



Analisis Dampak Perubahan Metode Penilaian dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Jambi

Irawati^{1*}, Zulfina Adriani², Hendriyaldi³

¹⁻³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: irawatijambi01@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the structural impact of changing performance appraisal methods within human resource development on the overall quality of employee performance at the Communication and Informatics Office (Diskominfo) of Jambi City. The research stems from a digital transformation paradigm, shifting from a conventional annual manual method to a periodic, digital-based assessment via the e-Kinerja application. To comprehensively understand the inner dynamics of this organizational transition, Kurt Lewin's Change Management Theory was employed as the core analytical framework, evaluating the transformation through three sequential phases: unfreezing, changing, and refreezing. Utilizing a descriptive qualitative approach, primary data were gathered through in-depth interviews with structural officials and implementing staff, complemented by secondary data from evaluation archives and regulations. The results indicate that the monthly digital appraisal exerts a significantly positive impact on performance quality, fostering higher work discipline, structured habits, and motivation among employees. However, the study identified five critical bottlenecks: low digital literacy among senior staff, server technical errors, inadequate onboarding socialization for new personnel, high digital documentation workloads, and fragile validation mechanisms regarding data authenticity. These systemic barriers suggest that the organizational change has not yet achieved a stable refreezing phase, thus requiring urgent strategic interventions in technological infrastructure and human resource governance.*

Keywords: *Accountability; Change Management; Digital Transformation; Human Resources; Performance Appraisal.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak struktural dari perubahan metode penilaian kinerja dalam pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kinerja pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Jambi. Masalah penelitian ini berakar dari adanya transformasi sistem manajemen kinerja, yang semula bersifat manual-tahunan menjadi penilaian berbasis digital melalui aplikasi e-Kinerja secara berkala. Untuk memahami dinamika transisi organisasi tersebut, Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin digunakan sebagai pisau analisis utama dengan menelaah proses perubahan melalui tiga tahapan: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif deskriptif dengan sumber data primer berupa wawancara mendalam bersama pejabat struktural serta pegawai pelaksana, yang diperkuat oleh data sekunder berupa dokumen penilaian dan regulasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian digital bulanan berdampak positif secara signifikan dalam meningkatkan disiplin, budaya kerja terstruktur, akuntabilitas, dan motivasi pegawai dalam mengejar target organisasi. Namun, ditemukan lima hambatan krusial di lapangan, yaitu: rendahnya literasi digital pegawai senior, gangguan teknis stabilitas server, minimnya sosialisasi bagi pegawai baru, tingginya beban administratif dokumentasi, dan lemahnya validasi keaslian data. Hambatan sistemis ini mengindikasikan transisi organisasi belum mencapai tahap *refreezing* yang stabil, sehingga memerlukan intervensi strategis pada penguatan infrastruktur teknologi dan tata kelola SDM.

Kata kunci: Akuntabilitas; Manajemen Perubahan; Penilaian Kinerja; Sumber Daya Manusia; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting sekaligus penggerak utama instansi dalam mencapai efisiensi birokrasi. Di era modern, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang transparan dan akuntabel memaksa organisasi pemerintahan untuk meninggalkan pola-pola kerja konvensional dan beralih ke tata kelola berbasis digital. Sebagai instansi strategis pengelola informasi publik, Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo)

Kota Jambi dituntut memiliki aparatur yang profesional dan adaptif. Salah satu langkah konkretnya adalah merestrukturisasi sistem evaluasi pegawai, dari yang semula bersifat tahunan dan manual berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, menjadi sistem penilaian bulanan berbasis aplikasi *e-Kinerja* yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019.

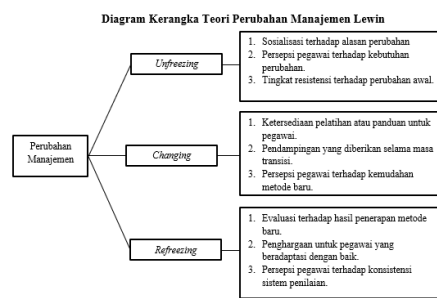
Namun, transisi metode penilaian ini tidak hanya menyentuh transformasi administratif, melainkan berdampak langsung pada aspek psikologis, tingkat kedisiplinan, dan budaya kerja organisasi. Berdasarkan observasi awal sepanjang tahun 2024, ketidakkonsistenan dan tingginya frekuensi perubahan regulasi memicu kebingungan struktural di kalangan pegawai karena kriteria penilaian yang dianggap tidak terukur dengan jelas. Hal ini berimplikasi pada fluktuasi kedisiplinan, di mana data absensi mencatatkan puncak pelanggaran kehadiran pada triwulan ketiga tahun 2024 dengan 116 kasus keterlambatan di bulan Agustus akibat menurunnya motivasi kerja pegawai dalam merespons sistem baru tanpa masa transisi yang memadai.

Fenomena ini memunculkan urgensi untuk merumuskan masalah secara eksplisit: Bagaimana cara kerja sistem penilaian SDM dalam memetakan kualitas kinerja di Diskominfo Kota Jambi? Bagaimana dampak nyata dari perubahan metode penilaian tersebut terhadap kualitas kinerja pegawai? Serta apa saja faktor penghambat yang dihadapi oleh aparatur dalam menginternalisasi perubahan penilaian tersebut? Berangkat dari persoalan tersebut, penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk mengetahui mekanisme kerja sistem penilaian, mendeskripsikan dampak perubahan terhadap performa pegawai, serta mengidentifikasi hambatan transisional yang dirasakan di lapangan.

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan untuk mengisi celah riset (*research gap*) terdahulu. Sejauh ini, mayoritas kajian mengenai pengembangan SDM dan evaluasi kinerja aparatur didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada hasil numerik semata. Penelitian kualitatif ini menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi sudut pandang, respons emosional, dinamika psikologis, serta hambatan riil individu secara holistik di instansi pemerintah tingkat kota yang masih jarang dieksplorasi. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur manajemen perubahan sektor publik dengan menguji efektivitas Teori Kurt Lewin dalam skema digitalisasi birokrasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Kurt Lewin, seorang ahli psikologi sosial, mengembangkan teori manajemen perubahan yang dikenal dengan model *Unfreezing-Changing-Refreezing*. Model ini menggambarkan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan yang direncanakan serta peningkatan berkelanjutan dalam suatu manajemen organisasi (Mellita dkk, 2020:143). Perubahan yang direncanakan didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan secara sengaja, dengan perencanaan yang cermat, serta melibatkan kolaborasi untuk mencapai perbaikan dalam sistem dengan dukungan dari agen perubahan. Diperlukan manajemen perubahan yang dirancang secara sistematis untuk mengatasinya (Widodo, 2024).



Sumber: Wren, J., & Dulewicz, V. (2005)

Gambar 1. Diagram Kerangka Teori Perubahan Manajemen Lewin

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin. Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu, yang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (Fauzi dkk, 2020:67). Supriyadi (2023:4) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja berupaya menjawab pertanyaan tentang seberapa baik seorang pekerja menjalankan tugasnya selama periode tertentu.

Menurut Rivai dan Fawzi (dalam Mahdani, 2024), kinerja adalah kemampuan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil yang harus dicapai oleh sekelompok orang berdasarkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan untuk mencapai sasaran perusahaan secara sah, serta tanpa melanggar etika, moral, atau hukum. Dengan demikian, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil atau tingkat pencapaian tugas individu atau kelompok dalam suatu pemerintahan atau organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih agar peneliti mampu mengidentifikasi, menggambarkan, dan memahami secara mendalam fenomena dinamika psikologis, proses adaptasi, serta dampak perubahan metode penilaian kinerja aparatur secara holistik sesuai kondisi kontekstual di lapangan. Dengan berfokus pada deskripsi yang kaya akan detail, metode kualitatif deskriptif ini mampu membongkar sudut pandang internal pegawai yang tidak dapat dijangkau atau dijelaskan melalui generalisasi angka kuantitatif.

Subjek penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) untuk mendapatkan informan yang kompeten, yang terdiri dari pejabat struktural seperti Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian selaku pengawas sistem, serta pegawai pelaksana (staf tata usaha dan bidang komunikasi digital) selaku pengguna langsung aplikasi *e-Kinerja* di lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Jambi. Sementara itu, objek dalam penelitian ini difokuskan pada analisis proses perubahan manajemen dari model manual ke digital yang ditinjau melalui tiga tahapan besar, yakni tahap pencairan (*unfreezing*), tahap perubahan (*changing*), dan tahap pembekuan (*refreezing*).

Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja pegawai serta wawancara mendalam yang semi-terstruktur guna mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan kendala nyata subjek. Data sekunder dihimpun melalui studi dokumentasi terhadap regulasi kepegawaian, dokumen laporan hasil penilaian kinerja, serta rekapitulasi arsip absensi harian pegawai. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data secara naratif, interpretasi teoretis, dan penarikan kesimpulan yang valid

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi reformasi birokrasi di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Jambi diwujudkan melalui transformasi sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dari metode konvensional-tahunan menjadi sistem digital berbasis aplikasi *e-Kinerja*. Perubahan ini mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Berdasarkan hasil analisis kualitatif deskriptif, terdapat tiga tema utama yang menggambarkan dinamika transisi, adaptasi, hingga faktor penghambat yang dialami pegawai berdasarkan kerangka Manajemen Perubahan Kurt Lewin.

Tahap Pencairan *Unfreezing*

Tahap awal pencairan (*unfreezing*) di Diskominfo Kota Jambi berfokus pada peruntuhan paradigma lama yang berorientasi pada target tahunan menuju pelaporan bulanan yang terukur. Temuan menunjukkan bahwa organisasi berhasil membangun kesadaran (*awareness*) mengenai urgensi efisiensi kerja. Namun, fase ini juga menyingkap adanya resistensi halus berupa kecemasan teknologi (*technological anxiety*), terutama di kalangan pegawai senior yang terbiasa dengan metode manual.

"Kalau penolakan itu kayaknya tidak ada yang bisa menolak ya... Tapi kalau ada yang beberapa yang menyanggah atau mengeluh, mungkin ada. Karena basic perubahan ini harus mengambil kemampuan IT, semuanya di sistem. Untuk PNS yang tua itu agak sulit, mereka menyesuaikan dengan itu." (Informan Kasubbag Umum dan Kepegawaian)

"Pada awal ragu ya karena kita harus setiap meluangkan waktu untuk pengisian ekinerja ini ditambah jika bebarengan dengan tugas kerja kita yang banyak itu kadang menjadi beban tersendiri..." (Wawancara dengan Muhammad Rizaldi)

Secara kritis, kendala di fase pencairan ini diperparah oleh kesenjangan komunikasi. Pegawai baru (PPPK) tidak mendapatkan sosialisasi formal sehingga harus beradaptasi secara otodidak. Fenomena ini sejalan dengan kritik Jambak (2023) bahwa minimnya komunikasi resmi dalam transformasi sektor publik memicu kebingungan prosedural. Meskipun demikian, pandangan Moeins dkk. (2024) mengonfirmasi bahwa tingginya kesadaran pegawai akan objektivitas sistem baru ini berhasil meminimalisasi potensi penolakan massal, sehingga fondasi unfreezing tetap terbentuk kuat.

Tahap Perubahan (*Changing*)

Pada Tahap Perubahan (*changing*), terjadi pergeseran nyata pada perilaku kerja pegawai dari tindakan sporadis menjadi lebih terstruktur. Aplikasi e-Kinerja memaksa pegawai menyelaraskan target individu dengan sasaran organisasi (*cascading*) melalui pengunggahan bukti dukung digital secara berkala seperti foto kegiatan, laporan, atau tautan Google Drive.

"Setiap pekerjaan yang dilaksanakan kini harus disertai dengan bukti pendukung, sehingga atasan dapat melihat secara langsung apa saja yang telah dilakukan. Keberadaan bukti kerja ini membuat proses penilaian menjadi lebih jelas dan dapat dipertanggungjawabkan." (Wawancara dengan Rizka Amelia)

"Iya lah, mempengaruhi pastinya karena ada penilaian setiap bulan kita lebih terstruktur... buktinya itu dalam bentuk file, foto biasanya... kami masukin ke google drive terus kami bisa buka link atasan kita lihat kan kerjanya..." (Wawancara dengan Rizka Amelia)

Untuk memitigasi gagap teknologi di awal transisi, manajemen menerapkan strategi pendampingan intensif selama tiga bulan pertama. Pendekatan learning by doing ini terbukti efektif mengubah kecemasan menjadi kepatuhan prosedural. Hal ini menguatkan argumen Robbins dan Judge (2019) bahwa keberhasilan transisi organisasi sangat bergantung pada dukungan manajerial kontinu selama masa krisis adaptasi. Transparansi ini juga terbukti meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena mereka merasa kontribusinya "terbaca" langsung oleh sistem, sesuai dengan temuan Febrianti et al. (2023).

Tahap Stabilitas (Refreezing)

Pada Tahap stabilitas (*refreezing*) menunjukkan bahwa e-Kinerja telah menjadi status quo atau rutinitas permanen yang membentuk budaya kerja akuntabel di Diskominfo Kota Jambi setelah satu tahun berjalan. Meskipun sistem telah stabil secara prosedural, muncul tantangan kritis baru terkait pengawasan substansi data guna menghindari jebakan formalitas administratif semata.

"Saya rasa sudah adil karena hasil kerja saya dengan yang lain terekam sesuai fakta lapangan. Namun perlu ada kontrol agar enggak ada manipulasi data dalam melaporkan pekerjaan. Ya apalagi inikan sistem takutnya bisa dimanipulasi atau disabotase." (Wawancara dengan Muhammad Rizaldi)

Secara kritis, ketergantungan mutlak pada bukti digital memicu beban kognitif baru (*administrative overload*). Pegawai sering kali terjebak pada aktivitas mendokumentasikan pekerjaan daripada menjaga kualitas pekerjaan itu sendiri. Alrizqan (2025) mengkritik fenomena ini sebagai disfungsi birokrasi digital, di mana pegawai berisiko lebih fokus mengumpulkan dokumen demi tunjangan daripada output substantif. Selain itu, lemahnya verifikasi silang (*cross-validation*) oleh atasan membuka celah manipulasi. Sesuai dengan analisis Ainunsari (2025), transparansi digital tanpa kontrol validasi yang ketat justru mencederai keadilan organisasi (*organizational justice*) dan menurunkan moral pegawai yang jujur.

Tabel 1. Evaluasi Faktor Penghambat Implementasi E-Kinerja

Faktor Penghambat	Dampak Riil pada Pegawai	Rujukan Teoretis / Empiris
Keterbatasan Literasi Digital	Pegawai senior mengalami kecemasan, salah input, dan lambat dalam pelaporan berkala.	Kurniawan (2025): Kapasitas teknologi adalah hambatan struktural utama reformasi digital.
Instabilitas Teknis Aplikasi	Server down saat diakses massal di akhir bulan memicu tekanan psikologis pegawai.	Marseni dkk. (2025): Aplikasi yang sering error menurunkan motivasi kerja.

Minimnya Sosialisasi Formal	Pegawai baru (PPPK) mengalami ketimpangan kompetensi karena harus belajar otodidak.	Regitawati dkk. (2024): Ketimpangan informasi memicu ketidakpastian prosedural.
Beban Administratif Bukti Digital	Fokus pegawai terpecah antara tugas substantif dan rutinitas mengunggah dokumen.	Alrizqan (2025): Sistem berbasis bukti berisiko menggeser fokus ke formalitas.
Lemahnya Pengawasan Keaslian Data	Adanya celah manipulasi data laporan yang dapat mencederai rasa keadilan pegawai.	Nasution dkk. (2025) & Ainunsari (2025): Digitalisasi membutuhkan kontrol ketat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Perubahan metode penilaian kinerja melalui penerapan e-Kinerja memberikan dampak positif terhadap peningkatan efektivitas, keteraturan, serta akuntabilitas kinerja pegawai. Penerapan metode baru ini membuat proses penilaian lebih objektif, terukur, dan berbasis bukti, sehingga mendorong pegawai untuk lebih disiplin, terstruktur, serta meningkatkan motivasi dalam menyelesaikan target pekerjaan setiap bulan.

Temuan ini terlihat pada tiga tahapan teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin (*unfreezing, changing, dan refreezing*), yang menunjukkan bahwa perubahan di Diskominfo Kota Jambi telah berjalan bertahap dan menghasilkan perbaikan yang signifikan pada perilaku dan produktivitas pegawai. Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa implementasi metode penilaian baru masih menghadapi sejumlah hambatan yang mempengaruhi kelancaran proses perubahan. Hambatan tersebut meliputi keterbatasan literasi digital, terutama pada pegawai senior, gangguan teknis aplikasi e-Kinerja, minimnya sosialisasi dan pelatihan formal bagi pegawai baru, beban administratif terkait dokumentasi digital yang dianggap menguras waktu, serta lemahnya mekanisme pengawasan terhadap keaslian data kinerja.

Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa perubahan belum sepenuhnya mengakar secara kuat pada tahap *refreezing*, sehingga masih diperlukan upaya penguatan dalam aspek kompetensi teknologi, infrastruktur digital, komunikasi organisasi, serta sistem pengendalian internal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun perubahan metode penilaian memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai, keberhasilan perubahan secara menyeluruh tetap memerlukan strategi pendukung yang komprehensif dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat membantu optimalisasi implementasi metode penilaian kinerja di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Jambi. agar penelitian ini lebih baik lagi kedepanya: Diperlukan peningkatan

kapasitas literasi digital pegawai melalui pelatihan berkala, pendampingan teknis, serta penyusunan panduan penggunaan e-Kinerja yang mudah dipahami, terutama bagi pegawai yang memiliki keterbatasan dalam adaptasi teknologi. Pemerintah daerah perlu memperkuat infrastruktur digital, termasuk jaringan internet, stabilitas server, dan pemeliharaan aplikasi secara rutin, agar proses input data tidak terganggu pada saat pelaporan bulanan. Perlu dilakukan sosialisasi yang lebih merata dan sistematis kepada seluruh pegawai, khususnya pegawai baru, agar pemahaman mereka terhadap metode penilaian tidak bergantung sepenuhnya pada penjelasan informal dari rekan kerja. Diperlukan penyederhanaan beban dokumentasi atau pembuatan mekanisme digital yang lebih praktis untuk mengurangi beban administratif yang dirasakan pegawai, sehingga waktu produktif untuk melaksanakan tugas inti tetap optimal. Penguatan sistem pengawasan dan verifikasi data sangat penting untuk mencegah potensi manipulasi dan memastikan bahwa penilaian benar-benar mencerminkan kinerja faktual di lapangan. Hal ini dapat dilakukan melalui audit berkala, cross-checking antar-unit, serta penggunaan fitur validasi otomatis pada aplikasi. Diperlukan evaluasi rutin terhadap penerapan e-Kinerja agar perubahan yang sudah berjalan dapat terus diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi. Dengan pelaksanaan saran-saran tersebut, diharapkan perubahan metode penilaian kinerja dapat memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan memperkuat proses manajemen SDM di lingkungan Diskominfo Kota Jambi.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik Kota Jambi. (2024). *Kota Jambi dalam angka 2024*. <https://jambikota.bps.go.id/id/publication/2024/02/28/64e45c3e94a437f95f4cc646/kota-jambi-dalam-angka-2024.html>
- Badan Pusat Statistik Kota Jambi. (n.d.). *Badan Pusat Statistik Kota Jambi*. <https://jambikota.bps.go.id/id>
- Bado, B. (2022). *Model pendekatan kualitatif: Telaah dalam metode penelitian ilmiah*. Tahta Media Group.
- Claudia, M., & Rahman, S. F. (2024). Strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan organisasi untuk mendukung kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 388–398.
- Fadhallah, R. A. (2021). *Wawancara*. UNJ Press.
- Fauzi, A., et al. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga University Press.
- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022). Dinamika perubahan profesionalisme pegawai sebagai bentuk adaptasi sistem kerja baru di tempat usaha di Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1525–1534.

- Handoko, Y., Wijaya, H. A., & Lestari, A. (2024). *Metode penelitian kualitatif: Panduan praktis untuk penelitian administrasi pendidikan*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hasanah, H. (2017). Teknik-teknik observasi (Sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan ajar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. CV Sentosa Deli Mandiri.
- Leuhery, F., & Warbal, R. (2018). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Maluku. *Jurnal Sosoq*, 6(1), 159–190.
- Madhani, L., Zai, P. N., Utami, M. A., & Hanoselina, Y. (2024). Efektivitas implementasi sistem elektronik (E-Kinerja) dalam menilai kinerja ASN di Kota Padang. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, 2(10), 690–701.
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin dalam manajemen perubahan teori klasik menghadapi disrupsi dalam lingkungan bisnis. *MBIA*, 19(2), 142–152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>
- Nilamsari, N. (2014). Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 13(2), 177–181. <https://doi.org/10.32509/wacana.v13i2.143>
- Nugraha, A. R. (2016). Representasi corporate identity dalam logo baru PDAM Kota Bandung. *Communication*, 7(2), 26–44. <https://doi.org/10.36080/comm.v7i2.627>
- Nurdin, I. (2019). *Kualitas pelayanan publik (Perilaku aparatur dan komunikasi birokrasi dalam pelayanan publik)*. Media Sahabat Cendekia.
- Pemerintah Kota Jambi. (n.d.). *Pemerintah Kota Jambi*. <https://jambikota.go.id>
- Pertiwi, W., & Nurhikmah, F. (2018, October). Pengaruh perubahan sistem digitalisasi terhadap kinerja karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin* (Vol. 1, pp. 187–191).
- Pudjiarti, E. S. (2023). *Transformasi organisasi: Membangun kultur pembelajaran untuk menghadapi tantangan masa kini*. STIEPARI Press.
- Putra, N. R., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian kinerja pegawai melalui penerapan sistem E-Kinerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *JISIP UNJA (Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Jambi)*, 7(1), 12–24. <https://doi.org/10.22437/jisipunja.v7i1.22028>
- Qurtubi, A., Rukiyanto, B. A., Rusmayani, N. G. A. L., Hita, I. P. A. D., Nurzaima, N., & Ismaya, R. (2023). Pengembangan metode penilaian kinerja guru berbasis kompetensi untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(4), 3051–3061.
- Rachmad, Y. E., Rahman, A., Judijanto, L., Pudjiarti, E. S., Runtunuwu, P. C. H., Lestari, N. E., & Mintarsih, M. (2024). *Integrasi metode kuantitatif dan kualitatif: Panduan praktis penelitian campuran*. PT Green Pustaka Indonesia.
- Rahayu, T. A., & Ediati, A. (2022). Self-compassion dan resiliensi pada mahasiswa di era adaptasi kehidupan baru. *Jurnal Empati*, 10(5), 362–367. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.32939>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behaviour* (13th ed., Vol. 1). Salemba Empat.
- Sarie, F., Sutaguna, I. N. T., Suiroaka, I. P., & Massenga, I. T. W. (2023). *Metodologi penelitian*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunaryo, S. (2017). Pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 101–114. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1101>
- Supriyadi, et al. (2023). *Evaluasi kinerja organisasi: Manajemen & evaluasi kinerja organisasi: Implementasi pada pendidikan anak usia dini* (Vol. 1). NEM. <https://doi.org/10.62214/jalfal.v1i1.36>
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change management: Manajemen perubahan: Individu, tim kerja, organisasi*. Mitra Wacana Media.
- Turno, M., Suacana, I. W., Rosmiati, M., Deni, A., Werdiningsih, R., & Marlita, S. E. (2024). *Pengembangan organisasi*. CV Rey Media Grafika.
- Uguy, L. S., & Achayat, A. P. (2003). *Penilaian kinerja pegawai negeri sipil*. Universitas Terbuka.
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Widodo, Z. D., Santosa, S., Novianti, R., Lusiana, H., Sudirman, A., Silaen, N. R., & Sirine, H. (2024). *Manajemen perubahan*. Penerbit Widina.