

ANALISIS DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN LOGISTIK DIVRE SEMARANG DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH

Fellytania Flowerentia Saweho¹, Indah Aprilia², Lusianti³, Lydia Thyatira Situmorang⁴

^{1,2,3,4}Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Correspondence

Email: fellytanasaweho@gmail.com¹,
indahapriliah284@gmail.com²,
lusianti150803@gmail.com³,
lydiathyatira404@gmail.com⁴

No. Telp:

Submitted 15 May 2024

Accepted 21 May 2024

Published 22 May 2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan manajemen kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divre Semarang dan Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kepustakaan atau studi literatur melalui telaah bahan bacaan seperti jurnal, skripsi, tesis, artikel, dan penelitian terdahulu dengan data yang dikumpulkan berupa data primer. Manajemen kinerja merupakan serangkaian proses yang dilakukan organisasi untuk mengelola pegawainya untuk menghasilkan kinerja terbaik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak penerapan manajemen kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang dan pegawai Perum Bulog Divre Semarang. Semakin baik manajemen kinerja dilakukan oleh suatu organisasi maka akan semakin baik kinerja pegawainya. Pelaksanaan manajemen kinerja dapat dilakukan melalui penerapan strategi-strategi manajemen di masing-masing organisasi. Strategi manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang dilakukan melalui *capacity building* dan *assessment center*, sedangkan pada pegawai Perum Bulog Divre Semarang dilakukan melalui *on the job training* dan *off the job training*.

Kata kunci: Manajemen kinerja, peningkatan kinerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of the implementation of performance management on improving employee performance at the General Company of the Logistics Agency of Semarang Divre and Civil Servants of Semarang City, Central Java Province. The research method used is the literature study method or literature study through the review of reading materials such as journals, theses, articles, and previous research with the data collected in the form of primary data. Performance management is a series of processes carried out by the organization to manage its employees to produce the best performance in order to achieve organizational goals. The results showed that the impact of performance management implementation has a significant influence on improving the performance of Semarang City Civil Servants and Perum Bulog Divre Semarang employees. The better performance management is carried out by an organization, the better the performance of its employees. The implementation of performance management can be done through the implementation of management strategies in each organization. Performance management strategies for Semarang City Civil Servants are carried out through capacity building and assessment centers, while for Perum Bulog Divre Semarang employees are carried out through on the job training and off the job training.

Keywords: Performance management, performance improvement

PENDAHULUAN

Konsep manajemen kinerja menjadi semakin penting dalam organisasi modern, khususnya di sektor publik, di mana efisiensi dan efektivitas sangat penting dalam memberikan layanan publik. Manajemen kinerja adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja karyawannya. Proses ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, penetapan standar kinerja, dan pemberian umpan balik serta pembinaan kepada karyawan untuk membantu mereka mencapai standar tersebut. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga menghasilkan hasil organisasi yang lebih baik.

Di Indonesia, sektor publik menghadapi tantangan dalam hal kinerja pegawai, yang dapat berdampak negatif terhadap penyampaian layanan publik. Pemerintah Indonesia telah menyadari pentingnya manajemen kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai dan telah menerapkan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu inisiatif tersebut adalah penerapan sistem manajemen kinerja di instansi pemerintah, termasuk perusahaan umum Badan Usaha Logistik (BULOG) Divre Semarang, yang bertanggung jawab mengelola distribusi barang-barang penting seperti beras dan bahan pokok lainnya kepada masyarakat. Demikian pula, Pemerintah Kota Semarang juga telah menerapkan sistem manajemen kinerja bagi pegawai negeri sipilnya untuk memastikan mereka bekerja secara efisien dan efektif.

Sistem manajemen kinerja dalam Perum BULOG dilakukan dengan strategi *on the job training* dan *off the job training*, sedangkan dalam Pemerintah Kota Semarang, BKD menetapkan program *capacity building* dan *assessment center* untuk mengelola kinerja pegawai negeri sipil Pemerintah Kota Semarang. Sistem manajemen kinerja ini mencakup penetapan tujuan yang jelas, melakukan evaluasi kinerja secara berkala, serta memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi SDM di masing-masing organisasi. Meskipun terdapat inisiatif-inisiatif tersebut, penelitian tentang dampak manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai sektor publik masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai pada BULOG Divre Semarang dan PNS Pemerintah Kota Semarang di Jawa Tengah dengan harapan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pemahaman dan praktik manajemen kinerja di sektor publik.

Rumusan masalah

- a. Bagaimana dampak penerapan manajemen kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divre Semarang dan Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah

Tujuan penelitian

- b. Untuk mengetahui dampak penerapan manajemen kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divre Semarang dan Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah

TINJAUAN TEORITIS

Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Berdasarkan Pasal 1 Ayat 1 dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, didefinisikan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan entitas usaha yang kepemilikannya sepenuhnya atau sebagian besar dimiliki oleh negara melalui penyertaan modal langsung dari kekayaan negara yang terpisah. Setiap penyaluran modal negara untuk mendirikan BUMN atau

perusahaan terbatas yang didanai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) diatur oleh Peraturan Pemerintah.

a. Perum BULOG

Berdasarkan Pasal 1 Ayat 4 dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, Perusahaan Umum (Perum) adalah Badan Usaha Milik Negara yang modalnya sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah dan tidak diperdagangkan dalam bentuk saham. Perum bertujuan untuk memberikan manfaat publik dengan menyediakan barang dan/atau jasa berkualitas tinggi serta menghasilkan keuntungan dengan prinsip manajemen perusahaan. Di sisi lain, BULOG adalah salah satu Perusahaan Umum milik negara yang fokus pada bidang logistik pangan. Bisnis BULOG mencakup kegiatan seperti logistik/peredagangan, pengendalian hama, penyediaan kantong plastik, transportasi, perdagangan komoditas pangan, dan penjualan eceran.

Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang-Undang Tentang Aparatur Sipil Negara tahun 2023 Nomor 20 Pasal 1, Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi untuk pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dan pegawai negeri sipil yang bekerja di instansi pemerintah.

b. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan tertentu untuk diangkat secara tetap menjadi pegawai ASN untuk menduduki jabatan pemerintahan oleh pejabat pembina kepegawaian, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Tentang Aparatur Sipil Negara tahun 2023 Nomor 20 Pasal 1.

Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja, yang merupakan penggabungan dari kata "manajemen" dan "kinerja" yang mengacu pada proses pengaturan dan optimalisasi hasil kerja individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen adalah sebuah proses yang menggabungkan ilmu dan seni untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Dalam konteks Manajemen Kinerja, tujuan tersebut terkait erat dengan pencapaian kinerja yang optimal dari sumber daya manusia dan faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi. Kinerja mengacu pada hasil kerja atau performa yang dicapai oleh individu, tim, atau organisasi.

Definisi Manajemen Kinerja menurut Tindara Addabbo et al. (2020) dan Daly (2015) menekankan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang berorientasi tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mencapai produktivitas maksimal dari karyawan, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan melibatkan karyawan sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, proses Manajemen Kinerja dijalankan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup penentuan sasaran kinerja, perencanaan pengembangan, implementasi rencana, pemantauan kinerja, serta evaluasi dan peninjauan hasil.

Siklus Manajemen Kinerja, yang dikemukakan oleh William Deming (1986), mencakup langkah-langkah perencanaan, implementasi, pemantauan, dan peninjauan kinerja sebagai bagian integral dari upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil dari proses Manajemen Kinerja ini memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, termasuk menunjukkan keberhasilan dalam mencapai tujuan, melacak keterampilan, membuat keputusan strategis, memberikan umpan balik, serta menjadi dasar untuk pemberian kompensasi dan kegiatan pelatihan bagi karyawan. Dengan demikian, Manajemen Kinerja tidak hanya merupakan suatu konsep teoretis, tetapi juga merupakan suatu praktek yang penting dalam upaya mengelola dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

a. Rekrutmen

Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui proses rekrutmen. Menurut Handoko (2010), rekrutmen adalah langkah pencarian dan seleksi calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sunyoto (2012) juga menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan untuk menarik pelamar dengan motivasi, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan rencana kepegawaian perusahaan.

Dalam proses melakukan rekrutmen, Suwatno dan Priansa (2011) menjelaskan bahwa proses rekrutmen melibatkan langkah-langkah seperti memperjelas posisi yang tersedia, memeriksa dan memperbarui deskripsi pekerjaan, mengidentifikasi sumber pelamar berkualifikasi, serta memilih cara komunikasi yang efektif untuk menarik pelamar yang sesuai kriteria. Dengan demikian, rekrutmen merupakan tahapan penting dalam memastikan bahwa perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang berkualifikasi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Pelatihan SDM

Latihan, atau *training*, merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan penguasaan karyawan terhadap berbagai keterampilan dan teknik yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan mereka saat ini dengan rinci dan rutin (Handoko, 2000). Lebih lanjut, Sulistiyani dan Rosidah (2003) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis untuk membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasional. Fokus utama dari pelatihan adalah mempersiapkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban saat ini dengan efektif.

Dalam prakteknya, terdapat berbagai metode pelatihan yang dapat digunakan. Salah satunya adalah pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dikenal juga sebagai "*on the job training*". Dalam metode ini, karyawan diberikan pelatihan langsung di tempat kerja dengan supervisi langsung dari pelatih yang berpengalaman. Di sisi lain, terdapat juga metode "*off the job training*" yang melibatkan pendidikan atau pelatihan di luar lingkungan kerja. Dalam metode ini, karyawan mengambil cuti sementara dari pekerjaan mereka untuk mengikuti pelatihan di lokasi tertentu. Pelatihan ini menggunakan berbagai teknik pembelajaran yang umumnya digunakan dalam konteks pendidikan formal.

c. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan tahap penting dalam manajemen kinerja untuk memastikan bahwa setiap anggota memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik (Rodriguez & Waters, 2017). Menurut Krismayati (2017), pengembangan sumber daya manusia merujuk pada serangkaian kegiatan terstruktur yang bertujuan memfasilitasi karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan, baik saat ini maupun di masa mendatang. Sejalan dengan itu, Arulsamy et al. (2023) menjelaskan bahwa pengembangan SDM mencakup strategi yang komprehensif dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mempersiapkan individu agar mampu mengemban tugas dan peran mereka di lingkungan yang semakin kompleks. Pengembangan dianggap memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari pelatihan karena fokusnya tidak hanya pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik untuk tugas-tugas saat ini, tetapi juga melibatkan aspek-aspek yang lebih menyeluruh dari pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan sehingga dianggap sebagai investasi masa depan dalam diri karyawan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003). Adapun kegiatan pengembangan dapat dilakukan melalui beberapa strategi, seperti program pembinaan

(*mentoring*), pelatihan (*coaching*), rotasi jabatan (*work rotation*), dan pendidikan formal (*formal schooling*) (Dessler, 2019).

METODE PENELITIAN

Jenis Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan tim penulis dalam menyusun naskah ringkas jurnal ini adalah kualitatif deskriptif yang memungkinkan penulis untuk melakukan analisis mendalam terkait variabel yang akan diamati. Penulis mencoba menganalisis dampak penerapan manajemen kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divre Semarang dan Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Informasi yang penulis dapatkan kemudian dieksplorasi lebih dalam dan menyeluruh untuk mendapatkan data yang sesuai.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam menyusun naskah ringkas jurnal ini adalah metode studi kepustakaan atau studi literatur, yaitu teknik mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian melalui telaah bahan bacaan seperti jurnal, skripsi, tesis, artikel, dan penelitian terdahulu. Melalui metode ini, peneliti dapat memperoleh informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti, memperdalam pengetahuan peneliti terkait permasalahan yang sedang diteliti, dan mendapatkan informasi terkait aspek-aspek yang telah diteliti sebelumnya untuk menghindari kesamaan objek penelitian.

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang penulis dapatkan melalui sumber-sumber yang telah ada melalui kajian literatur, *website* resmi, penelitian terdahulu, artikel, dan jurnal.

HASIL PENELITIAN

Hasil Kinerja PNS

Menurut Pasal 48 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki tanggung jawab untuk menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini dilakukan sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebijakan strategis. BKN melalui Direktorat peraturan perundang-undangan setiap tahunnya menentukan target jumlah regulasi yang didasari history regulasi yang telah berhasil dilaksanakan pada tahun sebelumnya. Pada tahun 2020, BKN menetapkan target sebanyak 20 regulasi dan berhasil melaksanakan semua regulasi tersebut, sehingga mencapai 100% pencapaian target. Pada tahun 2021, target diturunkan menjadi 15 regulasi, namun BKN tetap berhasil melaksanakan semua regulasi tersebut, mencapai 100% juga. Pada periode 2022, meskipun target tetap 15 regulasi, BKN berhasil melampaui target dengan melaksanakan 17 regulasi, dan mencapai 113%. Ini menandakan bahwa selama periode 2020-2022, BKN berhasil secara konsisten

memenuhi target dalam menerapkan regulasi teknis dan instrumen dalam manajemen ASN yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Tren Persentase Pemenuhan Regulasi Teknis dan Instrumen Manajemen ASN Tahun 2020 s.d. 2022

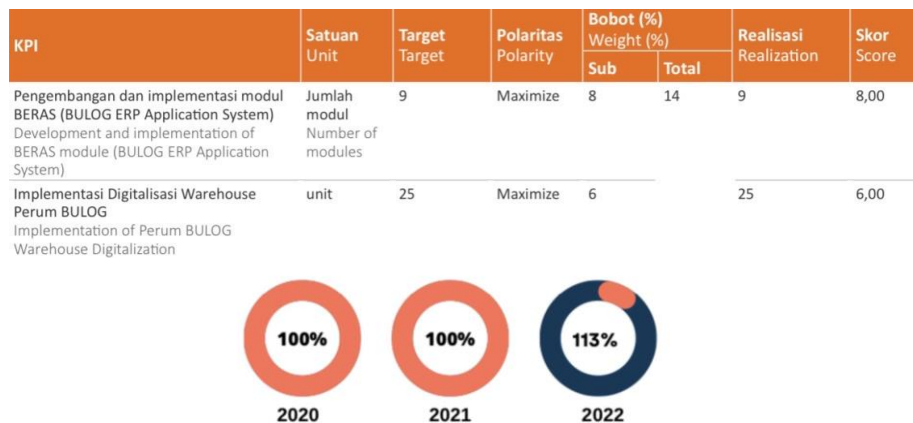
Sumber: Laporan Kinerja BKN 2022, bkn.go.id

Hasil Kinerja BUMN Perum BULOG

Penilaian kinerja Direksi Perum BULOG pada tahun 2022 terikat pada pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) sebagaimana disetujui dalam surat persetujuan Menteri BUMN No. S-75/MBU/01/2022. KPI digunakan sebagai alat pengukur kinerja Perum BULOG yang sebelumnya telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP)

Gambar 4.2. Tabel Kepemimpinan teknologi pada BUMN Perum BULOG

Sumber: Bulog (2024) www.bulog.co.id



Dalam evaluasi KPI terkait kinerja Perum BULOG, digunakan sebagai indikator kepemimpinan teknologi untuk mengukur kemajuan dalam pengembangan dan penerapan modul beras (BULOG ERP Application system). Target yang ditetapkan adalah 9, yang berhasil dicapai dengan skor 8,00. Implementasi digitalisasi gudang Perum BULOG juga berhasil mencapai target 6 dengan skor akhir 6,00. Hal ini menunjukkan keberhasilan dalam kepemimpinan teknologi dengan pencapaian target yang sesuai.

Gambar 4.3. Tabel Pengembangan talenta pada BUMN Perum BULOG

Sumber: Bulog (2024) www.bulog.co.id

| E. Pengembangan Talenta Talent Development | | | | | | | | |
|---|--|---|----|----------|----|----|------|------|
| 13 | Milenial (<=42 tahun) dalam nominated talent Millennials (<=42 years old) in nominated talent | % | 7 | Maximize | 10 | 20 | 6,25 | 8,93 |
| 14 | Perempuan dalam nominated talent Women in nominated talent | % | 23 | Maximize | 10 | | 12,5 | 5,43 |

Dalam mengevaluasi kinerja Perum BULOG, fokus pada pengembangan bakat generasi milenial (usia di bawah 42 tahun) dan pengembangan bakat perempuan. Meskipun target untuk generasi milenial adalah 7, pencapaian hanya mencapai 6,25 dengan skor akhir 8,93. Sedangkan untuk pengembangan bakat perempuan, target 12,5 hanya tercapai 5,43. Hal ini menunjukkan bahwa target yang diharapkan belum tercapai sepenuhnya.

PEMBAHASAN

BUMN Perum BULOG

Perum Badan Urusan Logistik (BULOG) di Indonesia memiliki peran vital dalam mengelola persediaan pangan, terutama beras, guna memelihara stabilitas harga dan ketersediaan pangan dalam negeri. Tugasnya meliputi pembelian, penyimpanan, serta distribusi beras, sambil menjaga cadangan untuk merespons ketidakstabilan pasokan akibat bencana alam atau gangguan produksi. Selain itu, BULOG juga memastikan penyaluran beras subsidi kepada masyarakat berpenghasilan rendah dan mengawasi pasar pangan secara keseluruhan. Dengan modernisasi dan kolaborasi bersama sektor swasta, BULOG berupaya terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam manajemen pangan.

Manajemen Kinerja Pegawai Perum BULOG

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang mencakup penetapan tujuan yang jelas, evaluasi kinerja, memberikan umpan balik, dan pengembangan individu untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa mendatang. Proses ini juga mencakup pengenalan kekuatan dan kelemahan karyawan serta pemanfaatan informasi tersebut untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi, sebagaimana disebutkan oleh Drucker (1986) dalam bukunya "*Management, Task, Responsibility and Practices*". Menurut Drucker, manajemen bertanggung jawab atas mengarahkan organisasi, menetapkan tujuannya, dan mengatur penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup menggerakkan visi organisasi dan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Dalam konteks ini, Kepala Dinas Perum Bulog Divre Jawa Tengah berupaya meningkatkan kinerja pegawai dengan berbagai cara, termasuk melalui program pelatihan, peningkatan disiplin kerja, memberikan jaminan dan keamanan bagi pegawai, serta meningkatkan teknologi dan sarana produksi. Setelah langkah-langkah untuk meningkatkan disiplin dilakukan, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi kinerja, yang mencakup penilaian tingkat disiplin pegawai dan evaluasi kinerja mereka.

Strategi Manajemen Kinerja Pegawai Perum BULOG

Program-program latihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja. Terdapat dua kategori strategi manajemen kinerja pegawai Perum BULOG :

- i. Metode praktis (*on the job training*), yaitu metode pelatihan pegawai yang dilakukan di tempat kerja langsung tanpa harus menyediakan ruang khusus. Adapun bentuk-bentuk *on the job training* adalah:
 - Pembekalan (*Coaching*): Adanya pembekalan oleh atasan untuk memberikan bimbingan informal kepada karyawan tentang tugas dan cara menyelesaikannya
 - Rotasi Jabatan (*Job Rotation*) : Melakukan rotasi jabatan secara formal untuk memperluas pengetahuan karyawan tentang berbagai pekerjaan dalam organisasi
 - Latihan instruksi jabatan (*Job Instruction Training*): Mengadakan latihan instruksi jabatan dengan menugaskan seorang pelatih untuk menginstruksikan cara melakukan tugas tertentu
 - Magang (*Apprenticeship*) : Menerapkan magang yang menggabungkan pembelajaran di kelas dengan praktek lapangan
 - Penugasan sementara : Menggunakan penugasan sementara untuk menempatkan karyawan pada posisi manajerial atau panitia tertentu untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasional.
- ii. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*) yaitu pelatihan melalui pelaksanaan diklat di luar tempat pegawai bekerja. Adapun teknik yang dapat dilakukan dalam *off the job training* adalah:

- Teknik Presentasi Informasi: dengan memanfaatkan teknik presentasi informasi seperti ceramah, diskusi, dan permodelan perilaku untuk mengenalkan pengetahuan baru kepada karyawan
- Teknik Simulasi: Menerapkan teknik simulasi seperti studi kasus, permainan peranan, dan teknik di dalam keranjang untuk memberikan pengalaman langsung dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Dampak Manajemen Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Perum BULOG iii. *Key Performance Indicator (KPI)*

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 Pasal 100 Ayat 1, KPI berperan sebagai instrumen evaluasi untuk menilai kinerja perusahaan dan/atau Direksi yang sesuai dengan target RKAP. KPI ini terbagi menjadi KPI Direksi baik secara kolektif maupun individual yang diungkapkan melalui laporan triwulanan dan tahunan. Tujuan dari KPI ini adalah untuk memastikan pencapaian tujuan strategis BUMN, meningkatkan pengendalian kinerja BUMN, memastikan operasional BUMN sesuai dengan risiko yang dapat diterima yang telah ditetapkan sebelumnya, mengoptimalkan pemanfaatan potensi BUMN, mendorong pertumbuhan kinerja BUMN, dan menilai kinerja Direksi BUMN secara objektif. Laporan Kinerja Triwulan I Tahun 2020 menggunakan Indikator Kinerja sebagaimana yang disebutkan dalam Surat Sesma Nomor 768/SU/02/2020. Hasil laporan kinerja Triwulan I Tahun 2020 yang bersumber dari Koordinator Pengawasan Bidang P3A kepada Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah menunjukkan dampak manajemen kinerja yang telah ditetapkan:

Gambar 5.1 Laporan kinerja Triwulan I Tahun 2020 Koordinator Pengawasan Bidang P3A Terhadap Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah
Sumber: Koordinator Pengawasan Bidang P3A

| Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah Target dan Realisasi Output Pengawasan Triwulan I 2020 | | | | | | | | | |
|---|--|----------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------|-----------|--------------|-------------------|
| No. | Indikator Kinerja Kegiatan | Satuan | Target sesuai Perkin/RKA Terakhir | | Realisasi s.d. Triwulan Ini | | | Capaian (%) | |
| | | | Tahun 2020 | s.d. Triwulan Ini | Perkin/RKA Terakhir | Tambahan | Total | Tahun 2020 | s.d. Triwulan Ini |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8=6+7 | 9=8/4x100 | 10=9/5x100 |
| 1 | Jumlah Laporan Hasil Pengawasan Pengawasan Presiden | Laporan | 103 | 7 | 10 | 0 | 10 | 9,71% | 142,86% |
| 2 | Jumlah Laporan Hasil Pengawasan Program Prioritas | Laporan | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| 3 | Jumlah Laporan Hasil Pengawasan Program Prioritas IB | Laporan | 186 | 3 | 17 | 0 | 17 | 9,14% | 566,67% |
| 4 | Jumlah Laporan Hasil Pembinaan SPIP | Laporan | 32 | 1 | 4 | 0 | 4 | 12,50% | 400,00% |
| 5 | Jumlah Laporan Hasil Asistensi Manajemen Risiko | Laporan | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8,25% | 200,00% |
| 6 | Jumlah Laporan Hasil Peningkatan Kapabilitas APIP | Laporan | 97 | 4 | 8 | 0 | 8 | 0,00% | 0,00% |
| 7 | Jumlah Laporan Hasil Pengawasan Akuntabilitas dan Tata Kelola KLDK | Laporan | 135 | 11 | 12 | 0 | 12 | 8,89% | 109,09% |
| 8 | Pelayanan Pengelolaan Data dan Teknologi Informasi | Laporan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Jumlah Output Pengawasan | | Laporan | 573 | 26 | 61 | 0 | 61 | 8,90% | 196,16% |

iv. *Balance scorecard*

Balanced Scorecard adalah sebuah metode evaluasi kinerja yang komprehensif yang sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dalam sebuah organisasi. Konsep ini mengenalkan sistem pengukuran kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Perspektif

keuangan fokus pada cara meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, dan memaksimalkan nilai bagi pemegang saham. Perspektif pelanggan mempertimbangkan bagaimana meningkatkan jumlah pelanggan baru, memperkuat kesetiaan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal memeriksa kemampuan perusahaan untuk terus memperbaiki proses produksi dan mutu, yang pada akhirnya akan mendukung tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada bagaimana meningkatkan nilai dan pertumbuhan jangka panjang melalui peningkatan moral dan kompetensi karyawan serta pengembangan sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan, termasuk memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak secara strategis, menghasilkan program kerja yang menyeluruh, dan menciptakan rencana bisnis yang terintegrasi. Tahapan evaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced Scorecard mencakup konfirmasi visi perusahaan, merumuskan perspektif, merinci visi berdasarkan perspektif, identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan, pengembangan tolok ukur, menghitung ukuran kinerja, dan menilai kinerja sesuai dengan hasil evaluasi.

Gambar 5.2 Penerjemahan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan ke Dalam Fungsi BULOG Sebagai Fungsi PSO Menurut Perspektif Balance Scorecard

Sumber: Jurnal Pangan, Vol.19 No.2 Juni 2010

| Visi | Misi | Perspektif | Jabaran Visi | Jabaran Misi | Tujuan |
|---|--|------------|---|---|--|
| Pangan cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat | Memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat | Keuangan | Menjadi perusahaan yang menjalankan fungsi sebagai lembaga pangan nasional yang efisien | Mengamankan program pangan pemerintah | Menjalankan program pemenuhan kebutuhan pangan rakyat |
| | | Pelanggan | Mengidentifikasi <i>stakeholders</i> BULOG dan menyediakan kebutuhan pangan masyarakat | Menjalankan program pemerintah dalam upaya meningkatkan keamanan dan ketahanan pangan | Memberi manfaat bagi masyarakat dengan menjaga stabilitas pasokan produk pangan, kualitas produk pangan dan harga beli produk pertanian serta harga jual produk pangan |

Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, Jawa Tengah

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran penting sebagai pelayan publik sekaligus berperan dalam menciptakan masyarakat yang beradab, taat hukum, demokratis, bermoral, serta menjunjung tinggi Pancasila dan UUD 1945. Dalam rangka menjalankan kedua peran penting tersebut, diperlukan PNS yang memiliki etika profesi, nilai dasar, profesional, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta tidak terikat intervensi politik. Peraturan terkait pengelolaan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk di dalamnya PNS, telah disahkan melalui UU Tentang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 tahun 2023. Dalam UU tersebut dijelaskan bahwa melakukan manajemen ASN dapat mewujudkan pegawai yang profesional dengan hasil kerja tinggi.

Pemerintah Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah menanggapi hal tersebut dengan sangat baik. Berdasarkan Pergub Jawa Tengah Tahun 2008 Nomor 83 Tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa

Tengah, memiliki tugas untuk melaksanakan pembinaan dan pengembangan kapasitas pegawai (Al Sandra, 2015). Strategi yang dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dalam membina dan mengembangkan kapasitas pegawai melalui program *capacity building* serta *assessment center* untuk menjangkau pegawai yang dinilai memiliki potensi manajerial untuk menduduki jabatan di pemerintahan (Al Sandra, 2015).

Manajemen Kinerja PNS

Secara keseluruhan, manajemen kinerja PNS telah diatur dalam PP No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS. Manajemen kinerja PNS diartikan sebagai proses sistematis mulai dari menyusun dan menetapkan kebutuhan, melakukan pengadaan, mengatur pangkat dan jabatan, melakukan pengembangan karir, promosi, pola karir, dan mutasi, melakukan penilaian kinerja, menentukan penggajian, penghargaan, dan tunjangan, hingga pendisiplinan pegawai (Rizki, 2021). Manajemen kinerja juga dapat dijadikan alat untuk mengevaluasi pencapaian target dan tujuan organisasi serta alat untuk melakukan penilaian kinerja masing-masing pegawai sehingga pegawai-pegawai yang berprestasi, memiliki kemampuan terbaik, dan profesional dalam menjalankan kerjanya akan memiliki kesempatan besar untuk terus mengembangkan karirnya (Rizki, 2021).

Melaksanakan manajemen kinerja pada suatu organisasi menjadi hal yang penting. Organisasi yang dibentuk tentu memiliki sebuah tujuan yang ingin dicapai dan memiliki langkah-langkahnya sendiri untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui manajemen kinerja, langkah-langkah pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola dan dimonitor dengan baik untuk memastikan bahwa langkah-langkah tersebut akan membantu mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya, tetapi juga bermanfaat bagi seorang manajer untuk pengembangan individu pegawai, pemberian penghargaan kepada pegawai, pemberian motivasi kepada pegawai, peninjauan ulang kinerja pegawai, dan untuk penentuan tingkat kompensasi pegawai, serta bermanfaat bagi individu pegawai untuk memberikan kejelasan tugas dan peran, mengukur kinerja, memberikan peluang untuk bekerja dengan baik dan maksimal, serta membantu mengembangkan kinerja dan kemampuan masing-masing pegawai (Nursam, 2017).

Strategi Manajemen Kinerja PNS Kota Semarang

i. *Capacity Building*

Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan hak kepada ASN untuk menerima penghargaan dalam bentuk materiel dan non-materiel, termasuk pengembangan diri, sebagaimana dijelaskan lebih lanjut bahwa hal ini dapat berupa (a) pengembangan talenta dan karier; dan/atau (b) pengembangan kompetensi. Dalam konteks ini, pemerintah daerah memegang tanggung jawab penting untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan guna mendukung pengembangan kompetensi ASN. Dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi ini, BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Provinsi Jawa Tengah sebagai instansi yang bertugas untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kinerja pegawai daerah, telah melaksanakan apa yang disebut dengan *capacity building*. *Capacity Building* sebagai sebuah konsep merupakan suatu proses di mana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja, memecahkan masalah, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan memenuhi kebutuhan pembangunan secara berkelanjutan (Anggraini et. al, 2015).

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah menyusun strategi dalam melakukan *capacity building* bagi para PNS di provinsi Jawa Tengah, termasuk Kota Semarang. Dalam Al Sandra (2015), strategi ini meliputi:

1. Melakukan perencanaan yang sistematis untuk memenuhi kebutuhan kualitas dan kuantitas tenaga kerja di masa yang akan datang, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti standar kompetensi, lingkungan, dan faktor pimpinan.
2. Menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) untuk memastikan standar kompetensi dasar CPNS dalam proses Tes Kompetensi Dasar (TKD), serta memperoleh calon PNS yang profesional, kompetitif, dan tidak bersifat transaksional.
3. Fokus pada penempatan yang efektif untuk mendukung program *Capacity Building* di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dengan prinsip penempatan yang tepat sesuai dengan kompetensi dan jabatan.
4. Melakukan analisis kebutuhan aparatur (*Assessment Center*) untuk mengidentifikasi dan menilai potensi pegawai secara manajerial, serta meminimalisir subjektivitas dan campur tangan politik dalam pengangkatan pejabat struktural.
5. Memberikan pendidikan dan pelatihan yang terarah, integral, dan transparan kepada pegawai, sebagai wujud fasilitasi dalam peningkatan kapasitas pegawai.
6. Memberikan fasilitas bagi pegawai yang berminat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sebagai upaya untuk mendukung pembangunan kapasitas pegawai pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui bidang ilmu pendidikan formal.

Lebih lanjut, program *capacity building* ini dilakukan melalui mekanisme perumusan, sosialisasi, internalisasi, pelaksanaan, dan evaluasi yang melibatkan berbagai pihak dalam perwujudannya (Al Sandra, 2015). Berbagai strategi serta keseluruhan proses dari perencanaan hingga evaluasi program *capacity building* ini dapat dikatakan sebagai praktik manajemen kinerja yang dilakukan oleh Pemprov Jawa Tengah karena secara langsung atau tidak langsung membantu dalam meningkatkan kinerja dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

ii. *Assessment Center*

Assessment Center merupakan sebuah metode atau proses yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai potensi manajerial dari para pegawai atau kandidat pegawai. Proses ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi kemampuan individu dalam menduduki jabatan manajerial atau jabatan penting lainnya di masa depan. (Al Sandra, 2015). Pada BKD Provinsi Jawa Tengah, konsep *assessment centre* digunakan sebagai bagian dari program *capacity building*. Tujuan dari penggunaan metode ini yakni untuk memastikan bahwa seleksi dan penempatan individu pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam jabatan struktural didasarkan pada kompetensi, keahlian, dan objektivitas, bukan pada subjektivitas ataupun campur tangan politik.

Dampak Manajemen Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja PNS Kota Semarang

iii. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP merupakan target dan rencana kinerja yang harus dicapai setiap tahunnya oleh PNS (BPK, 2019). Rencana tersebut disusun berdasarkan fungsi dan tugas pokok masing-masing pegawai. Melalui SKP ini, tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dapat terukur. Dalam melakukan penilaian kinerja PNS, SKP sangat penting untuk digunakan karena memberikan manfaat untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan lebih baik lagi. Penggunaan SKP juga bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan karir dan potensi, peningkatan prestasi kerja, pengembangan lingkungan kerja, manajemen, dan organisasi. Penentuan standar gaji juga dapat

dilakukan menggunakan SKP sehingga motivasi dan produktivitas kerja PNS meningkat dan organisasi berhasil mewujudkan pencapaian kerjanya secara optimal (Sekretariat Kabinet RI, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, diketahui bahwa variabel manajemen ASN, termasuk PNS, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah kota atau kabupaten (Rizki, 2021). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan manajemen ASN, baik pada PNS ataupun PPPK, maka kinerja organisasi perangkat daerah kota atau kabupaten akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian dari peneliti terdahulu lainnya, juga menyatakan bahwa proses dalam manajemen kinerja, seperti motivasi dan pendisiplinan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Semakin baik motivasi dan pendisiplinan kepada pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai (Pudjihastuti, 2013)

Pada PNS Kota Semarang sendiri melalui strategi manajemen kinerja *capacity building* dan *assessment center* yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian daerah (BKD) sudah tepat untuk dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kinerja PNS di Kota Semarang karena adanya faktor *political will* atau faktor pemimpin dalam mendorong pembangunan kapasitas pegawai. Namun, dalam pelaksanaannya sendiri masih ditemukan berbagai hambatan seperti hubungan kerja antar BKD dengan instansi pemerintah masih berjalan sendiri-sendiri sehingga menghambat kelancaran pelaksanaan *capacity building* tersebut.

iv. Perilaku Kerja

Sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 10 Permen PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, standar perilaku kerja bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah suatu set ketentuan yang mengatur bagaimana seorang pegawai harus berperilaku dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Standar ini mencakup berbagai aspek yang menjadi tolok ukur bagi perilaku pegawai. Aspek ini meliputi (1) orientasi pelayanan; (2) Integritas; (3) Komitmen; (4) Disiplin; (5) Kerjasama; dan (6) Kepemimpinan. Standar perilaku kerja ini digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja PNS, dengan tujuan untuk memastikan bahwa PNS berperilaku sesuai dengan nilai dan etika yang dianut oleh ASN.

Strategi manajemen kinerja yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Semarang, terutama dalam upaya membangun kapasitas Pegawai Negeri Sipil (PNS), memberikan dampak yang berarti terhadap standar perilaku kerja yang diinginkan. Melalui pendekatan *capacity building* yang komprehensif, para pegawai didorong untuk meningkatkan orientasi pelayanan kepada masyarakat dengan lebih responsif dan efektif. Selain itu, integritas dalam menjalankan tugas juga ditingkatkan melalui proses pelatihan yang transparan dan berintegritas. Dengan adanya insentif untuk pengembangan karier dan pendidikan lanjutan, komitmen para pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi semakin diperkuat. Sistem seleksi yang adil dan objektif, seperti penggunaan *Computer Assisted Test (CAT)*, juga memperkuat disiplin di antara pegawai. Program *capacity building* yang melibatkan berbagai pihak dari berbagai tahap, menggalang kerjasama dan kolaborasi antarunit kerja, membangun budaya kerja yang harmonis dan saling mendukung. Terakhir, melalui konsep *Assessment Center*, pemilihan pemimpin didasarkan pada potensi kepemimpinan yang objektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi, bukan sekadar faktor subjektif atau politik. Dengan demikian, strategi manajemen kinerja ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak penerapan manajemen kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang dan pegawai Perum Bulog Divre Semarang. Semakin baik manajemen kinerja dilakukan oleh suatu organisasi, semakin baik kinerja pegawainya. Pelaksanaan manajemen kinerja dapat dilakukan melalui penerapan strategi-strategi manajemen di masing-masing organisasi. Pada Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang, strategi manajemen kinerja dilakukan melalui *capacity building* dan *assessment center*. Sementara itu, pada pegawai Perum Bulog Divre Semarang, pendekatan yang diambil adalah melalui *on the job training* dan *off the job training*. Strategi-strategi ini menegaskan bahwa tidak ada pendekatan yang universal dalam manajemen kinerja, melainkan perlunya penyesuaian dengan konteks dan kebutuhan masing-masing organisasi.

SARAN

Sebagai langkah awal menuju peningkatan kinerja yang signifikan, perlu dipertimbangkan beberapa saran untuk penerapan manajemen kinerja antara Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi Semarang, antara lain:

- 1) Memperbesar anggaran untuk pelaksanaan diklat akan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
- 2) Pelatihan yang relevan dan berkualitas akan mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan lingkungan kerja.
- 3) Rotasi jabatan memberi kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam tugas dan proyek yang berbeda, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.
- 4) Fasilitas transportasi dan akomodasi yang memadai memungkinkan PNS mengakses program pendidikan dan pelatihan jika dilaksanakan di luar kota.
- 5) Melibatkan instruktur ahli atau dari lembaga pendidikan akan memberikan pelatihan berkualitas tinggi.

KEPUSTAKAAN

Al Sandra, R., & Setiyono, B. (2015). Strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Dalam Meningkatkan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi Kasus: biro Hubungan Masyarakat Dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air). *Journal of Politic and Government Studies*, 4(3), 321-330.

Anggraini, K., Mindarti, L. I., & Hermawan, R. (2015). PENGEMBANGAN KAPASITAS PEGAWAI UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7).

Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. *Samdarshi*, 16(3).

BPK. (2023). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/264291/permen-bumn-no-per-2mbu032023-tahun-2023>

BPK. (2022). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Peraturan BPK. Retrieved May 13, 2024, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202232/permen-pan-rb-no-6-tahun-2022>

- BPK. (2019). PP No. 30 Tahun 2019. Peraturan BPK. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019>
- BPK. (2003). Undang-undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43919/uu-no-19-tahun-2003>
- BPK. (2023). Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Peraturan BPK. Retrieved May 13, 2024, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- BPKP. (2020). Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah sampai dengan Triwulan I Tahun 2020. <https://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/jateng/files/Lap%20Kinj%20TW%20I%20Th.2020.pdf>
- BPKP. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Pengawasan Badan Usaha Jasa Keuangan, Jasa Penilai, dan Manufaktur Triwulan II Tahun 2023. https://dan.bpkp.go.id/portal/file/lapkin/2023/LK_D403_TW2_2023.pdf
- Bulog. (2024). SEKILAS PERUM BULOG. <https://www.bulog.co.id/>
- Dessler, G. (2019). Human Resource Management. Pearson.
- Dirjen Kekayaan Intelektual. (2021). Pentingnya Penyusunan SKP untuk Mewujudkan Manajemen Kinerja yang Baik dan Sesuai Harapan. <https://www.dgip.go.id/artikel/detail-artikel/pentingnya-penyusunan-skp-untuk-mewujudkan-manajemen-kinerja-yang-baik-dan-sesuai-harapan?kategori=liputan-humas>
- Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today*. Truman Talley Books.
- Handoko, H. T. (2000). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPF.
- Krismayati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1).
- Lina, R, et al. "PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN." *SCIENTIFIC JOURNAL of REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, vol. 3, no. 3, 2020, pp. 281–290, ojs.pustek.org/index.php/SJR/article/download/223/188,
- Nursam, N. (2017). Manajemen kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Pudjihastuti, S. H., & Ardhani, H. (2013). Optimalisasi Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 59-71.
- Rizki, W. T. (2021). Pengaruh Manajemen ASN dan Good Governance terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Pada Kabupaten Pemekaran di Provinsi Bengkulu. *Student Journal Of Business and Management*, 4(2), 318-349.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10).
- Sekretariat Kabinet RI. (2018). *Urgensi Pengelolaan Kinerja PNS Berbasis SKP*. SETKAB.GO.ID. <https://setkab.go.id/urgensi-pengelolaan-kinerja-pns-berbasis-skp/#:~:text=Implementasi%20pengelolaan%20kinerja%20PNS%20berbasis>
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu.
- Suswono. "Strategi Peningkatan Daya Saing BULOG Melalui Pendekatan Balanced Scorecard." *Jurnal pangan.com*, 2024,

