

## PEMBINAAN PEGAWAI DALAM MSDM SEKTOR PUBLIK DI KANTOR BKD PROVINSI SUMATRA BARAT

Dela Kurnia<sup>1</sup>, Niken Najmi Zura<sup>2</sup>, Umi Indriani<sup>3</sup>, Dewi Marintan<sup>4</sup>, Syamsir<sup>5</sup>, Haikal Pratama<sup>6</sup>,  
Ari Rinaldo<sup>7</sup>, Mivta Maharani<sup>8</sup>, Muhammad Eka Putra<sup>9</sup>

Universitas Negeri Padang

e-mail: [delakurnia1221@gmail.com](mailto:delakurnia1221@gmail.com)<sup>1</sup>, [nikennajmizura12@gmail.com](mailto:nikennajmizura12@gmail.com)<sup>2</sup>, [andrianiumi12@gmail.com](mailto:andrianiumi12@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[dewimarintan46@gmail.com](mailto:dewimarintan46@gmail.com)<sup>4</sup>, [syamsirsaili@yahoo.com](mailto:syamsirsaili@yahoo.com)<sup>5</sup>

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pembinaan pegawai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik, khususnya di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatra Barat. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kebijakan dan strategi pembinaan yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam lingkungan pemerintahan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat terkait dan pegawai di BKD serta dokumentasi kebijakan internal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan pegawai di BKD Kota Padang melibatkan berbagai kegiatan, baik formal maupun non-formal, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas ASN dalam hal keterampilan teknis, mental, dan spiritual. Kegiatan non-formal seperti olahraga bersama, acara keagamaan, dan apel pagi lebih menekankan pada penguatan karakter serta komitmen pegawai terhadap tugasnya. Meskipun program ini berhasil memperbaiki kerja sama tim dan motivasi, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan dana dan kurangnya sistem evaluasi berbasis teknologi. Penggunaan media sosial serta pengembangan aplikasi Talent Full untuk manajemen data kompetensi ASN memberikan peluang untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pembinaan. Untuk ke depannya, perbaikan dalam evaluasi dan pengelolaan anggaran diharapkan dapat meningkatkan efektivitas program dalam meningkatkan kinerja pegawai BKD.

**Kata Kunci:** Pembinaan Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Sektor Publik.

**Abstract** – This research aims to analyze the employee development process in Human Resources Management (HRM) in the public sector, especially in the West Sumatra Province Regional Personnel Agency (BKD) Office. The main focus of this research is to evaluate the policies and coaching strategies implemented to improve employee performance in the government environment. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach. Data was obtained through in-depth interviews with relevant officials and employees at BKD as well as internal policy documentation. The results of this research show that the employee development program at BKD Padang City involves various activities, both formal and non-formal, which aim to improve the quality of ASN in terms of technical, mental and spiritual skills. Non-formal activities such as group sports, religious events, and morning assembly place greater emphasis on strengthening employee character and commitment to their duties. Although this program was successful in improving teamwork and motivation, challenges faced included limited funding and the lack of a technology-based evaluation system. The use of social media and the development of the Talent Full application for ASN competency data management provide opportunities to increase transparency and coaching efficiency. In the future, improvements in evaluation and budget management are expected to increase the effectiveness of the program in improving the performance of BKD employees.

**Keywords:** Employee Development, Human Resources Management (HRM), Public Sector.

### PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Dalam administrasi publik, pengelolaan SDM tidak hanya mencakup tugas-tugas operasional, tetapi juga pengembangan kompetensi pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Pynes, 2013). Oleh karena itu, pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk memperkuat keterampilan, integritas, dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Di Indonesia, pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menggarisbawahi pentingnya pengembangan kompetensi sebagai bagian dari manajemen karier berbasis prinsip meritokrasi. Berbagai program seperti pelatihan teknis, workshop, dan mentoring dirancang untuk menjawab tantangan global sekaligus memenuhi kebutuhan lokal (Kemendagri, 2018).

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan pembinaan pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2018), budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai. Dalam hal ini, membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi penting bagi organisasi publik.

Pembinaan pegawai yang holistik harus mencakup dimensi fisik, mental, dan profesional. Armstrong (2021) menekankan bahwa kombinasi aktivitas seperti olahraga, pelatihan teknis, dan pembinaan spiritual dapat membantu menciptakan keseimbangan dalam pengelolaan SDM. Pendekatan ini bertujuan membangun pegawai yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki integritas moral yang kuat.

Dalam era digital, teknologi memainkan peran penting dalam pembinaan SDM. Sistem manajemen SDM berbasis teknologi memungkinkan pemantauan kompetensi, kinerja, dan kebutuhan pengembangan pegawai dengan lebih efisien (Dessler, 2020). Selain itu, platform digital seperti e-learning memberikan akses pelatihan yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja.

Meski penting, pelaksanaan pembinaan pegawai sering kali dihadapkan pada berbagai kendala. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan anggaran, minimnya sumber daya, dan resistensi terhadap perubahan (Perry & Porter, 2019). Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan yang inovatif serta kolaborasi aktif dari semua pihak yang terlibat.

Studi internasional menunjukkan bahwa strategi pembinaan SDM yang terarah dapat memberikan hasil signifikan. Sebagai contoh, Singapura telah mengembangkan model pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang diakui secara global (World Bank, 2021). Pengalaman ini dapat menjadi inspirasi bagi Indonesia untuk menciptakan program pembinaan pegawai yang lebih efektif.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji pendekatan-pendekatan terbaik dalam pembinaan pegawai sektor publik, mengidentifikasi tantangan yang muncul, dan memberikan rekomendasi kebijakan berdasarkan praktik-praktik unggulan. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap penguatan kualitas SDM sektor publik di Indonesia serta meningkatkan daya saing birokrasi nasional.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memperoleh gambaran menyeluruh terkait program pembinaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pegawai serta pimpinan BKD, dilengkapi dengan observasi langsung terhadap berbagai kegiatan pembinaan yang dilaksanakan. Wawancara dirancang untuk menggali informasi mengenai jenis-jenis program pembinaan, target sasaran, metode pelaksanaan, serta hambatan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, penelitian juga mengeksplorasi penggunaan teknologi informasi dan sistem pengelolaan data untuk mendukung pelaksanaan program pembinaan. Hasil wawancara kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola-pola penting yang muncul dari data.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam dinamika program pembinaan pegawai di lingkungan BKD. Observasi terhadap kegiatan seperti apel pagi, olahraga bersama, dan Wirid Jumat memberikan konteks tambahan yang memperkuat

hasil wawancara. Analisis data difokuskan pada penilaian efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai, serta mengidentifikasi strategi untuk mengatasi berbagai hambatan yang muncul. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya memberikan gambaran deskriptif, tetapi juga menghasilkan rekomendasi yang dapat digunakan untuk menyusun kebijakan pembinaan pegawai yang lebih optimal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Bentuk Pelaksanaan Program Pembinaan Pegawai**

Program pengembangan pegawai merupakan langkah penting untuk meningkatkan kemampuan, kinerja, dan moral ASN. Berdasarkan hasil wawancara dengan BKD, program pembinaan yang dilakukan mencakup kegiatan formal dan non-formal. Pendekatan ini sesuai dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi (Dessler, 2017).

BKD lebih menekankan pada pembinaan non-formal, yang meliputi kegiatan apel pagi untuk memperkuat komitmen ASN terhadap negara, olahraga bersama untuk menjaga kebugaran, dan acara keagamaan seperti Wirid serta Subuh Mubarak. Pendekatan ini berfokus pada pengembangan karakter mental dan spiritual pegawai sebagai dasar peningkatan kualitas kerja mereka (Robbins & Judge, 2018).

Program ini ditujukan untuk seluruh ASN di BKD, termasuk mahasiswa magang yang berada di lingkungan BKD. Program ini bersifat inklusif, memastikan setiap individu yang terlibat mendapatkan manfaat dari sisi peningkatan keterampilan dan motivasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), partisipasi seluruh anggota organisasi dalam program pelatihan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi serta menciptakan budaya kerja yang lebih baik.

BKD menggunakan metode seperti kegiatan rutin yang diadakan setiap minggu dan bulanan, termasuk olahraga serta aktivitas keagamaan. Program ini terbukti efektif dalam meningkatkan kesadaran ASN akan tanggung jawab mereka, serta membangun kerja sama tim yang lebih baik. Meski demikian, evaluasi mengenai efektivitas masih menjadi tantangan, terutama karena belum adanya sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan teknologi informasi (Mathis & Jackson, 2019).

BKD memanfaatkan media sosial untuk menyampaikan informasi tentang program pembinaan kepada ASN. Penggunaan platform seperti Instagram telah meningkatkan interaksi dan respons dari pegawai serta masyarakat, menandakan bahwa teknologi dapat membantu menarik perhatian lebih banyak orang. Hal ini mendukung pemikiran Ulrich (2016) yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi berperan besar dalam manajemen sumber daya manusia melalui komunikasi yang lebih dinamis dan interaktif.

Keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan program, terutama untuk kegiatan olahraga yang memerlukan fasilitas atau biaya tambahan untuk narasumber ceramah. BKD berusaha mengatasi hal ini dengan mengajukan anggaran tahunan kepada pemerintah. Selain itu, masalah lain yang muncul adalah kesulitan dalam menyelaraskan preferensi pegawai yang beragam, yang terkadang membatasi partisipasi penuh dalam kegiatan (Noe et al., 2020).

BKD tengah mengembangkan aplikasi Talent Full yang dirancang untuk mendaftarkan kompetensi, kualifikasi, dan riwayat pelatihan ASN. Aplikasi ini diharapkan dapat menyediakan data yang lebih rinci untuk menyesuaikan program pembinaan dengan kebutuhan individu pegawai, sebagaimana disarankan oleh McClelland dalam pendekatannya mengenai kompetensi kerja (McClelland, 1973).

Program pembinaan yang dilakukan oleh BKD Kota Padang menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia ASN. Untuk meningkatkan

program ini, perlu adanya perbaikan pada aspek evaluasi dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mengukur keberhasilan secara lebih sistematis. Selain itu, peningkatan kerjasama dengan instansi lain dalam pengadaan fasilitas dapat membantu mengatasi masalah keterbatasan anggaran. Pembinaan yang berkelanjutan dan berbasis data akan meningkatkan kinerja BKD dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Gomez-Mejia et al., 2020).

### **Efektivitas Pembinaan**

Program pembinaan pegawai merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di institusi pemerintah. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memiliki tujuan untuk memperbaiki kinerja, kompetensi, dan kedisiplinan pegawai, sehingga pelayanan publik dapat ditingkatkan. Melalui wawancara dengan salah seorang pimpinan BKD Kota Padang, terungkap bahwa BKD menjalankan berbagai program pembinaan, baik yang bersifat formal maupun informal, yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pegawai.

Berdasarkan wawancara, program pembinaan di BKD Kota Padang mencakup dua kategori besar: pembinaan formal dan informal. Pembinaan formal lebih menekankan pada pengembangan keahlian teknis melalui pelatihan dan pendidikan terstruktur. Sebaliknya, pembinaan informal fokus pada peningkatan mental dan spiritual pegawai, melalui kegiatan seperti apel pagi, olahraga, wirid, dan subuh Mubarak. Pembinaan informal ini penting karena dapat memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Sutanto (2017).

Program pembinaan tidak hanya menyoar pegawai tetap, namun juga pegawai honorer, mahasiswa magang, dan seluruh ASN yang ada di BKD. Pembinaan yang melibatkan berbagai pihak ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang merata dan inklusif. Pendekatan ini sesuai dengan hasil penelitian Kurniawan dan Rahman (2018), yang menunjukkan bahwa program pembinaan yang komprehensif dapat memaksimalkan potensi pegawai.

Kegiatan pembinaan dilakukan melalui berbagai program yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan fisik dan mental pegawai. Di antaranya adalah olahraga bersama untuk menjaga kebugaran fisik dan kegiatan refleksi diri melalui pembacaan janji ASN. Selain itu, kegiatan spiritual seperti wirid dan subuh Mubarak dirancang untuk memperdalam pemahaman agama dan mendukung pengembangan karakter. Keseimbangan antara pembinaan fisik dan mental ini diungkapkan oleh Mulyadi (2020), yang menyatakan bahwa kedua aspek tersebut sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

Berbagai metode diterapkan dalam pembinaan, termasuk olahraga, ceramah keagamaan, dan refleksi diri. Olahraga, seperti futsal dan bulutangkis, bertujuan untuk meningkatkan kesehatan fisik, sementara ceramah keagamaan dan wirid berfokus pada pembinaan mental dan karakter. Menurut Triyono (2015), metode yang beragam ini penting untuk menciptakan pembinaan yang holistik dan menyeluruh, yang mampu meningkatkan berbagai aspek diri pegawai.

Keberhasilan program pembinaan di BKD dievaluasi berdasarkan tingkat partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan serta peningkatan kompetensi mereka, yang dapat dilihat melalui penilaian kinerja dan kompetensi. BKD juga mengembangkan aplikasi Talent Full untuk memonitor perkembangan kompetensi pegawai, sehingga proses evaluasi menjadi lebih transparan dan berbasis data. Evaluasi berbasis teknologi ini, seperti yang dikemukakan oleh Suryani (2021), membantu mempercepat pengukuran dan meningkatkan kualitas pembinaan.

Meski program pembinaan berjalan dengan baik, BKD menghadapi beberapa tantangan, terutama dalam hal pembiayaan dan fasilitas. Misalnya, sewa lapangan olahraga yang diperlukan untuk beberapa jenis olahraga, serta kesulitan dalam mendatangkan narasumber ceramah yang berkompeten. Hal ini menunjukkan bahwa pembiayaan yang cukup sangat penting untuk memastikan kelancaran program pembinaan. Hartono (2016) menyatakan bahwa anggaran yang memadai merupakan faktor kunci dalam keberhasilan program pengembangan SDM.

Tantangan utama yang dihadapi BKD adalah terbatasnya dana dan sumber daya manusia yang tersedia. Untuk mengatasi hal ini, BKD mengajukan proposal anggaran kepada pemerintah provinsi agar dapat meningkatkan kualitas pembinaan di masa depan. Santoso (2019) menjelaskan bahwa perencanaan anggaran yang tepat dan pengelolaan sumber daya yang efektif akan memberikan dampak positif pada pengembangan SDM dan kualitas pembinaan pegawai.

### **Pemanfaatan Teknologi dalam Pembinaan**

Pemanfaatan teknologi dalam pembinaan pegawai di BKD telah menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas SDM. Berdasarkan wawancara dengan pihak BKD Kota Padang, meskipun pembinaan pegawai dilakukan dengan berbagai metode formal dan informal, teknologi memberikan peran besar dalam mendukung serta memperluas ruang lingkup pembinaan tersebut.

Salah satu bentuk pemanfaatan teknologi yang dijelaskan adalah penggunaan media sosial untuk menyebarkan informasi. Pihak BKD menyampaikan bahwa ketika informasi dipublikasikan melalui Instagram, interaksi dan respons masyarakat jauh lebih besar dibandingkan dengan hanya menggunakan website. Media sosial terbukti menjadi platform yang efektif untuk menyebarkan informasi, baik kepada pegawai maupun masyarakat umum. Temuan ini sejalan dengan hasil studi dalam *Transforming Government and Building the Information Society* (United Nations, 2002), yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan keterlibatan dan transparansi antara pemerintah dan publik.

Selain media sosial, BKD juga memanfaatkan teknologi dengan mengembangkan aplikasi berbasis sistem informasi untuk pengelolaan data pegawai dan program pembinaan. Salah satu aplikasi yang sedang dikembangkan adalah *Talent Full*, yang bertujuan untuk merekam data kompetensi, pendidikan, serta pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai. Aplikasi ini mempermudah dalam menilai kompetensi pegawai dan merancang program pengembangan yang lebih sesuai. Ini sejalan dengan teori dalam buku *Human Resource Information Systems: A Guide for HR Professionals* (Kavanagh, Thite, & Johnson, 2015), yang mengungkapkan bahwa penggunaan sistem informasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan SDM.

Teknologi juga mempermudah akses terhadap berbagai informasi yang mendukung pembinaan pegawai. Meskipun sebagian besar kegiatan pembinaan di BKD, seperti apel pagi, olahraga bersama, dan wirid, dilakukan secara langsung, teknologi tetap digunakan untuk menyebarkan materi serta informasi terkait kegiatan tersebut. Penggunaan platform digital dalam menyampaikan informasi dan berkomunikasi dalam program pembinaan informal ini memperlihatkan bahwa teknologi mendukung pembinaan dalam bentuk yang lebih fleksibel dan dapat diakses dengan mudah oleh pegawai.

Namun, dalam penerapan teknologi, BKD juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan anggaran, yang memengaruhi pemilihan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung program pembinaan. Tantangan ini menuntut organisasi untuk mencari solusi yang lebih efisien dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Hal ini sejalan dengan konsep yang dibahas dalam *The Digital*

*Transformation Playbook* (Rogers, 2016), yang menekankan pentingnya organisasi beradaptasi dengan anggaran terbatas dan memilih teknologi yang efisien dengan hasil yang maksimal.

Meskipun teknologi belum sepenuhnya digunakan secara optimal di seluruh aspek pembinaan, BKD telah menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pembinaan fisik, mental spiritual, dan kompetensi yang dilakukan secara bersamaan dengan pemanfaatan teknologi dapat mempercepat proses pengembangan dan pembelajaran pegawai. Ini selaras dengan temuan dalam *Journal of Workplace Learning* (2004), yang menunjukkan bahwa kombinasi metode pelatihan tradisional dan teknologi memiliki dampak positif terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Selain itu, keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam pembinaan pegawai di BKD juga bergantung pada kesiapan infrastruktur serta dukungan kebijakan dari pemerintah daerah. Seiring kemajuan teknologi, BKD terus berupaya merancang sistem yang lebih baik dan terintegrasi, seperti aplikasi *Talent Full*, yang rencananya akan digunakan oleh seluruh dinas di Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan pentingnya dukungan kebijakan dalam mendorong adopsi teknologi di instansi pemerintahan.

Untuk mencapai hasil yang lebih optimal dalam pembinaan pegawai, BKD perlu terus mengembangkan dan mengoptimalkan penggunaan teknologi, baik dalam bentuk aplikasi maupun platform komunikasi yang lebih efisien. Dengan teknologi yang tepat, program pembinaan pegawai bisa menjadi lebih terstruktur dan efektif, sehingga kualitas SDM di lingkungan BKD meningkat dan memberikan dampak positif terhadap pengelolaan pemerintahan yang lebih transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa program pengembangan pegawai di BKD Kota Padang melibatkan berbagai kegiatan, baik formal maupun non-formal, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas ASN dalam hal keterampilan teknis, mental, dan spiritual. Kegiatan non-formal seperti olahraga bersama, acara keagamaan, dan apel pagi lebih menekankan pada penguatan karakter serta komitmen pegawai terhadap tugasnya. Meskipun program ini berhasil memperbaiki kerja sama tim dan motivasi, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan dana dan kurangnya sistem evaluasi berbasis teknologi. Penggunaan media sosial serta pengembangan aplikasi *Talent Full* untuk manajemen data kompetensi ASN memberikan peluang untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pembinaan. Untuk ke depannya, perbaikan dalam evaluasi dan pengelolaan anggaran diharapkan dapat meningkatkan efektivitas program dalam meningkatkan kinerja pegawai BKD.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources* (9th ed.). Pearson Education.
- Hartono, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Andi.
- Journal of Workplace Learning*. (2004). *Technology in Workplace Learning*. Vol. 16(5), pp. 299-305.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human Resource Information Systems: A Guide for HR Professionals*. Sage Publications.
- Kemendagri. (2018). *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Arah dan Tantangan*. Jakarta: Kemendagri.
- Kurniawan, D., & Rahman, A. (2018). "Peningkatan Kinerja ASN melalui Pembinaan Pegawai." *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 201-210.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mulyadi, S. (2020). *Pengembangan SDM Pegawai Pemerintah melalui Pembinaan Mental dan Spiritual*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (2019). "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations." *Academy of Management Review*.
- Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Santoso, R. (2019). *Perencanaan Anggaran untuk Pengembangan SDM di Sektor Publik*. Surabaya: Widya.
- Suryani, D. (2021). *Evaluasi Program Pembinaan dalam Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Sutanto, M. (2017). *Pembinaan Pegawai dan Peningkatan Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Triyono, P. (2015). "Metode Pembinaan dalam Pengembangan SDM Pegawai." *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(2), 115-123.
- Ulrich, D. (2016). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- United Nations. (2002). *Transforming Government and Building the Information Society: A Guide to E-Government*. United Nations.
- World Bank. (2021). *Singapore: A Model of Public Sector Excellence*. Washington, D.C.: World Bank.