

**PEMETAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INDONESIA
(*SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*)**

(Skripsi)

Oleh:

**TAMMIA
NPM. 2216041104**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PEMETAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INDONESIA (*SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*)

Oleh

TAMMIA

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan sintesis sistematis terhadap studi-studi terdahulu guna mengidentifikasi secara komprehensif tren, indikator-indikator, faktor-faktor, dan tantangan serta saran yang dihadapi dalam konteks kinerja PNS di Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Metode yang digunakan adalah studi pustaka (*library research*), dan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) atau tinjauan pustaka sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kajian kinerja PNS mengalami perkembangan signifikan, dengan pergeseran fokus dari aspek internal pegawai menuju reformasi birokrasi, sistem merit, dan transformasi digital pelayanan publik. Indikator kinerja yang dominan meliputi kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, kerja sama, serta kualitas pelayanan publik. Kinerja PNS dipengaruhi oleh faktor personal, kepemimpinan, sistem organisasi, lingkungan kerja, serta kebijakan dan regulasi. Tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan kompetensi digital, birokrasi yang belum efektif, dan resistensi terhadap perubahan, sementara solusi yang direkomendasikan mencakup pengembangan kompetensi, penerapan sistem merit, reformasi birokrasi berkelanjutan, dan optimalisasi teknologi informasi.

Kata Kunci : Pemetaan, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

MAPPING THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN INDONESIA (SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)

**By
TAMMIA**

This study aims to conduct a systematic synthesis of previous studies in order to comprehensively identify trends, indicators, factors, challenges, and recommendations faced in the context of civil servant performance in Indonesia. The type of research used is qualitative research. The method employed is library research, and the approach used in this study is a Systematic Literature Review (SLR). The results of the study indicate that research on civil servant performance has experienced significant development, with a shift in focus from internal employee aspects towards bureaucratic reform, merit systems, and digital transformation of public services. The dominant performance indicators include the quality and quantity of work, timeliness, effectiveness, efficiency, collaboration, and the quality of public service. Civil servants' performance is influenced by personal factors, leadership, organizational systems, work environment, as well as policies and regulations. The main challenges faced include limited digital competence, ineffective bureaucracy, and resistance to change, while the recommended solutions include competence development, implementation of a merit system, continuous bureaucratic reform, and optimization of information technology.

Keywords: *Mapping, Performance, Civil Servants*

**PEMETAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INDONESIA
(*SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*)**

Oleh

TAMMIA

Skripsi

**Sebagai Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusana administrasi negara
Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **PEMETAAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INDONESIA (SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)**

Nama Mahasiswa : *Tammia*

Nomor Pokok Mahasiswa : 2216041104

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

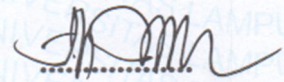

Dr. Susana Indriyati caturiani, S.IP.,M.SI.
NIP.19700914 200604 2001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: Ita Prihantika, S.Sos., M.A.

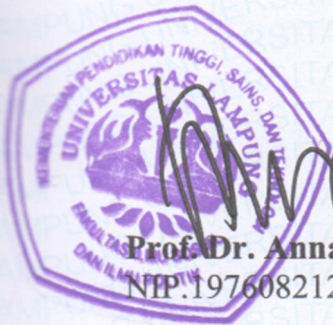


Penguji

: Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si.
NIP.197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **5 Maret 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 27 Februari 2026
Yang membuat pernyataan,



Tammia
NPM. 2216041104

RIWAYAT HIDUP



Penulis Bernama Tammia lahir di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung pada tanggal 16 Juni 2003. Penulis merupakan anak perempuan kedua, dari pasangan Bapak Hendrawin dan ALM Ibu Sunayati. Pendidikan formal yang sudah dilalui penulis berawal dari Taman Kanak-Kanak (TK) Setia Kawan yang diselesaikan pada tahun 2009, kemudian melanjutkan Pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Tanjung Senang Bandar Lampung lulus tahun 2015. Lalu melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 19 Bandar Lampung sampai lulus pada tahun 2018. Setelah itu, penulis melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 15 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2021. Setelah itu di tahun 2022 penulis melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi negeri yang ada di Provinsi Lampung yaitu Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN dengan mengambil program studi Administrasi Negara yang ada di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, baik internal maupun eksternal kampus. Dalam organisasi internal, penulis bergabung dengan Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) periode 2022–2025 dan berperan sebagai anggota Divisi Kajian dan Pengembangan Keilmuan (KPK). Melalui organisasi ini, penulis terlibat dalam berbagai kegiatan akademik yang mendukung pengembangan kapasitas diri. Selain itu, penulis juga aktif dalam organisasi eksternal kampus, yaitu Koperasi Mahasiswa Universitas Lampung (KOPMA UNILA) pada periode 2022–2024. Selama bergabung, penulis memperoleh berbagai pengalaman organisasi, di antaranya menjadi volunteer bagian administrasi dalam kegiatan konser Counfest yang diselenggarakan oleh KOPMA UNILA, serta menjadi anggota pada bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) dan bagian Dana dan Usaha (Danus).

Sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Purwodadi Dalam, Kecamatan Tanjung Sari, Kabupaten Lampung Selatan. Selain itu, penulis juga memperoleh kesempatan untuk melaksanakan program magang selama tiga bulan di PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo) Kantor Cabang Bandar Lampung, yang memberikan pengalaman praktis serta wawasan profesional di bidang administrasi dan manajemen organisasi.

MOTO

وَرَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ

"Dan rahmat-Ku meliputi segala sesuatu"

(QS. Al-A'raf: 156)

وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ

"Dan Dia bersama kamu di mana saja kamu berada"

(QS. Al-Hadid: 4)

“Love yourself instead of loving the idea of other people loving you.”

(Reggina Maretha)

“Change your thoughts and you change your world.”

(Norman Vincent Peale)

“Strive not to be a success, but rather to be of value.”

(Albert Einstein)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirobbil alamin, dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Kupersembahkan karya ini sebagai tanda cinta dan kasih sayang kepada:

Kedua orang tuaku tercinta

Almarhum Mama Sunayati dan Bapak Hendrawin, atas doa yang tidak pernah putus dan segala upaya terbaik yang telah diberikan.

Cece dan Adik-adikku Tersayang

Cece Reggina Maretha, Fauzan Isnaini C dan Salsabila Isnaini C yang telah memberikan dukungan tak pernah pudar di setiap langkah. Afirmasi positif yang terus diberikan menjadi sumber semangat dalam menghadapi setiap tantangan, sehingga membuatnya lebih mudah untuk dilalui.

Keluarga besar Song-Kong Hong

Yang selalu memberi semangat, dukungan, dan doa tiada henti.

Kepada Diri Sendiri, Tammia

Terima kasih telah bertahan, tetap kuat, dan selalu berusaha memberikan yang terbaik hingga sejauh ini untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Satu per satu tantangan telah berhasil dilalui, semoga selalu diberikan kekuatan, kemudahan, keberuntungan, dan kebahagiaan hingga akhir.

Almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “**Pemetaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Indonesia (Systematic Literature Review)**” dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam tak lupa saya haturkan kepada baginda kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan umatnya. Semoga keberkahan nya selalu mengiringi setiap langkah yang peneliti jalani kedepannya Aamiin ya Rabbal’Alamiin. Peneliti menyadari bahwa dalam proses perkuliahan dan penulisan skripsi ini banyak rintangan yang dihadapi, namun berkat bantuan, bimbingan dan kehadiran berbagai pihak sehingga rintangan-rintangan yang dihadapi dapat diatas dengan baik, untuk itu penulis menyampaikan ucapan kepada:

1. Mama dan Bapak, terimakasih telah membersarkanku, terimakasih sudah selalu ada menemaniku walau mama hanya bisa melihatnya dari atas sana. Semua nasihat-nasihat yang selalu diberikan membawaku menjadi pribadi yang baik. Aku sangat bangga mempunyai mama dan bapak, semua perjuangan kalian mengantarkan aku meraih gelar sarjana ini, gelar ini kupersembahkan untuk kalian berdua. Terimakasih bapak sudah selalu setia mengantarkan ku sejak sekolah dasar hingga aku kuliah, ucapan terimakasih saja tidak cukup untuk mewakili setiap pengorbanan yang bapak berikan. Semoga kalian selalu bangga denganku, semoga doa-doa baik yang kalian langitkan untukku dan yang lain mengantarkan kami menjadi anak yang sukses dan dapat membantu sesama.
2. Kepada Cece Reggina terimakasih atas semua bimbingan, dukungan, nasihat, doa yang tidak terputus untukku. Terimakasih selalu ada, selalu saling mengingatkan, selalu mendengarkan keluh kesahku, selalu menjadi tempat ternyaman untukku berpulang. Terimakasih juga untuk kedua adikku Fauzan

dan Salsabila atas support, doa untukku. Semangat sekolahnya ya, semoga kelak kalian akan menjadi anak yang sholeh dan sholehah, sukses dunia dan akhirat aamiin. Doa-doa baik untuk kalian bertiga selalu aku langitkan, semoga kita diberikan kemudahan dan kelancaran dalam setiap proses kehidupan kita selanjutnya aamiin.

3. Kepada Keluarga Besar Song Kong, terimakasih atas semua doa dan dukungan untukku selama ini. Terimakasih terkhusus untuk Almarhum Popo Cinderawati yang selalu memberikan doa yang tidak terputus untukku, semoga popo selalu mendoakanku dari atas sana ya. Terimakasih sudah mengurusku semenjak mama meninggal, semua omelan-omelan popo saat itu membentuk diriku yang baik, kesuksesanku juga tidak terlepas dari pengorbanan popo. Terimakasih juga untuk Ook Miling dan Almarhum Pakde Tikno, ibu dan ayah keduku terimakasih untuk semuanya semoga ook dan almarhum pakde berikan selama ini tanpa kalian aku juga tidak akan sampai di titik ini, seluruh doa dan wejang-wejangan yang diberikan sangat berarti untukku. Terimakasih juga untuk tante yuni dan om encun atas semua doa dan support yang tidak pernah putus untukku yang selalu menanyakanku disetiap proses dari awal perkuliahan hingga dalam menulis skripsi ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian aamiin allahuma aamiin.
4. Kepada sepupu dari Song Kong Hong *Family* Koko Omi, Cece Novi, Cece Ita, Cece Vv, Cece Cancan, Mandake dan Adek Ila terimakasih atas seluruh dorongan, masukan, bimbingan dan support yang tidak pernah putus untukku. Selalu kebersamai disetiap proses penulis, selalu menjadi tempat ternyaman untuk bertukar pikir, seluruh tawa canda, moment-moment berharga semua hal baik lainnya yang tidak akan terlupakan. Semoga kita selalu saling menyayangi, selalu mendukung satu sama lain, selalu kompak, semoga Allah SWT selalu memberikan keberkahan dan kelancaran dalam setiap langkah kita semua aamiin allahuma aamiin.
5. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A. selaku dosen pembimbing akademik dan pembimbing skripsi penulis yang selalu sabar dalam memberikan bimbingan, arahan, dan support, serta berbagai pengalaman yang telah diberikan. Menjadi

ibu selama masa perkuliahan, atas semua suka duka maupun canda tawa yang dilalui selama ini, Terimakasih ya ibu atas semuanya, semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan ibu aamiin allahuma aamiin.

6. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si. selaku dosen pembahas saya atas saran, masukan, dan bimbingan nya selama proses skripsi. Dan dalam memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan. Semoga Ibu senantiasa diberikan kesehatan, kemudahan dan kelancaran dalam segala hal dan semoga bisa menginspirasi bagi seluruh mahasiswa.
7. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Ibu Dr. Susana Indriyati caturiani, S.IP.,M.SI. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, Prof. Dr. Yulianto, M.Si., Prof. Dr. Bambang Utoyo S, M.Si, ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si., Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., prof. Dr. Novita Tresiana, S. Sos., M.Si., ibu Dr. Dian Kagungan M.H, bapak Dr. Dedy Hermawan, S. Sos., M. Si., bapak Eko Budi Sulistio., S. Sos., M. AP., bapak Syamsul Ma'arif, S.IP., M. Si., bapak Nana Mulyana, S. IP., M.Si., ibu Dewie Brima Atika, S. IP., M.Si., ibu Dr. Ani Agus Puspawati, S. AP., M. A., bapak Fery Triatmojo, S.A.N., M. PA., bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M. P.A., ibu Dr. Susana Indriyanti, S. IP., M. Si., miss Devi Yulianti., S.A.N., M.A. Ph.D., Prof. Intan Fitri Meutia., S.A.N., M.A., Ph.D, ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., bapak Apandi, S. Sos., M.Si., bapak Dodi Faedulloh., S. Sos., M.Si., ibu Vina Kamilasari, S.Pd., M.Si., ibu Anisa Utami, S. IP., M.A., bapak M. Irsyad Fadoli, S.A.P, M.A.P., ibu Kholifatul Munawaroh, S.A.N., M.Si. Bapak Vincensius Soma Ferrer, S.A.N., M.Si., Ibu Ayu Wulandari S.A.N., M.Si. atas ilmu dan pembelajaran yang diberikan kepada saya selama proses perkuliahan, semoga ilmu yang diperoleh dapat menjadi bekal yang berharga dalam kehidupan saya kedepannya. Semoga bapak dan ibu senantiasa diberikan kesehatan dan dilimpahkan rezekinya oleh Allah SWT.

10. Kepada staf Administrasi Negara mba Uki dan mba Vivi, terimakasih sudah membantu saya dalam menyusun berkas administrasi selama perkuliahan termasuk dalam proses pengerjaan skripsi, atas semua arahannya dan kemudahannya. Semoga mba Uki dan Mba Vivi senantiasa diberikan kesehatan dan rezeki yang melimpah aamiin.
11. Kepada keluarga besar Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo) Kc Bandar Lampung yaitu Pak Giri, Pak Irvan, Pak Aan, Pak Asrul, Pak Drajad, Mba Widia, Ka Rendi, Ka Uki, Ka Okta, Ka Adit dan Pak Cecep. Terimakasih atas semua ilmu, pengalaman berharga, dan semua kenangan indah selama penulis magang. Penulis merasa sangat diterima dan dibimbing dengan baik. Terkhusus untuk Mba Widia yang sudah banyak membantu dalam proses magang saya, selalu sabar mengajarkan dan mengenalkan penulis pada suatu hal yang baru. Semoga Allah SWT selalu memberikan keberkahan, kelancaran dan kemudahan atas seluruh kebaikan kalian aamiin.
12. Teman-teman ANUAW Naza, Liana, Balqies, Tiya, Fischa, Dea dan Natalia serta teman-teman SMA lain nya Nanggroe, Gusti, dan Indra. Terimakasih telah tumbuh bersama sejak SMP dan SMA menjadi seluruh saksi perjalanan penuh lika liku penulis. Terimakasih atas seluruh kenangan-kenangan indah yang kita ukir, semoga tali silaturahmi kita akan tetap terjaga dan semoga dimana pun kita berproses selanjutnya senantiasa diberikan kemudahan dan kelancaran selalu aamiin allahuma aamiin.
13. Terimakasih untuk Mega Rosita Manalu, Meitha Agnes, dan Ricky Maynaki. Terimakasih sudah selalu ada, selalu memberikan support dan selalu kebersamaiku di setiap hiruk pikuk perkuliahanku. Menjadi tempat ternyaman penulis saat berkeluh kesah, selalu memberikan waktu yang berharga untuk mendengarkanku cerita-ceritaku dan selalu menemaniku di titik terendahku. Terimakasih atas semua kebahagiaan, tenaga dan semua hal baik yang kalian lakuin untukku, semoga kita akan berhubungan dengan baik selamanya. Seluruh moment yang sudah dilewati bersama, terekam dengan sangat baik di jiwa ini. Semoga kita selalu dikelilingi kebaikan, apapun jalan di masa depan doa-doaku untuk kalian akan selalu menyertai kalian. Semoga tali silaturahmi kita selalu

erat walau terpisah jarak. Terimakasih sudah hadir menjadi bagian penting di perjalanan ini, mungkin tanpa kalian penulis tidak akan sampai dititik ini.

14. Terimakasih untuk Nafas Berdetak dan New Trip Familys Mero, Tata, Rikoy, Bame, Ariel, Dindon, Yolana, Artiya, Diva, Kamila, Qaisara, Nasywa, Ubai, Fariz, dan Arisky. Menjadi rumah pertama dalam perkuliahanku, banyak sekali moment-moment baik yang kita ukir, suka cita kita lalui bersama. Akan sangat merindukan moment kita masak bareng sambil bercerita terkait banyak hal. Semoga kalian semua selalu diberikan kesehatan selalu, dimudahkan dan dilancarkan segala sesuatunya aamiin. Walau jarak akan memisahkan kita semoga tali silaturahmi kita akan terjaga dengan baik, semoga suatu hari nanti kita bisa liburan bareng. Ga sabar banget menantikan kisah-kisah perjalanan baru kita nantinya. Terimakasih orang-orang baik yang sudah hadir di perjalananku, membuat warna warni di chapterku ini.
15. Terimakasih untuk Bame, Ariel, Dindon dan Yolana yang selalu mengajakku main, selalu meluangkan waktu di tengah kesibukan mereka untuk mengurangi kesepianku. Aku sangat bersyukur bertemu kalian. Semoga kita bisa berkumpul kembali ya ditengah kesibukan kita nantinya. Terkhusus M.Iqbal Ramadhani, terimakasih selalu support untuk segera menyelesaikan skripsi ini, selalu sabar mengajarkan dan selalu meluangkan waktunya dengan rentetan pertanyaan dariku. Semoga kalian selalu dikelilingin orang baik, diberikan kebahagiaan,serta dilancarkan dan dipermudahkan segala sesuatunya aamiin.
16. Teman-Teman KKN Desa Purwodadi Dalam Rahma, Fladisya, Deli, Kevin dan Daffa, terima kasih karena telah menjadi warna baru dalam perjalanan ini, meskipun hanya satu bulan, tetapi prosesnya penuh dengan makna dan pembelajaran segala canda tawa dan suka duka kita lewati bersama di rumah asing yang perlahan mendekatkan kita. Terima kasih banyak ya, semoga kalian selalu sukses untuk menata segala proses ke dep annya.
17. Terimakasih kepada Bang Tara, Mba Atika, Bang Arsyah, Mba Sabila, Lita, Bidun, Adepe, Sukma, Galih, Audy, Lisa dan teman-teman lain terimakasih karena menjadi bagian dari perjalananku. Bersyukur sekali bisa bertemu orang-orang baik seperti kalian. Semoga kalian dimudahkan dalam mengapai cita-cita

aamiin.

18. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu nama telah memberikan kontribusi baik secara langsung dan tidak langsung selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Hanya ucapan terimakasih dan doa yang dapat diberikan.
19. Diriku, Terimakasih sudah kuat dalam melewati semua ini, terimakasih karena disaat banyaknya terpaan masalah kamu tetap berdiri tegak. Banyak tangis yang diam-diam terjatuh di tengah sunyi nya malam. Diantara banyaknya doa yang dilayangkan, perlahan-lahan bangkit untuk kembali berjuang hingga sampai dititik yang baik ini. Terimakasih karena sudah sekuat ini sangat bangga sekali. Mari melanjutkan perjalanan selanjutnya, semoga kehadiranmu di mana pun itu dapat memberikan energi positif bagi sekitar. Bismillah dengan izin Allah SWT dan doa baik dari semua yang tersayang akan mengantarkamu menuju masa depan yang sukses aamiin. Mari berjuang sampai akhir untuk membuat orang tersayang bangga dan bahagia. Semangat selalu mari bekerjasama dengan baik selamanya.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|--------------|
| DAFTAR TABEL | xvii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xviii |
| DAFTAR SINGKATAN..... | xix |
| | |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 9 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 10 |
| | |
| II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| 2.1 Tinjauan Manajemen..... | 11 |
| 2.2 Tinjauan Sumber Daya Manusia | 12 |
| 2.3 Tinjauan Tentang Kinerja | 14 |
| 2.3.1 Indikator dan Syarat Kinerja | 15 |
| 2.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja..... | 17 |
| 2.4 Kerangka Pikir | 18 |
| | |
| III. METODE PENELITIAN | 20 |
| 3.1 Desain Penelitian..... | 20 |
| 3.2 Kriteria Kelayakan | 21 |
| 3.3 Sumber Informasi dan Strategi Pencarian..... | 22 |
| 3.3.1 Sumber Literatur | 22 |
| 3.3.2 Strategi Pencarian..... | 22 |
| 3.4 Sumber dan Jenis Data | 24 |
| 3.5 Item Data dan Proses Pengumpulan Data | 26 |
| 3.6 Sintesis | 27 |
| 3.7 Konsultasi..... | 28 |

| | |
|--|------------|
| IV. HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 29 |
| 4.1 Hasil..... | 29 |
| 4.1.1 Seleksi Studi dan Penilaian Kualitas..... | 29 |
| 4.1.2 Charting Data | 32 |
| 4.1.3 Tematik | 68 |
| 4.2 Pembahasan..... | 69 |
| 4.2.1 Research Question 1: Tren kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia selama 20 tahun terakhir | 69 |
| 4.2.2 <i>Research Question 2</i> : Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil | 80 |
| 4.2.3 <i>Research Question 3</i> : Faktor-Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil | 87 |
| 4.2.4 <i>Research Question 4</i> : Tantangan dan solusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil | 103 |
| V. PENUTUP | 118 |
| 5.1 Kesimpulan | 118 |
| 5. 2 Saran..... | 119 |
| DAFTAR PUSTAKA | 121 |
| LAMPIRAN..... | 130 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1. Jumlah PNS Pusat dan Daerah 10 Tahun Terakhir..... | 3 |
| Tabel 2. Framework PICO(S) | 23 |
| Tabel 3. Hasil dari rumusan research question | 24 |
| Tabel 4. Kriteria Inklusi dan Ekslusi..... | 24 |
| Tabel 5. Charting Data | 33 |
| Tabel 6. Analisis Tematik | 68 |
| Tabel 7. Tahun Publikasi Artikel | 70 |
| Tabel 8. Pemetaan Wilayah..... | 76 |
| Tabel 9. Tren Teori | 79 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 1. Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Tahun 2024 | 4 |
| Gambar 2. Pemetaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Overlay Visualization VOSViewer)..... | 6 |
| Gambar 3. Pemetaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Network Visualization VOSViewer)..... | 7 |
| Gambar 4. Critical Logic Penelitian..... | 19 |
| Gambar 5. Diagram PRISMA Flowchart..... | 26 |
| Gambar 6. PRISMA Flowchart Hasil Seleksi Studi Literatur | 30 |
| Gambar 7. Tahun Publikasi Jurnal | 71 |
| Gambar 8. Pemetaan Wilayah..... | 74 |

DAFTAR SINGKATAN

| | |
|--------|---|
| PNS | : Pegawai Negeri Sipil |
| ASN | : Aparatur Sipil Negara |
| SLR | : <i>Sytematic Literature Review</i> |
| POP | : <i>Publish or Perish</i> |
| MSDM | : Manajemen Sumber Daya Manusia |
| SDM | : Sumber Daya Manusia |
| JBI | : <i>Joanna Briggs Institute</i> |
| PICOS | : Population, Intervention, Comparation, Outcome, dan Study Design |
| PRISMA | : <i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analys</i> |
| SOP | : Standar Operasional Prosedur |
| KPP | : Kantor Pelayanan Pajak |
| UKL | : Unit Kerja Layanan |
| BPK | : Badan Pemeriksa Keuangan |

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan maju mundurnya suatu organisasi, karena keberhasilan instansi sangat dipengaruhi oleh kualitas manusia yang dimilikinya (Kalesaran et al., 2014). Sumber daya manusia adalah aset paling berharga dan penting bagi organisasi atau perusahaan, sebab kesuksesan pencapaian tujuan instansi sangat ditentukan oleh peran pegawai di dalamnya. Kualitas sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan organisasi dalam menyelesaikan tugas dan fungsi, yang tercermin melalui peningkatan kinerja pegawai sebagai wujud dari pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia berperan sebagai penggerak seluruh komponen, sehingga tanpa keberadaan manusia organisasi tidak akan dapat berjalan. Sebagai sumber daya, manusia memiliki pikiran dan perasaan yang membedakannya dari faktor produksi lainnya, sehingga organisasi perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Mulia & Saputra, 2020).

Pegawai merupakan penggerak institusi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Untuk mencapai kinerja terbaik, organisasi berkepentingan melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Namun, selama ini banyak instansi pemerintahan yang memiliki produktivitas pegawai yang rendah dan sulitnya melakukan pengukuran kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pegawai yang belum mempunyai kompetensi memadai. Spencer & Spencer (1993) berpendapat bahwa peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja

sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Tingginya kompetensi akan berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai.

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Pasal 1 Ayat 3 adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. PNS memegang peranan penting dalam keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. PNS bukan hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, tetapi juga sebagai penyedia layanan yang menentukan kualitas interaksi antara negara dan masyarakat. Menurut Mulia & Saputra (2020) kualitas kinerja PNS menjadi indikator utama keberhasilan birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja PNS di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, baik dalam aspek kompetensi, motivasi, maupun sistem penilaian kinerja itu sendiri.

Kinerja PNS di Indonesia cenderung dinilai kurang baik dibandingkan negara lain karena lemahnya kualitas sumber daya manusia. Studi menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan literasi Indonesia masih relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara, sehingga PNS kurang mampu mengikuti perkembangan teknologi, inovasi, dan tuntutan pelayanan publik modern. Selain itu, pembangunan *human capital* di Indonesia lebih berorientasi pada pertumbuhan ekonomi jangka pendek, sementara peningkatan kualitas pegawai jangka panjang belum menjadi prioritas. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya produktivitas serta efektivitas PNS dalam menjalankan fungsi birokrasi dan pelayanan masyarakat (Windarni & Bawono, 2021).

Fenomena rendahnya kinerja aparatur di Indonesia seringkali berkaitan dengan persoalan *red tape* atau prosedur birokrasi yang berbelit-belit. Dalam pelayanan publik, *red tape* dipahami sebagai regulasi atau prosedur administratif yang kompleks dan memakan waktu lama sehingga menghambat efektivitas pelayanan. Berbagai penelitian dan laporan publik menunjukkan bahwa kondisi ini menurunkan efisiensi, meningkatkan biaya, serta mengurangi kepuasan masyarakat

terhadap kinerja aparatur pemerintah. Kesenjangan antara ekspektasi masyarakat dengan realitas pelayanan publik inilah yang memperkuat pentingnya reformasi birokrasi. Upaya penyederhanaan prosedur, optimalisasi teknologi informasi, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas menjadi langkah strategis yang harus diambil. Dengan demikian, kajian tentang kinerja PNS, khususnya terkait dampak *red tape*, tetap relevan untuk dilakukan, terlebih dalam menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas (Amiruddin, 2023)

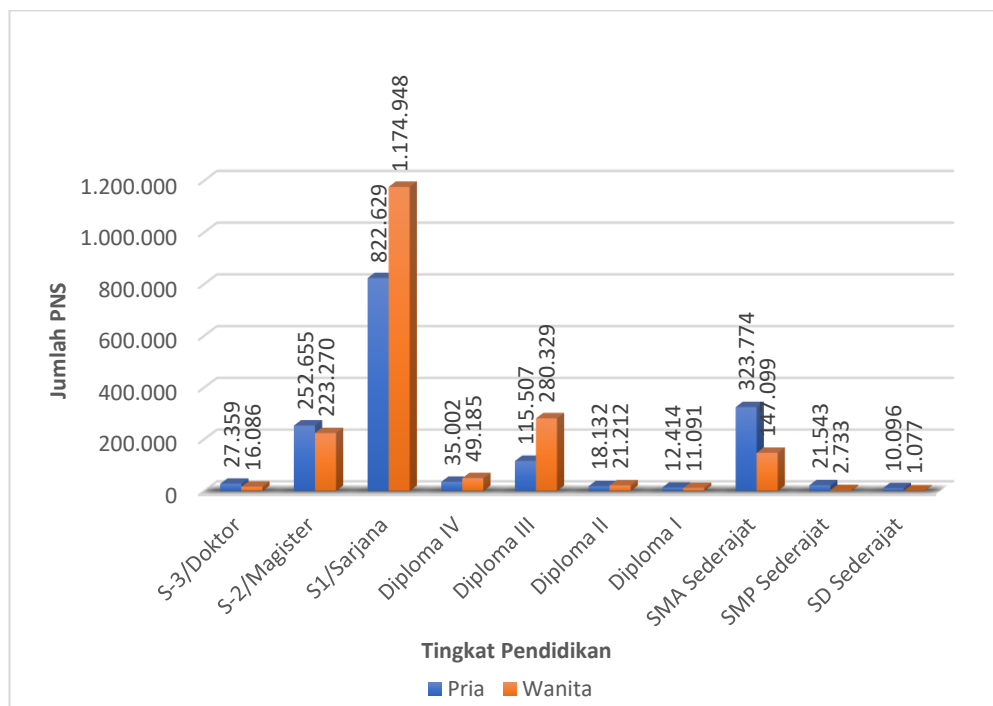
Tabel 1. Jumlah PNS Pusat dan Daerah 10 Tahun Terakhir

| Tahun | Pusat | % | Daerah | % | Total |
|-------|---------|-----|-----------|-----|-----------|
| 2015 | 960.795 | 21% | 3.632.809 | 79% | 4.593.604 |
| 2016 | 918.436 | 21% | 3.455.905 | 79% | 4.374.341 |
| 2017 | 925.248 | 22% | 3.364.148 | 78% | 4.289.396 |
| 2018 | 939.236 | 22% | 3.246.267 | 78% | 4.185.503 |
| 2019 | 953.731 | 23% | 3.235.390 | 77% | 4.189.121 |
| 2020 | 958.919 | 23% | 3.209.199 | 77% | 4.168.118 |
| 2021 | 936.859 | 23% | 3.058.775 | 77% | 3.995.634 |
| 2022 | 944.175 | 24% | 2.946.404 | 76% | 3.890.579 |
| 2023 | 923.133 | 25% | 2.809.295 | 75% | 3.732.428 |
| 2024 | 910.626 | 25% | 2.655.515 | 74% | 3.566.141 |

Sumber: Badan Kepegawaian Nasional, 2024

Berdasarkan tabel 1 di atas terdapat penurunan jumlah PNS lebih dari satu juta orang akibat moratorium rekrutmen dan kebijakan efisiensi birokrasi, dengan proporsi PNS pusat meningkat dari 21% menjadi 25% dan PNS daerah turun dari 79% menjadi 74%. Kondisi ini menuntut penataan ulang sumber daya aparatur, terutama di daerah yang mengalami penurunan signifikan, agar pelayanan publik di sektor vital tetap terjaga. Penurunan jumlah PNS di daerah berdampak langsung pada sektor pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan administrasi kependudukan. Tanpa peningkatan kapasitas, redistribusi, serta dukungan digitalisasi layanan, efisiensi birokrasi justru berpotensi mengurangi akses dan kualitas pelayanan masyarakat. Sementara itu, peningkatan proporsi PNS pusat memperkuat fungsi strategis negara, tetapi juga berisiko memperlebar kesenjangan

kualitas pelayanan antara pusat dan daerah jika tidak diimbangi kebijakan pemerataan. Menurut Mariantika et al., (2024) transformasi digital birokrasi menjadi solusi penting dalam menghadapi penurunan jumlah aparatur. Teknologi informasi dan sistem kerja berbasis kinerja memungkinkan birokrasi tetap efisien dengan pegawai yang lebih sedikit, namun hal ini menuntut kesiapan kompetensi, literasi digital, serta budaya kerja adaptif. Karena itu, pengembangan kinerja dan profesionalisme PNS menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah.



Gambar 1. Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Tahun 2024

Sumber: Badan Kepegawaian Nasional, 2024

Pada tahun 2024, komposisi PNS di Indonesia didominasi oleh lulusan S-1 sebanyak 1.997.577 orang (56%), disusul lulusan S-2 sebanyak 475.925 orang, SMA sederajat 470.873 orang, dan S-3 sebanyak 43.445 orang (1,2%), sementara sebagian kecil masih berpendidikan rendah (SD 11.173 orang dan SMP 24.276 orang), yang menunjukkan adanya disparitas tingkat pendidikan. Dari sisi gender, jumlah PNS perempuan lebih banyak dibanding laki-laki, bahkan pada jenjang S-1 dan Diploma III jumlah perempuan jauh melampaui laki-laki. Kondisi ini

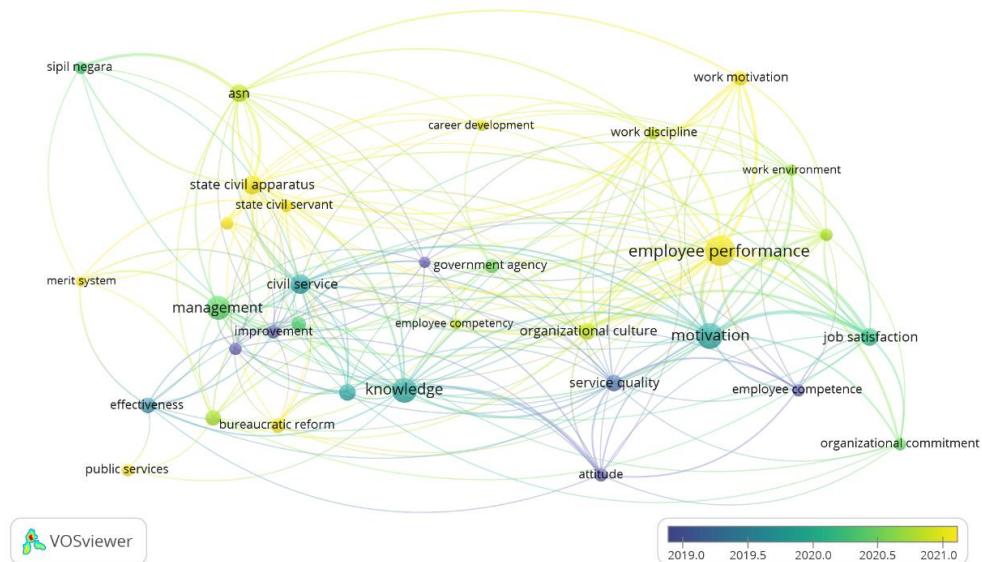
menandakan mayoritas PNS telah berpendidikan tinggi sekaligus meningkatnya partisipasi perempuan dalam birokrasi, meskipun dominasi laki-laki masih terlihat pada jabatan struktural. Namun demikian, pendidikan formal belum sepenuhnya menjamin kompetensi kerja, sehingga pengembangan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan *soft skills*, dan internalisasi nilai integritas tetap diperlukan untuk mendukung kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi pegawai. Kompetensi diidentikkan dengan mereka yang memiliki kinerja yang lebih baik, lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan mereka yang memiliki kinerja rata-rata bahkan tidak memiliki kompetensi sama sekali dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada pasal 1 ayat 10, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Beberapa penelitian menegaskan bahwa kinerja PNS erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, merupakan fondasi dasar dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab aparatur. PNS yang memiliki kompetensi memadai cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, konsisten, dan sesuai dengan target organisasi. Sebaliknya, rendahnya kompetensi berimplikasi pada menurunnya produktivitas, keterlambatan penyelesaian tugas, dan rendahnya kualitas layanan publik.

Upaya pemerintah melalui reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada restrukturisasi organisasi, tetapi juga pada peningkatan kualitas individu PNS. Kinerja PNS saat ini dinilai tidak hanya dari capaian *output* pekerjaan, tetapi juga dari bagaimana pegawai tersebut mampu berinovasi, bekerja sama, dan memberikan solusi bagi masyarakat. Dengan demikian, paradigma kinerja PNS bergeser dari sekadar administratif menuju orientasi pada hasil dan kepuasan publik. Reformasi birokrasi yang berkembang sejak tahun 2010 hingga saat ini terus menekankan pentingnya profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas aparatur negara. Melalui berbagai kebijakan, pemerintah berupaya meningkatkan kinerja PNS, baik melalui penerapan sistem merit, penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai

(SKP), evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), hingga penguatan *core values* ASN “BerAKHLAK” (Nabila Shalsabila et al., 2025).

Semua kebijakan tersebut diarahkan untuk membangun birokrasi yang lebih adaptif terhadap perubahan. Salah satu langkah yang ditempuh adalah pemenuhan hak pengembangan kompetensi minimal 20 jam per tahun sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN melalui mekanisme *Corporate University*. Dengan demikian, diharapkan PNS dapat terus meningkatkan kemampuan diri, menyesuaikan dengan dinamika lingkungan kerja, dan pada akhirnya mampu memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat (Effendie & Putra, 2024). Hal tersebut merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), tata kelola dan sumber daya manusia aparatur. Tujuan dari reformasi birokrasi adalah terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dengan aparatur berintegritas tinggi, produktif, dan melayani secara prima, maka perlu didukung oleh PNS memadai secara kualitas dan kuantitas yang memiliki kompetensi manajerial dan teknis.



Gambar 2. Pemetaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (*Overlay Visualization VOSViewer*)

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Hal ini juga ditandai dengan keterhubungan kata kunci kinerja PNS dengan 3 (tiga) elemen faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PNS dalam satu jaringan berwarna biru dan ditemukan juga keterikatan jaringan dengan kata kunci lainnya seperti *work motivation*, *work dicipline*, *work environment* dan lainnya. Pemetaan jaring-jaring dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana kekuatan antar kata kunci literatur penelitian yang akan dilakukan *review* sehingga dapat menjadi landasan bagi peneliti dalam meneliti terkait kinerja PNS di Indonesia. Berdasarkan pemetaan di atas, telah dilakukan penelitian-penelitian dengan fokus kinerja PNS dengan berbagai metode yang bertujuan untuk mengungkapkan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Penelitian yang membahas mengenai kinerja PNS di Indonesia telah berlangsung selama lebih dari dua dekade. Penelitian awal mengenai PNS difokuskan kepada aspek internal pegawai seperti kompetensi, motivasi, serta disiplin kerja tetapi penelitian-penelitian berikutnya menekankan pada transformasi digitalisasi dalam pelayanan publik.

Beberapa tinjauan literatur sebelumnya telah menganalisis penelitian terkait kinerja PNS di Indonesia. Dari hasil kajian tersebut, dapat diidentifikasi berbagai tema utama yang memengaruhi kinerja PNS, seperti pengembangan kompetensi, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, penempatan kerja, komitmen organisasi, dan disiplin kerja. Kajian-kajian tersebut secara kolektif menggambarkan kondisi kinerja PNS di Indonesia serta menyoroti perkembangan yang sudah dicapai dan tantangan yang masih dihadapi dalam pengelolaannya. Namun demikian, hasil penelitian yang ada masih bersifat terpisah dan belum dipetakan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk memetakan secara komprehensif kinerja PNS di Indonesia, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih utuh dan terintegrasi.

Penggunaan metode SLR dapat mengisi kekosongan penelitian yang ada dengan menyajikan analisis sintesis dan meta-temuan dari berbagai studi terdahulu. Hasil pemetaan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademik melalui pengembangan pengetahuan yang lebih utuh mengenai kinerja PNS, sekaligus memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*) yang dapat menjadi pedoman bagi perumusan kebijakan, strategi manajerial, maupun praktik tata kelola

aparatur sipil negara yang lebih efektif dan berkelanjutan di Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pemetaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia (*Systematic Literature Review*)".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Bagaimana tren kinerja PNS di Indonesia selama 20 tahun terakhir?
2. Apa saja indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja PNS di Indonesia?
3. Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja PNS?
4. Apa tantangan dan solusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai berdasarkan penelitian terdahulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran perkembangan penelitian terkait kinerja PNS di Indonesia selama 20 tahun terakhir.
2. Memetakan indikator kinerja PNS yang digunakan dalam berbagai instansi di Indonesia.
3. Teridentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kinerja PNS di Indonesia.
4. Memperoleh peta tantangan dan solusi sebagai bahan kajian untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmu administrasi negara, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja PNS. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya literatur akademik melalui analisis studi literatur yang komprehensif mengenai trend kinerja pns selama 20 tahun terakhir, indikator-indikator kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, serta tantangan dan solusi yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja PNS. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Manajemen

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat saat ini menuntut PNS untuk mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Hal ini dibutuhkan manajemen untuk meningkatkan kinerja PNS. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh sebab itu, apabila sesuatu organisasi atau kelompok orang yang gagal mencapai tujuannya sering disebut *Mismanagement*, artinya salah urus, salah kelola atau salah pengaturan.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti tangan, yang kemudian berkembang dalam bahasa Italia menjadi “*maneggiare*” yang berarti menangani. Menurut Robbin dan Coulter (2002), manajemen merupakan suatu proses pelaksanaan koordinasi terhadap berbagai kegiatan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan dan/atau melalui orang lain. Dalam konteks modern, manajemen mencakup serangkaian fungsi dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang semuanya berfokus pada pemanfaatan sumber daya yang ada baik itu sumber daya manusia, keuangan, maupun material dengan cara yang paling produktif (Utama et al., 2024)

Menurut Follet (1998) disebutkan bahwa *management is the art of getting thing done through people*. Artinya, manajemen merupakan seni untuk mencapai tujuan melalui orang-orang. Seni disini dimaksudkan sebagai kemampuan atau keterampilan seseorang dan kelompok orang memainkan alat atau orang sehingga menghasilkan keindahan serta kemajuan. Terry (1982) mengartikan manajemen sebagai serangkaian proses unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menetapkan dan mencapai berbagai sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya. Sementara, Stoner (1996) menyebutkan bahwa manajemen ialah serangkaian proses dalam menetapkan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk pencapaian sesuatu tujuan (Krisnandi et al., 2019).

Manajemen memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja PNS karena penerapan fungsi-fungsi manajemen yang efektif menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang terstruktur, manajemen memastikan setiap pegawai melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Penerapan manajemen yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga mendorong profesionalisme, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik yang menjadi tolok ukur kinerja PNS.

2.2 Tinjauan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen. Manajemen SDM di dalam organisasi berfungsi untuk membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produksi dan laba tanpa adanya karyawan yang berkeahlian, berkompeten dan berdedikasi tinggi. Menurut V.Rivai dalam (Rumawas, 2018) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sunarmintyastuti & Suprpto (2019) sumber daya manusia merupakan suatu kemampuan yang ada pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen utama dari semua aktivitas yang dilakukannya. Meskipun dalam proses pelaksanaan aktivitasnya banyak berbagai alternatif atau bantuan baik dari segi penggunaan peralatan yang canggih, akan tetapi hal tersebut tidak akan berarti tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak dalam organisasi, namun keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas saja tidak cukup tanpa adanya pengelolaan yang baik. Karena itu, diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai upaya strategis untuk memastikan potensi pegawai, dapat dikelola dan diarahkan guna meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari ilmu manajemen yang lebih khusus penerapannya terhadap sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tidak semudah manajemen sumber daya lain, karena yang diatur adalah manusia yang memiliki akal, perasaan dan tujuan yang berbeda, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan berdampak sangat luas. Flippo (1989) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Rumawas, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kinerja PNS, karena kualitas dan efektivitas aparatur negara sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dikelola secara strategis dan berkelanjutan. Penerapan fungsi-fungsi MSDM seperti perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, hingga evaluasi

kinerja berperan penting dalam menciptakan PNS yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memungkinkan setiap pegawai memahami perannya dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong inovasi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kualitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan birokrasi menjadi faktor determinan dalam mewujudkan kinerja PNS yang optimal, produktif, dan sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

2.3 Tinjauan Tentang Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance (*job performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Menurut Serdamayanti (2010) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Sutrisno (2009) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Mulia & Saputra, 2020).

Menurut Amstrong dan Taylor dalam Mustapa & Nelwan (2022) kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas karyawan dan organisasi. Kinerja merupakan hal yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, motivasi, dan kepentingan. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan

bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

Kinerja merupakan salah satu variabel untuk mengetahui sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan dan sasarannya. Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik. Agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.3.1 Indikator dan Syarat Kinerja

Menurut Annisa & Aulia (2021) menyatakan Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas- aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depresionalisasi. Menurut Bernardin & Russel (2003) dalam Rahayu (2017) untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator kinerja, antara lain adalah:

- a. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

- d. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- e. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan juga pada bawahan.

Menurut Mutia dalam Sinaga et al., (2020), terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
- b. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- c. Menangani aspek-aspek yang relevan.
- d. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *hasil/outcome*, manfaat maupun dampak serta proses.
- e. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
- f. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Menurut Mulyadi dalam Sinaga et al., (2020), terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

- a. Ukuran kinerja tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.
- b. Ukuran kinerja beragam adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

2.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Menurut Armstrong dalam Mulyadi et al., (2016), menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja pegawai secara keseluruhan, yaitu:

a. *Personal Factors*

Faktor individu pada dasarnya ada yang bersifat melekat pada diri individu tersebut, namun ada pula yang dapat dibina dan dikembangkan secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas diri dan perbaikan organisasi. Faktor *skill, knowledge, motivation* dan *attitude* merupakan contoh yang dapat diperbaiki baik melalui jalur formal maupun informal. Herzberg dalam Kosali & Nabila (2024) berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan intrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor intrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan hasil kerja individu. Dalam teori motivasi Herzberg, faktor faktor motivator meliputi: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

b. *Leadership Factors*

Cara seorang pimpinan melakukan pembinaan, pengarahan, berkomunikasi, atau memberikan dukungan, akan berdampak pada perilaku kerja bawahannya. Gaya kepemimpinan dan strategi seorang pimpinan akan berdampak pada kinerja pegawai.

c. *Team Factors*

Kelompok kerja harus dapat dijadikan peluang atau manfaat untuk saling memperbaiki dan meningkatkan kompetensi, persaingan yang sehat, serta perwujudan gagasan/ide yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih maju.

d. *System Factors*

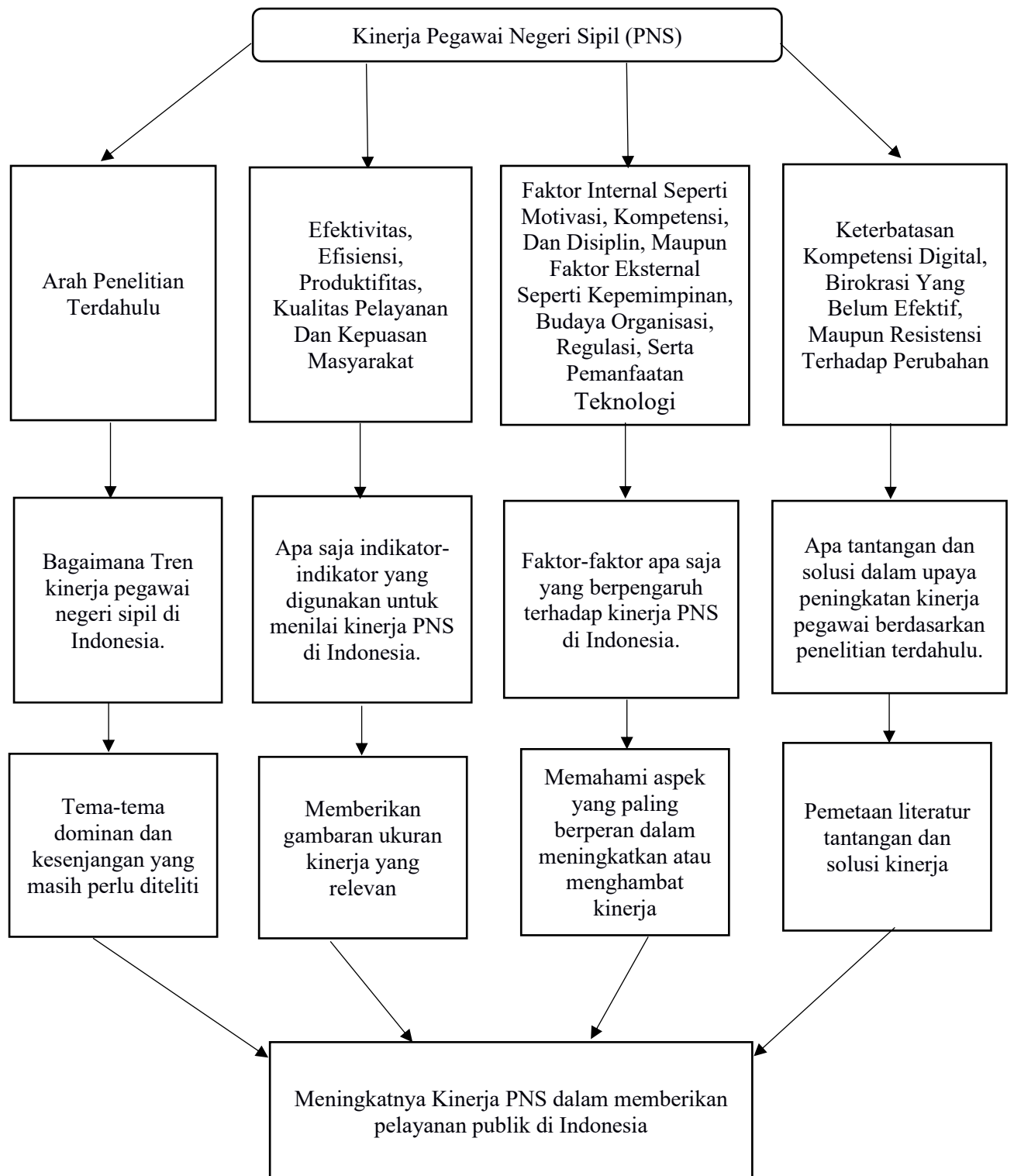
Faktor sistem dapat mempengaruhi kinerja seperti fasilitas kerja, prosedur kerja, dan desain pekerjaan (*job design*). Fasilitas kerja yang mencukupi dari aspek kuantitas dan memadai dari aspek keteknologian sangat menunjang upaya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Campbell JP (1990) bahwa “*believes that: Performance is behaviour and should be distinguished from the outcome because they can be contaminated by systems factors*”. Definisi ini tidak hanya melihat kinerja sebagai suatu hasil, tetapi kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi. (Saino & Rajak, 2021).

e. *Contextual (situasional) Factors*

Faktor kontekstual (situasional) dalam organisasi mencakup kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku serta kinerja pegawai. Faktor internal meliputi budaya kerja, struktur, dan proses organisasi, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan tuntutan lingkungan dan regulasi. Dalam perspektif budaya organisasi, Edgar H. Schein dalam Sukawati dkk, (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sejalan dengan teori kontingensi, efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara sistem internal dengan dinamika lingkungan eksternal. Oleh karena itu, budaya organisasi sebagai faktor situasional internal berperan penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam organisasi publik.

2.4 Kerangka Pikir

Peneliti akan mengkaji pokok bahasan yang dirumuskan dalam rumusan masalah yaitu; Bagaimana tren kinerja PNS di Indonesia; apa saja indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja PNS di Indonesia; faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja PNS di Indonesia; apa tantangan dan solusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai berdasarkan di Indonesia. Secara lebih ringkas, kerangka pikirnya digambar dibawah ini:



Gambar 4. Critical Logic Penelitian

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analysis* atau disebut PRISMA. Metode ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi jenis bukti yang tersedia sesuai dengan topik yang didiskusikan, mencari gambaran bagaimana penelitian dilaksanakan pada topik atau bidang tertentu, untuk mengidentifikasi karakteristik atau faktor kunci yang terkait dengan suatu konsep (Munn et al., 2018). Desain penelitian *systematic literature review* dipilih karena sumber referensi yang peneliti gunakan bervariasi berasal dari artikel jurnal dan *official websites*. Peneliti menggunakan aplikasi *Publish or Perish* (PoP) dengan menggunakan kata kunci “*Kinerja AND Competence AND Civil Servants AND Public Services*” untuk memetakan dan menganalisis kinerja PNS dalam memberikan pelayanan publik di Indonesia.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Systematic Literature Review* (SLR). Metode SLR adalah metode *literature review* yang mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi seluruh temuan-temuan pada suatu topik penelitian, untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) yang telah ditetapkan sebelumnya (Suroso, 2020). Metode SLR dilakukan secara sistematis dengan mengikuti tahapan dan protokol yang memungkinkan proses *literature review* terhindar dari bias dan pemahaman yang bersifat subyektif dari penelitiannya. Penelitian ini menggunakan SLR karena bisa menghasilkan hasil sintesis karya-karya sebelumnya dan membantu mengkonsolidasikan literatur yang ada. SLR juga menawarkan kemungkinan penggabungan literatur yang ada dan membuat definisi sekaligus dasar yang kuat untuk penelitian lebih lanjut, bisa berupa kesenjangan

(*gap*) penelitian, mengidentifikasi teori-teori dan konsep-konsep yang terkait dengan topik penelitian dan juga pertanyaan atau masalah apa yang dapat dijawab oleh penelitian (Bahasoan et al., 2024).

Menurut Mirzaqon dan Purwoko dalam Sari & Asmendri (2020) bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian kepustakaan bisa dengan dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, makalah atau artikel, jurnal dan sebagainya. Sementara itu, *Systematic Literatur Review* (SLR) cenderung mengikuti pertanyaan penelitian dan bertujuan untuk menjawabnya dengan cara terbaik. Dengan itu akan tercapai kesimpulan dan menunjukkan pengetahuan secara luas tentang topik tertentu. Peneliti akan mengkritisi hasil dari penelusuran *literature review* kemudian dilakukan pemilihan tabel PICO(S) dan diagram *flowchart* lalu hasilnya akan dianalisis sintesis dan membuat kesimpulan akhir (Tricco et al., 2016).

3.2 Kriteria Kelayakan

Kriteria kelayakan pada penelitian ini digunakan sebagai bahan kelayakan dari literatur yang akan ditelusuri sesuai dengan fokus *review* penelitian yang dapat menjawab rumusan masalah. *Framework* PICO(S) (*Population, Intervention, Comparison, Outcome, and Study design*) adalah alat bantu sistematis yang digunakan untuk merumuskan pertanyaan penelitian dan menentukan kriteria kelayakan artikel-artikel yang akan digunakan dalam *systematic literature review*. *Framework* ini membantu peneliti dalam menyaring dan memilih literatur yang relevan. Dengan mengacu kepada elemen-elemen dalam *framework* PICO(S), peneliti dapat mengevaluasi kesesuaian setiap artikel terhadap fokus kajian secara objektif dan memastikan artikel yang disertakan dalam analisis relevan dan mendukung tujuan penelitian.

Kriteria kelayakan dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk melakukan seleksi terhadap literatur yang sesuai dengan fokus *review*, yaitu tren kinerja PNS, indikator-indikator untuk menilai kinerja PNS, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja PNS, apa saja faktor kendala serta solusi dalam meningkatkan kinerja PNS dalam memberikan pelayanan publik di Indonesia, serta bagaimana

tren pemetaan kinerja PNS di Indonesia. Hal ini bertujuan untuk memetakan dengan cepat konsep-konsep kunci yang mendasari penelitian dan sumber utama serta jenis bukti yang tersedia dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai persoalan yang menyangkut konsep secara komprehensif.

3.3 Sumber Informasi dan Strategi Pencarian

3.3.1 Sumber Literatur

Pencarian sumber literatur menggunakan *database* utama yaitu *Google scholar*. Peneliti menggunakan aplikasi pencarian *papers* yaitu *Publish or Perish* yang berpusat pada penelusuran *Google Scholar* untuk melakukan eksplorasi data literatur dengan lebih efisien dan efektif dan sumber literatur kelabu.

3.3.2 Strategi Pencarian

Fokus pencarian dalam artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif. Strategi pencarian menggunakan *Framework Population, Intervention, Comparison, Outcome, and Study Design* PICO(S) dalam mengelola dan memecahkan fokus *review* (Wikia, 2018). PICO(S) digunakan untuk mempermudah dalam penelitian yang terkait dengan area penelitian, membantu dalam mengidentifikasi konsep konsep kunci dalam fokus *review*, mengembangkan istilah pencarian yang sesuai untuk menggambarkan masalah, dan menentukan kriteria inklusi dan eksklusi.

- a. *Problem/Population*, masalah yang akan di analisis atau populasi;
- b. *Intervention*, tindakan yang dilakukan atau suatu pemaparan terhadap studi kasus;
- c. *Comparison*, penatalaksanaan yang digunakan sebagai pembanding;
- d. *Outcome*, hasil atau luaran yang diperoleh pada penelitian;
- e. *Study design* (opsional) menjadi pembatas atau digunakan selama tinjauan hasil.

Berikut *Framework* PICO(S) dalam pemetaan kinerja PNS untuk dengan memetakan dan menganalisis PNS dalam memberikan pelayanan publik di Indonesia.

Tabel 2. Framework PICO(S)

| | |
|-------------------------------|---|
| <i>Population and Problem</i> | Pegawai negeri sipil di Indonesia |
| <i>Intervention</i> | Faktor internal dan eksternal |
| <i>Comparison</i> | Tidak ditetapkan |
| <i>Outcome or Themes</i> | Indikator, faktor, kendala, strategi |
| <i>Study Design</i> | Semua artikel yang berkaitan dengan kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Kerangka PICO(S) (*Population, Intervention, Comparison, Outcome, Study Design*) secara umum digunakan sebagai alat standar dalam SLR untuk memastikan fokus dan konsistensi pertanyaan penelitian. Komponen C (*Comparison*) secara khusus merujuk pada kelompok pembandingan atau intervensi alternatif yang digunakan untuk mengukur efektivitas intervensi utama (*Intervention*). Karena rumusan pertanyaan penelitian bersifat eksplorasi dan pemetaan, yakni bertujuan untuk menggambarkan dan mengklasifikasikan informasi yang sudah ada, bukan untuk mengevaluasi atau membandingkan keunggulan satu pendekatan dengan pendekatan lain. Oleh karena itu, komponen C (*Comparison*) dalam struktur PICO(S) menjadi tidak relevan (*not applicable*) untuk studi ini. Hal ini sejalan dengan temuan Harahap & Wijayanti (2022), yang dalam penelitiannya menggunakan kerangka PICOC namun secara eksplisit tidak menetapkan komponen *comparison* karena penelitian mereka berfokus pada pemetaan literatur dan sintesis deskriptif. Dengan demikian, pemetaan kinerja PNS di Indonesia tujuan penelitian bersifat eksploratif dan deskriptif, yaitu menggambarkan, mengklarifikasi, serta mengelompokkan temuan penelitian yang sudah ada, bukan menilai keunggulan satu intervensi terhadap intervensi lainnya. Pertanyaan penelitian akan distrukturkan hanya dengan mengandalkan komponen P (*Population*), I (*Interest/Intervention*), dan O (*Outcome/Context*), dan S (*Study Design*) untuk mempertahankan fokus penelitian yang bersifat kualitatif dan deskriptif sesuai dengan tujuan skripsi.

Setelah membuat analisis kriteria PICO(S), selanjutnya adalah menentukan research question berdasarkan analisis PICO(S) di atas. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini:

Tabel 3. Hasil dari rumusan *research question*

| No. | <i>Research Question</i> |
|-----|--|
| RQ1 | Bagaimana Tren kinerja PNS di Indonesia selama 20 tahun terakhir? |
| RQ2 | Apa saja indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja PNS di Indonesia? |
| RQ3 | Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap PNS? |
| RQ4 | Apa tantangan dan solusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai berdasarkan di Indonesia? |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

3.4 Sumber dan Jenis Data

Peneliti akan melakukan pemilihan terhadap literatur yang diperoleh dari *database Google Scholar* melalui pencarian dari aplikasi *Publish or Perish*. Pada tahap awal, judul dan abstrak dilakukan filter atau penyaringan oleh peneliti. Untuk menyempurnakan penyaringan literatur, peneliti membuat kriteria inklusi dan eksklusi. Literatur yang didapat akan dipilih sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi dari penelitian. Kriteria inklusi merupakan penjelasan dari faktor yang dipilih untuk memasukkan artikel dalam pelaksanaan *review*. Sedangkan kriteria eksklusi merupakan penjelasan faktor dari penulis untuk tidak memasukan artikel tersebut dalam pelaksanaan *review* (Zulaida et al., 2021).

Tabel 4. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

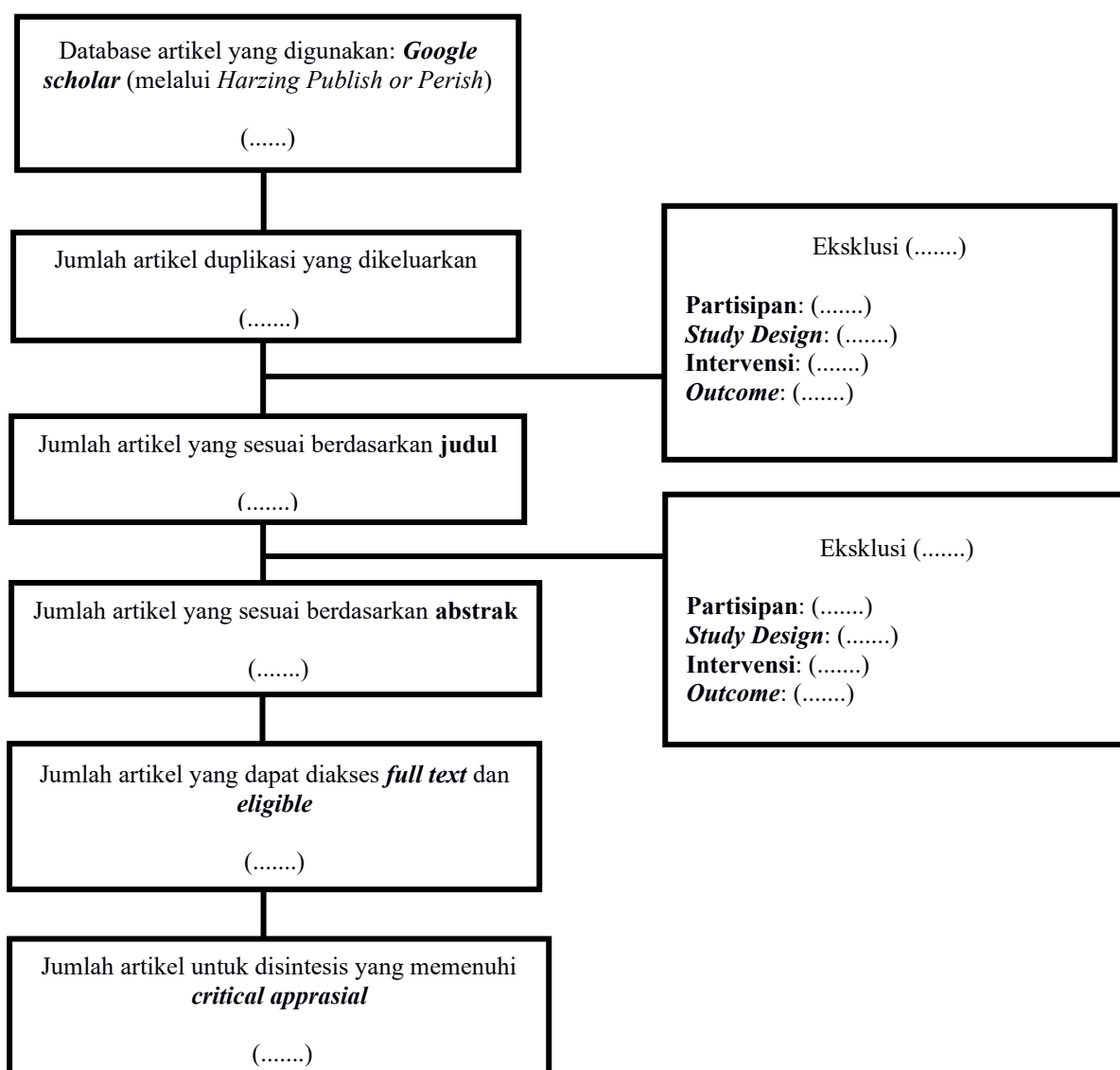
| Kriteria | Inklusi | Eksklusi |
|--|---|--|
| <i>Population and Problem</i> | Pegawai negeri sipil di Indonesia | Selain pegawai negeri sipil di Indonesia |
| <i>Intervention</i> | Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil terkait faktor internal dan eksternal | Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil selain faktor internal dan eksternal |
| <i>Comparison</i> | Tidak ditetapkan | Tidak ditetapkan |
| <i>Outcome and Themes</i> | Indikator, faktor, kendala, strategi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil | Selain indikator, faktor, kendala, strategi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil |
| <i>Study Design and Publication Type</i> | <i>Original article, qualitative research, quantitative research and mix method</i> , dan artikel yang berkaitan dengan judul, berbasis sinta 1-6, jurnal bereputasi internasional, prosiding | Artikel <i>review</i> , buku, artikel yang tidak berkaitan dengan judul penelitian, tidak berbasis sinta 1-6, bukan jurnal bereputasi internasional, dan tidak prosiding |
| <i>Publication years</i> | Post. 2004-2024 | Pre. 2004-2024 |
| <i>Language</i> | Bahasa Indonesia dan bahasa Inggris | Bahasa lainnya selain bahasa Indonesia dan bahasa Inggris |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4, kriteria eksklusi terhadap artikel review, buku, jurnal pengabdian, yang tidak terindeks SINTA 1-6, Scopus, atau prosiding Elsevier, dijadikan sebagai kriteria eksklusi untuk menjaga konsistensi fokus kajian dalam penelitian ini. Maka dari itu, *original article*, *qualitative research*, *quantitative research*, *mix-method research* yang terindeks SINTA 1-6, Scopus, prosiding Elsevier dijadikan sebagai kriteria inklusi karena dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tren, indikator, faktor, tantangan dan solusi dalam pemetaan kinerja PNS di Indonesia dalam memberikan pelayanan publik.

Jenis inklusi publikasi dalam penelitian ini mencakup artikel penelitian primer yang secara khusus menyajikan temuan asli melalui studi lapangan atau analisis mendalam menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, maupun *mix method*. Pendekatan multi-metode ini dipilih untuk menangkap kompleksitas fenomena kinerja PNS di Indonesia yang bersifat beragam dan multidimensional. Studi kualitatif diperlukan untuk memahami dinamika organisasi, perilaku pegawai, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi kinerja secara deskriptif, sementara studi kuantitatif memberikan bukti terukur mengenai tingkat kinerja, indikator kinerja, serta pola atau tren yang muncul. Integrasi ketiga pendekatan tersebut penting untuk meminimalkan bias seleksi, meningkatkan validitas temuan, dan menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif serta membutuhkan berbagai perspektif bukti. Selain itu, publikasi yang diterbitkan dalam rentang waktu 2004–2024 dipilih guna memastikan bahwa data yang digunakan tetap relevan dan mencerminkan kondisi terkini dalam kajian kinerja PNS di Indonesia.

Proses identifikasi literatur tersebut menggunakan PRISMA Flowchart untuk menggambarkan secara detail prosesnya. PRISMA merupakan *Preferred Reporting Items for Systemic Review and Meta-Analyses*, dikembangkan untuk melaporkan seleksi literatur. PRISMA sangat tepat digunakan dalam penelitian studi literatur, karena dapat meningkatkan kualitas pelaporan hasil publikasi. Adapun *keywords* yang digunakan dalam pencarian artikel yaitu “*Kinerja AND Competence AND Civil Servants AND Public Services*” dengan menggunakan *Publish or perish*. Berikut alur seleksi literatur yang akan dihimpun dalam PRISMA Flowchart:



Gambar 5. Diagram PRISMA Flowchart

Sumber: Diolah peneliti, 2025

3.5 Item Data dan Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis yang kemudian dapat menjawab rumusan masalah penelitian yang diajukan, menguji hipotesis atau menghasilkan hipotesis, dan mengevaluasi hasil. Dalam proses pengumpulan data peneliti melakukan skrining terhadap artikel teks lengkap dan disaring oleh peneliti secara independen. Formulir bagan digunakan untuk mengelola dokumentasi data yang diekstraksi dari studi yang disertakan. Formulir bagan menyertakan kriteria

inklusi dan penjelasan mengapa studi dimasukkan atau dikecualikan pada tahap ini. Jika pada prosesnya ada kekeliruan atau kebingungan, peneliti berkonsultasi sampai konsensus tercapai. Hasil dari penilaian JBI *Appraisal Tools* kemudian dapat digunakan untuk menginformasikan sintesis dan interpretasi hasil studi. Alat penilaian kritis JBI telah dikembangkan oleh JBI dan kolaboratornya dan disetujui oleh Komite Ilmiah JBI setelah melalui tinjauan sejawat yang ekstensif. Kriteria penilaian JBI (*Joanna Briggs Institute*) untuk tinjauan sistematis dan penelitian sintesis mencakup elemen-elemen berikut:

1. Apakah kriteria untuk penyaringan sampel didefinisikan secara jelas?
2. Apakah subjek penelitian dan pengaturannya dijelaskan secara terperinci?
3. Apakah paparan diukur secara sah dan terpercaya?
4. Apakah pengukuran kondisi menggunakan kriteria standar dan secara objektif?
5. Apakah faktor yang membingungkan teridentifikasi?
6. Apakah strategi untuk mengatasi faktor yang membingungkan tertulis?
7. Apakah hasil diukur secara sah dan terpercaya?
8. Apakah analisis statistik yang digunakan sesuai?

Studi yang memenuhi kriteria inklusi dievaluasi kritis menggunakan desain penelitian *qualitative, critical appraisal* pada literatur yang telah dieliminasi dari kriteria inklusi. Pengkajian kualitas studi menggunakan *critical appraisal checklist for analytical cross sectional* dan *critical appraisal checklist for qualitative research* dari panduan *Joanna Briggs Institute Appraisal Tools*. Setiap pertanyaan biasanya dinilai dengan jawaban "Ya", "Tidak". Penilaian ini membantu menentukan kualitas metodologi secara keseluruhan dan dapat menjadi dasar untuk memasukkan atau mengecualikan literatur dalam sintesis bukti.

3.6 Sintesis

Tahap sintesis akan dilakukan peneliti dengan mengelompokkan data-data hasil ekstraksi yang sejenis sesuai dengan hasil yang diukur untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Sintesis tersebut mencakup analisis kualitatif yakni analisis isi dari komponen tujuan penelitian. Sintesis dilakukan melalui tiga fase pendekatan yang terdiri dari menyusun, meringkas, dan melaporkan hasil. Pertama, analisis

numerik deskriptif yang mencakup jumlah artikel, tahun publikasi, dan jenis studi. Kedua, kekuatan dan kelemahan pada literatur yang diidentifikasi melalui analisis tematik dari studi yang disertakan dalam laporan.

Peneliti akan melakukan sintesis *mapping* atau *scoping* menggunakan metodologi induktif seperti memetakan karakteristik asal penelitian yang terindikasi. Analisis data kualitatif dilakukan dengan memakai prinsip-prinsip analisis tematik. Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola dalam data dan memiliki metodologi kualitatif. Untuk menjaga kualitas dan kepercayaan setiap tahap analisis data akan disajikan dalam sebuah tabel. Temuan disajikan di bawah judul tematik menggunakan tabel ringkasan yang dapat menginformasikan deskripsi poin poin penting. Kemudian, tabel rinci disajikan berdasarkan, penulis, distribusi geografis studi, tahun publikasi, intervensi disajikan, populasi dan sampel, pengalaman yang dilaporkan, hasil dan temuan utama dan metodologi penelitian (Stenberg et al., 2018).

3.7 Konsultasi

Konsultasi adalah tahap opsional dalam *Systematic Literature Review*, karena itu ketelitian metodologis menjadi prioritas untuk memastikan validitas dan realibilitas hasil sintesis. Konsultasi dilakukan ketika hasil awal disusun dalam bentuk tabel dan ringkasan sistematis. Pemangku kepentingan dari penelitian ini ialah dosen pembimbing peneliti yang diberikan gambaran umum tentang hasil awal. Tujuan konsultasi adalah untuk memperoleh masukan kritis agar hasil sintesis lebih teliti, kredibel, dan berkualitas sehingga memperkuat keberlanjutan *review*.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil *systematic literature review*, tren kinerja PNS di Indonesia selama periode 2004–2024 menunjukkan pergeseran signifikan dari orientasi administratif menuju kinerja berbasis hasil dan kualitas pelayanan publik. Pada periode awal, kinerja PNS lebih difokuskan pada kepatuhan prosedural, sementara dalam satu dekade terakhir terjadi penguatan pada akuntabilitas, profesionalisme, dan pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik. Perkembangan ini tidak terlepas dari agenda reformasi birokrasi dan desentralisasi pemerintahan yang mendorong perubahan peran dan tuntutan kinerja aparatur negara (Mulia & Saputra, 2020 dan Windarni & Bawono, 2021).

Indikator penilaian kinerja PNS yang digunakan dalam berbagai penelitian bersifat multidimensional dan mencakup aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, serta kemampuan kerja sama dan komunikasi. Selain indikator kinerja tradisional, penelitian mutakhir juga memasukkan dimensi perilaku kerja, integritas, inovasi, dan orientasi pelayanan publik. Penerapan SKP dan SAKIP memperkuat penilaian kinerja berbasis hasil dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan Bernardin & Russel (2003) serta Annisa & Aulia (2021) yang menegaskan bahwa pengukuran kinerja aparatur harus mencerminkan hasil kerja sekaligus proses dan perilaku kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja PNS terdiri atas faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal meliputi kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, serta *reward* dan *punishment*. Literatur menunjukkan

bahwa kompetensi dan motivasi merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan kinerja PNS. Temuan ini sejalan dengan Spencer dan Spencer (1993) serta Armstrong dalam Mulyadi et al., (2016) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja aparatur memerlukan pengembangan individu yang didukung oleh sistem organisasi yang efektif.

Tantangan utama dalam peningkatan kinerja PNS di Indonesia meliputi birokrasi yang belum efisien, keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya implementasi sistem penilaian kinerja. Untuk menjawab tantangan tersebut, solusi yang banyak direkomendasikan dalam literatur adalah penguatan reformasi birokrasi berbasis kinerja, penerapan sistem merit secara konsisten, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta percepatan transformasi digital pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan Amiruddin (2023) dan Effendie & Putra (2024) yang menegaskan bahwa peningkatan kinerja PNS anya dapat dicapai melalui pendekatan sistemik dan berkelanjutan.

5. 2 Saran

Berdasarkan hasil pemetaan literatur, akademisi diharapkan dapat terus mengembangkan kajian kinerja PNS dengan pendekatan yang lebih integratif dan kontekstual. Kajian akademik ke depan perlu mengombinasikan perspektif manajemen sumber daya manusia, administrasi publik, dan tata kelola pemerintahan guna menghasilkan model penilaian kinerja yang komprehensif dan adaptif terhadap dinamika birokrasi modern. Selain itu, akademisi disarankan untuk mendorong pengembangan indikator kinerja PNS yang tidak hanya berorientasi pada output administratif, tetapi juga pada outcome pelayanan publik, kepuasan masyarakat, serta nilai-nilai profesionalisme dan integritas aparatur. Penguatan kajian berbasis evidence-based policy juga penting agar hasil penelitian dapat menjadi rujukan yang relevan bagi perumusan kebijakan peningkatan kinerja aparatur di Indonesia.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas pendekatan metodologis dengan mengombinasikan *systematic literature review* dan metode penelitian, baik kualitatif maupun kuantitatif, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai implementasi kinerja PNS di tingkat instansi dan daerah. Peneliti berikutnya juga dapat memfokuskan kajian pada isu-isu spesifik seperti kinerja PNS dalam konteks transformasi digital, penerapan sistem merit, atau perbandingan kinerja antar sektor dan wilayah. Selain itu, penggunaan data longitudinal dan pendekatan komparatif antar daerah atau antar instansi pemerintah diharapkan mampu mengungkap faktor kontekstual yang memengaruhi variasi kinerja PNS. Dengan demikian, penelitian lanjutan dapat memberikan kontribusi yang lebih kuat dalam pengembangan teori dan praktik manajemen kinerja aparatur sipil negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, S. J., Atmojo, M. E., & Fridayani, H. D. (2019). Civil Servants Performance Analysis Of Education, Youth And Sports Department In Bantul District 2017. *Journal Of Government And Civil Society*, 3(1), 35. <https://doi.org/10.31000/Jgcs.V3i1.1236>
- Achmad, R. R., & Sunaryo, S. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement. *International Journal Of Business, Economics And Law*, 21(5).
- Ali, R. (2007). Kesiapan Pegawai Dalam Menghadapi Modernisasi: (Studi Tentang Efektivitas Pelatihan Pegawai Dirjen Pajak). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns*, 2.
- Amiruddin. (2023). *Red Tape Dalam Pelayanan Publik. Governance And Politics (Jgp)*, 3, 1.
- Annisa, N., & Aulia, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Finance Di Bobobox Bandung The Effect Of Leadership Style On Employee Performance In The Finance Division In Bobobox Bandung. *E-Proceeding Of Management*, 8.
- Ariskha, S. N., & Djumiarti, T. (2014). Hubungan Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Blora. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi Undiksha*.
- Armstrong, D. (2023). *Perception And The Physical World*. Routledge.
- Asy, A., Hakim, A. A., & Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting And Business Journal*, 2(2). <http://ejournal.umri.ac.id/index.php/mrabj>
- Badan Kepegawaian Nasional. (2024). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II 2024 Direktorat Pengelolaan Data Dan Penyajian Informasi Kepegawaian*. <https://satudataasn.bkn.go.id>.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2003). *Undang-undang (UU) Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.

- Badan Pemeriksa Keuangan. (2004). *Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2014). *Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN melalui mekanisme Corporate University*.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2023). *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang PNS*.
- Bahasoan, A. N., Anwar, A. I., Lekas, M. N. J., & Asryad, R. (2024). Otonomi Daerah Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia: Literature Review. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.V8i1.1119>
- Biryanto, Hubeis, A. V. S., Matindas Ma, K., & Sarma, Mun. (2018). The Influence Of Communication Skills Toward Job Performance Of The State Civil Apparatus. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 9(3).
- Cesilia, K. A., Tawal, B., & Tulung, J. E. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Perencanaan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Manado. *Jurnal Emba*, 5(2), 426–434.
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3).
- Dewi, S., Aziz Muthalib, A., Supriaddin, N., Manajemen, M., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Enam, E. (2024). Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe). *Yume: Journal Of Management*, 7(3), 1211–1233.
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation And Job Satisfaction In Enhancing The Effect Of Compensation On Job Performance? *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181–192. <https://doi.org/10.30741/wiga.V11i2.853>
- Dian Sudiantini, Raffa Calysta Suhatman, Rigel Ken Meilizar, Ringga Jati Ismawan, & Salwa Aristawidya. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(2), 199–211. <https://doi.org/10.55606/jubima.V1i2.1456>
- Drman, D., & Adha, W. M. (2021). The Effect Of Intellectual Intelligence And Emotional Intelligence On Competence And Employees Performances. *Jurnal Manajemen*, 25(2), 222. <https://doi.org/10.24912/jm.V25i2.737>

- Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). Influence Of Competence, Compensation And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In The Environment Of Indonesian Professional Certification Authority. *Business And Accounting Research (Ijebar) Peer Reviewed-International Journal*, 5(3). <https://Jurnal.Stie-Aas.Ac.Id/Index.Php/Ijebar>
- Efendy, J., & Isnaini. (2013). Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pengelolaan Surat Menyurat Sesuai Tata Naskah Dinas Studi Pada Sekretariat Kantor Camat Sunggal Kabupaten Deli Serdang. *Public Administration Journal Jap*, 1(2).
- Effendie, S., & Putra, W. T. (2024). Thejournalish: Social And Government Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. *Thejournalish: Social And Government*, 5. <https://Thejournalish.Com/Ojs/Index.Php/Thejournalish/Index>
- Eka, R., Febiningtyas, R., & Ekaningtias, D. (2014). The Effect Of Leadership, Motivation, And Work Discipline On The Employees' Performance Of Finance Section In The Regional Working Unit In Tulungagung Regency. *The Indonesian Accounting Review*, 4(2), 97–106. <https://doi.org/10.14414/Tiar.14.040201>
- Fairouz, I. (2013). Analisis Kinerja Aparatur Kecamatan Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Medan. *Jurnal Perspektif*, 1.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Al Qalam: *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/Aq.V18i1.3016>
- Ferdinandus, S. N., & Manuputty, A. D. (2021). Pengukuran Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku Dalam Pemanfaatan Sistem Informasi Dengan Menggunakan It Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem Komputer Dan Informatika (Jsn)*, 2(3), 212. <https://doi.org/10.30865/Jsn.V2i3.2465>
- Hanafi, A. (2016). The Influence Of Competence And Teamwork On Employee's Performance Of Agriculture, Crops And Horticulture Service, South Sumatera Province. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 14(2).
- Harahap, A. R., & Wijayanti, L. (2022). Penerapan Crowdsourcing dalam Interaksi Komunitas Informasi di Indonesia: Systematic Literature Review. Lentera Pustaka: *Jurnal Kajian Ilmu Perpustakaan, Informasi dan Kearsipan*, 8(2), 95–108. <https://doi.org/10.14710/lenpust.v8i2.46649>
- Hasanah, U., & Mujanah, S. (2020). The Effect Of Servant Leadership, Self-Awareness, And Competence On Organizational Commitment And Performance Of Employees Of Public Works In Bangkalan District. *Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 136–146. <https://doi.org/10.25139/Ekt.V4i2.3136>

- Herawati, Y. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2018. *Jurnal Simplex*, 2(1).
- Heslina, H., & Syahrani, A. (2021). The Influence Of Information Technology, Human Resources Competency And Employee Engagement On Performance Of Employees. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 1(1), 01–12. <https://doi.org/10.52970/Grhrm.V1i1.100>
- Hinelo, R., Asi, L. L., & Arsjad, A. N. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2). <http://ejournal.ung.ac.id/index.php/jimb>
- Prayitno, C., Indrayani, I., Catrayasa, I., & Indrawan, G. (2022). Leadership Effect, Compensation and Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At Public Works Office and Spatial Planning of Karimun District. International. *Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*. <https://doi.org/10.54443/ijset.v1i12.72>.
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Melalui Reward System (*Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*). 1(3). <https://doi.org/10.38035/Jihhp.V1i3>
- Jacobs, A. P. K., & Rantung, V. V. (2014). Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengawasan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Dan Perlengkapan Setda Kota Manado. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(2).
- Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent And Consequence The Human Resources Management Factors On Civil Servant Performance. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 1(2), 104–116. <https://doi.org/10.52970/Grhrm.V1i2.101>
- Kalesaran, F. H., Mandey, S. L., & Mekel, P. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba*, 2.
- Kementerian Panrb. (2021). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. (2021). Peraturan Menteri Panrb Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.*
- Kosali, A. Y., & Nabila, K. Z. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Administrasi Dan Sosial*, 19(2), 162-177.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen (Melati,*

Ed.). Lpu-Unas.

- Kurniawan, B., & Wening, N. (2025). The Influence Of Talent Management On The Performance Of/Civil Servants In Indonesia. *Jurnal Ekuisci*, 2(6), 398–413. <https://doi.org/10.62885/Ekuisci.V2i6.781>
- Leuhery, F., & Manuhutu, A. J. (2018). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/manis/>
- Mansyur, M. (2018). Analisis Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (Pptk) Melalui Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Dilingkungan Pemda Kabupaten Bandung. *Bisnis & Entrepreneurship*, 12(1), 57–76.
- Manullang, A. K., Puspa, T., & Wardini, A. K. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(2).
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect Of Teamwork On Employee Performance. *International Journal Of Learning And Development*, 1(1), 110. <https://doi.org/10.5296/Ijld.V1i1.1110>
- Mariantika, J., Adnan, M. F., & Khaidir, A. (2024). Tantangan Psikologis Pns Terhadap Transformasi Birokrasi Digital. *Journal Of Social Science Research*, 4.
- Masirun. (2016). Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru (Pada Seksi Hak Tanah Dan Pendaftaran Tanah). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1).
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang.
- Mulyadi, D., Gedeona, H. T., & Afandi, M. N. (2016). *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik*. Alfabeta.
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic Review Or Scoping Review? Guidance For Authors When Choosing Between A Systematic Or Scoping Review Approach. *Bmc Medical Research Methodology*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/S12874-018-0611-X>
- Mustapa, T. R., & Nelwan, O. S. (2022). The Influence Of Motivation, Career Development And Happiness On Employee Performance At The Office Of Investment Office Ptsp Of North Sulawesi Province During The Covid-19

Pandemic. *Jurnal Emba*, 10, 331–342.

- Nabila Shalsabila, Putra, R., Iriani, A., & Chairani, A. L. (2025). Implementasi Core Values Asn Berakhlak Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kejaksanaan Negeri Oku Selatan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(1), 152–169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Naibaho, P. (2019). Hubungan Antara Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kota Administrasi Jakarta Barat). *Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(1), 115–123.
- Nerowati, N. W., Sitiari, N. W., & Sara, I. M. (2018). The Effect Of Career Development And Organizational Culture With Organizational Commitment Mediation On The Civil Servants' Performance At The Office Of Public Works And Spatial Planning Of Bali Province. *Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 58–63. <https://doi.org/10.22225/jj.5.1.531.58-63>
- Noermijati, N., Sunaryo, S., & Ratri, I. K. (2019). The Influence Of Emotional Intelligence On Employee Performance Mediated By Cooperative Conflict Management Style Of Integrating And Compromising. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 37–47. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.05>
- Nugraha, A. T., & Prayitno, G. (2020). Regional Disparity In Western And Eastern Indonesia. *International Journal Of Economics And Business Administration*, VIII(4), 101–110.
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 81. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.5886>
- Nugroho, D. A. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan Dan pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2).
- Podungge, D., Mashudi, I., & Napu, K. (2020). Analysis Of Performance Assessment System Model Of Civil Servants In Gorontalo Province Training And Education Agency. *Journal La Sociale*, 1(4), 27–32. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v1i4.143>
- Prayitno, C., Wayan Catrayasa, I., & Gita Indrawan, M. (2022). Leadership Effect, Compensation And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At Public Works Office And Spatial Planning Of Karimun District. *International Journal Of Social Science*.
- Pulungan, I. (2011). Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai Dalam

- Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1).
- Putri, A., & Mubarak, A. (2019). Kinerja Pegawai Unit Kerja Layanan (Ukl) Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik*, 1(3).
- Rahayu, K. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6, 177.
- Rambulangi, V., Tampi, Jony. R. E., & Tulusan, F. M. G. (2024). Analysis Of Employee Performance At The Bahu Subdistrict Office: Study On Aspects Of Quality, Quantity, Timeliness, Effectiveness And Work Independence. *Journal La Bisecoman*, 5(1), 32–41. <https://doi.org/10.37899/Journallabisecoman.V5i1.1029>
- Riyanto, S., & Prasetyo, J. H. (2021). Factors Affecting Civil Servant Performance In Indonesia. *International Journal Of Entrepreneurship*, 25(5), 1939–4675.
- Rojak, Bakar Iskandar, A., & Iriawan Maksudi, B. (2015). Penerapan Disiplin Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Bogor City. *Jurnal Governansi*, 1(2).
- Romyansyah, & Juliana, A. (2025). The Role Of Employee Engagement And The Merit System Through Competency Development At The National Unity And Political Agency Of North Kalimantan Province. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen A Study On Optimizing Civil Servant Performance*, 21(1), 38–54.
- Rosdyanti, T., & Suwanto. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Uptd Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 14(1).
- Rumawas, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Press).
- Saino, R., & Rajak, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Knowledge Sharing Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 9(2).
- Sarboini, S., Rizal, S., Surya, J., & Yusuf, Z. (2018). The Effect Of Leadership, Compensation And Competency On Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 6(2), 215–234. <https://doi.org/10.26811/Peuradeun.V6i2.199>
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan Ipa. *Natural Science*, 6, 41–53.
- Setiawan, B., Hersona, S., Suswardji, E., & Suyaman, D. J. (2022). The Effect Of

- Competence, Compensation And Work Motivation On The Performance Of Village Officials In The Ciampel District, Karawang Regency In 2019. At-Tadbir : *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 94–105. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.6000>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., & Mahriani, E. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada.
- Simanjanjorang, M., Tumbuan, W., Indrayanti Simanjanjorang, M., & Alfa Tumbuan, W. J. (2016). The Influence Of Performance Allowance And Employee Development To Employee Performance In State Assets And Service Office Manado. *Jurnal Emba*, 4(1), 1156–1165.
- Sinaga, E. P., Ratnasari, S. L., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. 8. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/equi>
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Priyojadmiko, E. E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, K. M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Comptence At Work* (Jhon Wiley & I. Sons, Eds.).
- Stenberg, M., Mangrio, E., Bengtsson, M., & Carlson, E. (2018). Formative Peer Assessment In Healthcare Education Programmes: Protocol For A Scoping Review. *Bmj Open*, 8(11). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-025055>
- Sukawati, H., Widyawati, W., & Sulmiah, S. (2024). Budaya Organisasi Dan Inovasi Pelayanan Terhadap Efektifitas Pelayanan Di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(1), 21-47.
- Sunarmintyastuti, L., & Suprpto, H. A. (2019). Pengembangan Sdm Melalui Minat Dan Motivasi Santriwati Pada Yayasan Taufidzul Qur'an Ar-Rahmani Di Ciputat Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 6.
- Supriato, & Arhas, S. H. (2022). Quality Of Employee Performance At The Makassar City Ujung Tanah Sub-District Office. *Pinisi Discretion Review*, 5(2), 2580–1317.
- Suroso, J. S. (2020). Literature Review II.
- Susanto, Y., & Sukoco. (2019). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Lubuklinggau. *Jurnal Media Ekonomi (Jurmek)*, 24(2).
- Sutrisna, A., & Arisman, A. (2019). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap

Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Ekonomi Perjuangan (Jumper)*, 1(1).

- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J. P., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox, H. T., & Straus, S. E. (2016). A Scoping Review On The Conduct And Reporting Of Scoping Reviews. *In BMC Medical Research Methodology (Vol. 16, Issue 1, P. 1)*. Biomed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>
- Ulyanah, S., Syafrudin, E., & Hussien, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Idea*, 3(10). <https://doi.org/10.36418/syntax>
- Utama, A. N. B., Marzuki, Awaludin, D. T., Juniarsa, N., & Melianto, D. (2024). *Pengantar Ilmu Manajemen* (U. S. Hidayatun, Ed.). Yayasan Putra Adi Dharma.
- Verayanti, P. D., Nuridja, M., & Indrayani, L. (2014). Pengaruh Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng Tahun 2013. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1).
- Wibowo, D. Y. A., Muljono, P., & Sumertajaya, I. M. (2021). Analysis Of The Effect Of Knowledge Management, Competency, And Innovation On Employee Performance. *Journal Of Applied Management (Jam)*, 19(4), 804–811. <https://doi.org/10.21776/ub.jam>
- Wijaya, I. G. A. A. H., Resmi Ni Nyoman, & Suardana, G. (2021). Kompetensi, Beban Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar. 8.
- Wikia, H. P. (2018). *Frameworks*. In Morgan Library : Colorado State University. Morgan Library: Colorado State University.
- Windarni, E. L., & Bawono, S. (2021). Human Capital, Technology, And Economic Growth: A Case Study Of Indonesia. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(5), 29. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0029>
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 2(2).
- Zulaida, I. P., Nawangsari, H., & Arham, A. H. (2021). Literature Review Identifikasi Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Asi Eksklusif Selama Pandemi Covid-19. *(Skripsi, Stikes Insan Cendekia Medika Jombang)*, 8, 22–32. <https://doi.org/10.21070/midwifery.v8i1.1635>