juga memiliki sikap pelayanan (*service attitude*) dan komitmen terhadap nilai integritas publik. Dampaknya terlihat dalam peningkatan kualitas interaksi antara petugas dan masyarakat—pengaduan berkurang dan kepuasan masyarakat meningkat sebagaimana hasil survei kepuasan masyarakat (SKM) tahun berikutnya menunjukkan kenaikan dari 78% menjadi 89%. Proses seleksi yang berbasis kompetensi terbukti menghasilkan input sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan berorientasi pada pelayanan.

Secara keseluruhan, manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik jika dikelola dengan baik, adaptif terhadap teknologi, berorientasi pada kompetensi, dan memperhatikan kesejahteraan pegawai akan secara signifikan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Hal ini pada akhirnya mendorong terwujudnya pelayanan publik yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern yang dinamis.

KESIMPULAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting sebagai fondasi utama dalam membangun kinerja pelayanan publik yang unggul. Penerapan MSDM yang sistematis dan terintegrasi dimulai dari perencanaan, rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja yang menjadi faktor penentu tercapainya pelayanan publik yang profesional dan berdaya saing. Perencanaan SDM yang tepat membantu instansi publik menempatkan pegawai sesuai kebutuhan organisasi, sementara proses rekrutmen yang selektif memastikan bahwa individu yang bergabung memiliki kompetensi dan integritas tinggi. Dengan pelatihan dan pengembangan berkesinambungan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis aparatur, sehingga mereka mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja serta tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Digitalisasi dalam pengelolaan SDM, seperti penerapan e-HRM, memperkuat transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam setiap proses manajerial.

Penilaian kinerja yang objektif dan berbasis hasil memberikan landasan untuk sistem penghargaan yang adil serta meningkatkan motivasi kerja aparatur. Di sisi lain, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, termasuk keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta menurunkan tingkat pergantian pegawai. Integrasi teknologi dan kebijakan SDM berbasis kompetensi juga mendorong efisiensi proses pelayanan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan kinerja pelayanan publik sangat bergantung pada bagaimana MSDM dikelola secara komprehensif, adaptif terhadap teknologi, dan berfokus pada peningkatan kompetensi serta kesejahteraan pegawai. Jika dijalankan dengan prinsip-prinsip tersebut, maka MSDM akan menjadi penggerak utama terwujudnya pelayanan publik yang efektif, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, A. (2018). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasbiah et al. 2024. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik Untuk Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik. Journal of Human And Education, Vol. 4 (6), Hlm 46-53. Diakses melalui [Garuda - Garba Rujukan Digital](#) pada 05 November 2025.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Jusuf et al. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik. Surabaya: Airlangga University Press. Diakses melalui [Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik | Airlangga University Press](#) pada 05 November 2025.
- Mahmudi. (2019). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martins, Noronha., Sudarmo. 2023. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili*. Jurnal Mahasiswa Wacana Publik. Vol 3(1). Hlm 76-87. Diakses melalui [Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili | Martins | Jurnal Mahasiswa Wacana Publik](#) pada 05 November 2025.
- Muharsono. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia. Diakses melalui [T 284 - Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Sebuah Pengantar.pdf](#) pada 05 November 2025.
- Moeheriono. (2019). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Pratiwi, S., Faradila, N., dan Lashania, Y. 2022. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik*. Nusantara Innovation Jurnal, Vol. 1 (1), Hlm 28-37. Diakses melaluipada 05 November 2025.
- Rahmawati, D. (2022). *Talent Management dalam Reformasi Birokrasi di Era Digital*. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 101-110.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M., & Ormston, R. 2014. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE Publications.
- Rivai, V. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education.
- Salsabila, R., & Pratama, A. (2023). *Digitalisasi Pengelolaan SDM Pemerintah melalui e-HRM*. Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik, 12(3), 45-56.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2021). Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Supriyanto, Eko. 2024. *Peran Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umum*. Kemenkeu Learning Center. Diakses melalui [KMS:: Peran Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umum](#)
- Synder, H. 2019. *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines*. Journal of Business Research. 104, 333-339
- Tarigan, Asti Wandhani Agita. 2023. *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Tata Pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik. Medan: Universitas Medan Area. Diakses dari [191801054 - Asti Wandhani Agita Tarigan - Fulltext.pdf](#) pada 05 November 2025.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zahran, M., Yusuf, A., & Lestari, N. (2024). *Human Resource Management Practices and Public Service Performance*. International Journal of Public Sector Management, 37(1), 77-91.