

## ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KINERJA PERANGKAT DESA CAMPAKAWARNA

Tedi Supriadi<sup>1</sup>, Resya Dwi Marselina<sup>2</sup>

[tedi10120883@digitechuniversity.ac.id](mailto:tedi10120883@digitechuniversity.ac.id)<sup>1</sup>, [resyadwi@digitechuniversity.ac.id](mailto:resyadwi@digitechuniversity.ac.id)<sup>2</sup>

Universitas Teknologi Digital Bandung

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja perangkat desa di Desa Campakawarna, Kecamatan Campakamulya, Kabupaten Cianjur. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya kinerja perangkat desa, yang tercermin dari data penilaian kinerja yang menunjukkan sebagian besar perangkat desa mendapatkan kategori "Kurang Baik" dalam tiga tahun terakhir (2020-2022). Hal ini disebabkan oleh minimnya kualitas SDM perangkat desa, yang tercermin dari rendahnya tingkat pendidikan dan kurangnya pelatihan yang memadai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis gambaran sumber daya manusia yang ada di Desa Campakawarna, menganalisis gambaran kinerja perangkat desa di Desa Campakawarna, dan menganalisis pengaruh SDM terhadap kinerja perangkat desa di Desa Campakawarna. Penelitian kualitatif ini menggunakan wawancara, observasi, dan studi pustaka untuk mengumpulkan data. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Pelatihan meningkatkan kompetensi dalam administrasi, pengelolaan keuangan, dan pelayanan publik, yang mendukung efisiensi kerja dan pengambilan keputusan. Kesopanan dijaga dengan mengikuti pedoman etika secara sistematis, sementara kredibilitas dipertahankan melalui transparansi dan akuntabilitas. Meski ada peningkatan, perangkat desa belum memiliki target kinerja spesifik dan terukur, yang penting untuk evaluasi rinci dan pencapaian tujuan pelayanan publik secara optimal. **Kata Kunci** : Sumber Daya Manusia, Kinerja Perangkat Desa, Kompetensi, Kesopanan, Kredibilitas, Pengembangan SDM.

### PENDAHULUAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja perangkat desa di Desa Campakawarna, Kecamatan Campakamulya, Kabupaten Cianjur. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya kinerja perangkat desa, yang tercermin dari data penilaian kinerja yang menunjukkan sebagian besar perangkat desa mendapatkan kategori "Kurang Baik" dalam tiga tahun terakhir (2020-2022). Hal ini disebabkan oleh minimnya kualitas SDM perangkat desa, yang tercermin dari rendahnya tingkat pendidikan dan kurangnya pelatihan yang memadai.

### TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Armstrong (2020), sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dalam manajemen orang, yang berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang efektif melalui perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan retensi, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Indikator SDM menurut (Zeithami & Berry dalam Ratmitno, 2006) terdiri dari kompetensi, kesopanan, dan kredibilitas. Menurut Robinson dan Judge (2019), kinerja mencakup hasil yang dicapai individu dalam pekerjaan mereka yang berkaitan langsung dengan tujuan organisasi. Untuk memastikan indikator kinerja mencapai hasil pekerjaan yang optimal, ada beberapa prinsip dan langkah yang dapat diterapkan Norton. (1996):

1. Relevansi: Indikator kinerja harus sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.
2. Spesifik: Indikator harus jelas dan terukur secara detail, seperti mengukur jumlah produk yang diproduksi per jam atau jumlah layanan yang diselesaikan per hari, bukan hanya produktivitas umum karyawan.
3. Mengukur Hasil (Outcome): Lebih baik menggunakan indikator yang mengukur hasil akhir dari proses, seperti kepuasan pelanggan setelah layanan selesai, daripada hanya mengukur input atau aktivitas.
4. Realistis dan Terukur: Indikator harus realistis dan dapat diukur dengan jelas, dengan target yang dapat dicapai dan metode pengukuran yang dapat diandalkan.
5. Terukur Secara Berkala: Penting untuk mengukur indikator secara berkala, baik harian, mingguan, atau bulanan, untuk memantau kemajuan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.
6. Komunikasi dan Keterlibatan: Penting untuk mengkomunikasikan indikator kinerja dan tujuannya dengan jelas kepada semua pihak terkait, sambil melibatkan karyawan untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen terhadap mencapai target.
7. Dukungan Pemimpin: Pemimpin atau manajer harus mendukung penggunaan indikator kinerja dalam pengambilan keputusan dan manajemen sehari-hari.
8. Keterbukaan terhadap Perbaikan: Evaluasi terus-menerus terhadap efektivitas indikator kinerja penting untuk meningkatkan sistem ini, dengan siap menyesuaikan atau menggantinya jika tidak lagi relevan atau tidak memberikan hasil yang diharapkan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menggunakan indikator kinerja secara efektif untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan strategis mereka.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah alat pengukuran yang penting dalam manajemen untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi, unit kerja, atau individu. Pemilihan indikator kinerja yang sesuai dan relevan sangat mendukung proses evaluasi, perencanaan, dan pengambilan keputusan yang efektif untuk mencapai keunggulan organisasi.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif wawancara, deskriptif yang terdiri dari observasi, dan studi pustaka untuk mengumpulkan data. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini terfokus pada analisis mendalam terhadap pengaruh pengembangan sumber daya manusia pada kinerja perangkat Desa Campakawarna. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung dan observasi. Wawancara dilakukan dengan Bapak Taufik Hidayat sebagai Sekretaris Desa, Bapak Beni sebagai Kaur Keuangan, Bapak Dade Yusup sebagai Kasi Kesejahteraan Rakyat, dan Bapak Mulyadi sebagai Kasi Pelayanan. Pemilihan informan dilakukan menggunakan metode purposive sampling untuk memastikan bahwa informan yang terpilih memiliki masa kerja yang cukup lama dan jabatan yang relevan, sehingga dapat memberikan informasi yang mendalam dan relevan. Analisis penelitian ini menyoroti pengaruh pengembangan sumber daya manusia pada kinerja perangkat desa dengan fokus

pada aspek-aspek SDM seperti kompetensi, kesopanan, dan kredibilitas, sesuai dengan pandangan Zeithami dan Berry (2006) dalam mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data dari indikator Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu tentang kompetensi, pelatihan serta pengembangan kompetensi yang diterima oleh perangkat Desa Campakawarna telah menunjukkan dampak yang sangat positif pada berbagai aspek kemampuan mereka. Pelatihan ini telah membawa peningkatan yang signifikan dalam kompetensi administrasi, pengelolaan keuangan, kesejahteraan masyarakat, dan pelayanan publik. Dalam aspek administrasi, perangkat desa telah menunjukkan peningkatan keterampilan dalam mengelola dokumen, menyusun laporan, dan sistem pencatatan. Hal ini berkontribusi pada kelancaran operasional dan pengelolaan data yang lebih akurat, yang mendukung efisiensi kerja dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Pada bidang pengelolaan keuangan, peningkatan keterampilan perangkat desa dalam menyusun anggaran, mengelola dana desa, dan melaporkan penggunaan anggaran telah memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Peningkatan ini memastikan bahwa dana desa dikelola dengan baik dan dilaporkan secara akurat, yang sangat penting untuk kepercayaan masyarakat dan keberhasilan program desa. Di area kesejahteraan masyarakat, pelatihan telah memungkinkan perangkat desa untuk merancang dan melaksanakan program-program yang lebih efektif. Kemampuan mereka untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan mengembangkan solusi yang relevan telah membantu dalam meningkatkan kualitas hidup warga desa. Dalam hal pelayanan publik, perangkat desa Campakawarna kini menunjukkan keterampilan komunikasi yang lebih baik dan penanganan keluhan yang lebih efisien. Peningkatan ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan masyarakat dan memperkuat hubungan antara perangkat desa dan warga, yang penting untuk menciptakan lingkungan pelayanan yang responsif dan empatik seperti yang di kemukakan David D. H. Schuler dan Steven E. Jackson (2014) bahwa kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Mereka menekankan pentingnya pengembangan kompetensi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan perencanaan karir.

Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan kompetensi telah membekali perangkat desa Campakawarna dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan profesionalisme dan dedikasi tinggi. Ini memastikan bahwa mereka dapat memenuhi tanggung jawab mereka secara efektif, sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional desa tetapi juga memperbaiki kualitas pelayanan kepada masyarakat, menunjukkan bahwa pelatihan tersebut berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pada aspek kedua dari indikator Sumber Daya Manusia (SDM) tentang kesopanan dari wawancara dengan perangkat desa di Desa Campakawarna, menunjukkan bahwa aspek kesopanan dalam pelayanan publik dijaga melalui pendekatan sistematis dan terstruktur. Para perangkat desa memiliki pedoman etika yang jelas yang mereka terapkan dalam setiap interaksi dengan masyarakat. Pedoman ini mencakup standar kesopanan dan etika, yang berfokus pada penggunaan bahasa yang sopan, pendengaran aktif, dan respons yang menghargai kebutuhan masyarakat. Penerapan kesopanan di desa tidak hanya merupakan bagian dari kebijakan formal tetapi juga merupakan bagian integral dari budaya pelayanan yang dikembangkan oleh perangkat desa. Hal ini tercermin dalam upaya mereka untuk menjaga sikap ramah dan profesional dalam setiap interaksi. Proses penanganan keluhan dan masalah dilakukan dengan mendengarkan secara aktif, mengumpulkan informasi, dan

memberikan solusi yang memadai, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kepuasan masyarakat dan memastikan setiap masalah ditangani secara efektif. Dalam menghadapi potensi konflik, perangkat desa menunjukkan pendekatan yang konstruktif dengan menjaga sikap tenang dan profesional. Mereka mengutamakan komunikasi yang penuh perhatian dan berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang menghormati semua pihak yang terlibat. Ini mencerminkan komitmen mereka terhadap prinsip-prinsip kesopanan dan etika dalam setiap aspek pelayanan publik. Menurut Sandra L. Shapira (2017) menekankan bahwa kesopanan di lingkungan profesional sangat penting untuk membangun hubungan kerja yang positif dan menghindari konflik. Kesopanan membantu menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

Dapat disimpulkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesopanan bukan hanya pedoman yang diterapkan secara formal, tetapi juga merupakan nilai yang dijunjung tinggi dalam budaya kerja perangkat desa di Desa Campakawarna. Implementasi yang konsisten dari pedoman etika ini berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan penguatan hubungan positif antara perangkat desa dan masyarakat.

Dari hasil penelitian mengenai aspek yang ketiga dari indikator Sumber Daya Manusia (SDM) tentang kredibilitas, perangkat desa di Desa Campakawarna mengungkapkan bahwa kredibilitas mereka dalam menjalankan tugas sangat dijaga melalui berbagai praktik transparansi dan akuntabilitas. Perangkat desa secara rutin melaporkan kegiatan mereka, baik dalam bentuk laporan keuangan yang akurat maupun informasi lainnya yang relevan, untuk memastikan bahwa semua tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Mekanisme pengawasan internal dan eksternal diterapkan untuk memastikan bahwa semua prosedur dipatuhi sesuai peraturan yang berlaku, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan dan pelaksanaan program. Selain itu, perangkat desa menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kompetensi dan kualitas layanan. Mereka aktif mengikuti pelatihan dan pendidikan untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan, yang berkontribusi pada efektivitas pelaksanaan tugas. Peningkatan ini memastikan bahwa mereka dapat menghadapi tantangan dan memenuhi tanggung jawab dengan lebih baik. Mekanisme umpan balik dari masyarakat juga menjadi bagian penting dalam evaluasi dan penyesuaian kebijakan. Perangkat desa tidak hanya menyediakan informasi yang jelas dan akurat tetapi juga mengumpulkan umpan balik dari masyarakat untuk menilai efektivitas program dan kebijakan. Ini membantu mereka menyesuaikan keputusan agar lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yang pada gilirannya memperkuat hubungan antara pemerintah desa dan warga. Penanganan keluhan dan respon masyarakat juga menjadi fokus utama. Para perangkat desa menangani keluhan dengan cepat dan efektif, memastikan bahwa layanan publik dan program kesejahteraan dijalankan sesuai dengan ketentuan. Respons positif dari masyarakat menunjukkan bahwa praktik ini berhasil meningkatkan kepuasan dan kepercayaan terhadap pemerintah desa. James S. Crouse (2014) mengemukakan bahwa kredibilitas terdiri dari dua elemen utama: kompetensi dan karakter. Kredibilitas seseorang dibangun melalui pengetahuan dan keahlian mereka (kompetensi) serta integritas dan kejujuran mereka (karakter).

Dilihat dari keseluruhan, perangkat desa di Desa Campakawarna menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap prinsip-prinsip kredibilitas, seperti transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. Mereka berusaha untuk memastikan setiap keputusan dan tindakan dilakukan dengan integritas dan sesuai dengan standar etika yang tinggi, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat. Upaya mereka dalam peningkatan kompetensi, evaluasi berdasarkan umpan balik, dan penanganan keluhan dengan baik, mencerminkan komitmen

mereka untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat.

Pembahasan selanjutnya menelisik lebih dalam mengenai kinerja perangkat Desa Campakawarna dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap perangkat desa memiliki peran yang saling melengkapi dan penting dalam mencapai tujuan bersama. Sekretaris Desa, sebagai pengelola administrasi, memastikan kelancaran dokumentasi dan proses administrasi yang efektif untuk memonitor dan mengevaluasi kegiatan SDM. Kaur Keuangan, sebagai pengelola anggaran, memastikan dana untuk program pengembangan SDM dialokasikan secara tepat dan efisien. Kasi Kesejahteraan Rakyat fokus pada peningkatan kualitas hidup warga, sementara Kasi Pelayanan berdedikasi untuk memberikan layanan publik yang berkualitas dan responsif, membangun kepercayaan warga dan meningkatkan kinerja perangkat desa secara keseluruhan.

Meskipun belum memiliki target kinerja yang spesifik dan terukur secara formal, perangkat desa menunjukkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan SDM yang efisien. Mereka memiliki rencana untuk menyelesaikan laporan administrasi tepat waktu, mengelola anggaran pelatihan dengan baik, melaksanakan program kesejahteraan secara berkelanjutan, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Hal ini menunjukkan komitmen mereka untuk terus belajar dan berkembang, meskipun masih dalam tahap awal dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang formal.

Desa Campakawarna telah menerapkan beberapa metode untuk mengukur kepuasan warga, yang menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas program pengembangan SDM. Survei kepuasan berkala, umpan balik setelah program pelatihan, dan kuesioner singkat setelah program kesejahteraan memberikan data yang berharga untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perangkat desa.

Meskipun belum memiliki target kinerja yang spesifik dan terukur secara formal, perangkat desa memiliki rencana untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan komitmen terhadap perbaikan, meskipun perlu adanya pengembangan indikator kinerja yang lebih realistis dan terukur untuk masing-masing bidang.

Evaluasi kinerja perangkat desa dilakukan secara rutin setiap bulan, baik melalui rapat evaluasi, laporan mingguan, maupun evaluasi langsung. Hal ini menunjukkan adanya sistem monitoring yang baik dan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja perangkat desa. Perangkat desa mendapatkan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab mereka melalui rapat, email resmi, dan komunikasi langsung. Keterlibatan aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan tugas menunjukkan bahwa komunikasi dan keterlibatan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Kepala desa menunjukkan dukungan yang kuat terhadap penggunaan indikator kinerja dengan memastikan bahwa keputusan didasarkan pada data, terlibat dalam evaluasi dan perencanaan, memberikan feedback konstruktif, dan mengintegrasikan indikator kinerja dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Desa Campakawarna mengevaluasi efektivitas indikator kinerja secara berkala dan terbuka untuk melakukan penyesuaian atau penggantian jika indikator tersebut tidak lagi relevan. Hal ini menunjukkan komitmen terhadap peningkatan sistem pengukuran kinerja dan adaptasi terhadap dinamika kebutuhan.

Setelah ditelaah dari hasil pembahasan penelitian diatas, maka peneliti dapat menemukan jawaban rumusan masalah mengenai sumber daya manusia (SDM) dan kinerja perangkat desa di Desa Campakawarna, hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan kunci yang memberikan wawasan mendalam tentang kondisi dan efektivitas SDM serta

kinerja perangkat desa sebagai berikut :

1. Gambaran Sumber Daya Manusia (SDM) di Desa Campakawarna : Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diterapkan secara sistematis telah secara signifikan meningkatkan kemampuan perangkat desa dalam administrasi, pengelolaan keuangan, dan pelayanan publik. Ini mencerminkan upaya yang dilakukan untuk memperkuat kompetensi SDM di desa. Selain itu, kemampuan perangkat desa dalam merancang program yang efektif dan komunikasi yang baik telah meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Keterampilan ini penting untuk meningkatkan pelayanan publik dan memastikan bahwa SDM dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efisien.

2. Gambaran Kinerja Perangkat Desa di Desa Campakawarna : Perangkat desa menunjukkan komitmen terhadap kesopanan dalam pelayanan publik dengan mengikuti pedoman etika dan menangani keluhan masyarakat secara aktif. Ini mengindikasikan bahwa etika dan kualitas pelayanan adalah prioritas dalam kinerja mereka. Kredibilitas perangkat desa terjaga melalui transparansi dan akuntabilitas, dengan pengawasan ketat dan pemanfaatan umpan balik masyarakat yang memperkuat kepercayaan publik. Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin melalui rapat dan laporan berkala dengan dukungan kepala desa, menunjukkan adanya sistem penilaian yang terstruktur untuk memastikan standar kinerja yang baik.

3. Pengaruh SDM terhadap Kinerja Perangkat Desa Campakawarna Pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif berkontribusi secara signifikan pada peningkatan kemampuan administrasi dan pengelolaan keuangan, yang mendukung efisiensi kerja dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Kemampuan komunikasi dan perancangan program yang baik dari SDM juga meningkatkan kualitas pelayanan publik, yang berdampak positif pada kepuasan masyarakat.

Meskipun ada kemajuan, perangkat desa belum menetapkan target kinerja spesifik dan terukur, yang penting untuk pencapaian tujuan secara optimal. Hal ini menunjukkan kebutuhan untuk memperbaiki sistem penetapan indikator kinerja agar lebih jelas dan terukur.

Hasil pembahasan penelitian di Desa Campakawarna, menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi perangkat desa telah meningkatkan kemampuan mereka dalam administrasi, pengelolaan keuangan, dan pelayanan publik, serta memperkuat hubungan dengan masyarakat. Meskipun demikian, Desa Campakawarna belum menetapkan target kinerja yang spesifik dan terukur, yang dapat menghambat efektivitas evaluasi kinerja. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam penetapan indikator kinerja untuk memastikan pencapaian tujuan secara optimal. Secara keseluruhan, upaya yang telah dilakukan berhasil meningkatkan kualitas pelayanan publik dan hubungan antara pemerintah desa dan masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap pengembangan sumber daya manusia dan kinerja perangkat Desa Campakawarna, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gambaran Sumber Daya Manusia di Desa Campakawarna: Pelatihan dan pengembangan kompetensi telah meningkatkan kemampuan perangkat desa dalam administrasi, keuangan, kesejahteraan masyarakat, dan pelayanan publik. Kesopanan dan kredibilitas juga terjaga dengan baik melalui pendekatan sistematis dan transparan.
2. Gambaran Kinerja Perangkat Desa di Desa Campakawarna: Perangkat desa bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama, dengan fokus pada administrasi,

pengelolaan keuangan, kesejahteraan masyarakat, dan pelayanan publik. Namun, salah satu kekurangan yang ditemukan adalah ketiadaan target kinerja yang spesifik dan terukur secara formal, yang seharusnya menjadi alat penting untuk memantau pencapaian tujuan dan evaluasi kinerja.

3. Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perangkat Desa Campakawarna: Pengembangan kompetensi perangkat desa berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Dengan kompetensi yang ditingkatkan, kesopanan dalam pelayanan publik yang terjaga, dan kredibilitas yang diperkuat melalui transparansi, perangkat desa mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan membangun hubungan positif dengan masyarakat.

Secara keseluruhan, pengembangan sumber daya manusia berperan krusial dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas kerja perangkat desa. Peningkatan kompetensi, kesopanan, dan transparansi mendukung tercapainya tujuan bersama, meskipun penetapan target kinerja yang jelas perlu diimplementasikan untuk optimasi lebih lanjut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice: Strategic Approach to Managing People*. Kogan Page Publishers.
- Crouse, J. S. (2014). *Building credibility: How to gain trust and influence others*. McGraw-Hill.
- Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Ratmitno. (2006). *Manajemen Pelayanan Publik*. Graha Ilmu.
- Robinson, P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Schuler, D. D. H., & Jackson, S. E. (2014). *Human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Shapira, S. L. (2017). *The power of politeness: How to use it to build relationships and get what you want*. HarperCollins.