



Kesenjangan Electronics Human Resources Management Dalam Reformasi Birokrasi Di Kota Medan

Amalia Rahmadani Ilham¹, Ryndian Gusti^{2*}, Yupi Sasmita Dewi³

^{1,2,3} Politeknik Negeri Medan

amalياهوadani@polned.ac.id, ryndian@polmed.ac.id, yupisasmita@polmed.ac.id

Abstrak

The use of digital technology in ASN management is an important factor in the success of bureaucratic reform in public services. The application of E-HRM can improve employee performance but there are still gaps that occur in the Medan City Government related to user capabilities and user system design. The purpose of this study is to analyze evaluate and analyze the application of E-HRM in the bureaucratic transformation of Medan City. The dimensions used focus on aspects of bureaucratic transformation, administrative efficiency and ASN performance assessment. This research uses qualitative research methods through a literature study approach. Data collection is done through source identification using an academic data base. Data analysis techniques are thematic and interpretative through three stages, Open coding, Axial coding and narrative synthesis. The results showed that there are gaps in the implementation of E-HRM in Medan City. this is evidenced by the unpreparedness of infrastructure and employee literacy in using digital systems in ASN governance. The importance of bureaucratic reform must be supported by policies based on performance management approaches, independent supervision and sociotechnical in maintaining bureaucratic integrity.

Keywords: E-HRM, digital bureaucracy, administrative efficiency, transparency, performance

1. Latar Belakang

Pemerintah Indonesia telah berupaya melakukan transformasi birokrasi dengan mendorong penggunaan sistem electronic human resource management (E-HRM). Perwujudan tata kelola ASN yang efisien, modern dan akuntabel menjadi tujuan reformasi birokrasi digital. (Rahman and Aydin 2020) Penggunaan teknologi tersebut dimanfaatkan untuk mempermudah perencanaan, pengukuran kinerja, pelaporan digital hingga dalam manajemen mutasi pegawai. Sistem yang dibuat terintegrasi pada pengelolaan data aparatur sipil negara (ASN). Walaupun begitu, penerapan E-HRM pada birokrasi tingkat daerah terutama di Pemerintah Kota Medan, belum memperlihatkan hasil yang sesuai dengan fungsi dan tujuan utama E-HRM (Ivanna et al. 2022). Penggunaan teknologi digital seperti aplikasi e-kinerja dan e-skp di Kota Medan terdapat kesenjangan desain sistem dengan kemampuan penerimaan organisasi. Kekurangan pada aspek infrastruktur dan budaya kerja pegawai menjadi tantangan dalam mewujudkan reformasi yang substantif (Schulman 2020).

Tabel 1. Daftar Jumlah ASN Kota Medan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah ASN
Sekolah Dasar (SD)	51
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	60
Sekolah Menengah Atas (SMA)	1305
Diploma I/Akta I	13
Diploma II/Akta II	121
Diploma III/Akta III	1507
Diploma IV/Akta IV	291

S1/Sarjana	6730
S2/Pasca Sarjana	1283
S3/Doktor	6
Jumlah total	11367

Sumber : BPS Kota Medan

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah ASN yang memiliki tingkat pendidikan sarjana S1 paling banyak berjumlah 6730 orang. Latar belakang pendidikan S3/Doktor merupakan jumlah yang paling sedikit yaitu sebanyak 6 orang. Selain itu dapat dilihat juga bahwa masih terdapat ASN yang memiliki tingkat pendidikan rendah yaitu jenjang SD, SMP dan SMA dengan total 1416 orang ASN. Hal ini mencerminkan bahwa kesenjangan pendidikan tersebut dapat menghambat pemanfaatan E-HRM dalam peningkatan kinerja berbasis digital. (Medan n.d.). Kesenjangan yang terjadi bukan hanya pada segi teknis, namun juga berhubungan dengan dimensi struktural yang lebih kompleks. Penggunaan E-HRM dapat mengurangi beban administrasi serta mempermudah pelaporan data (Rahman, Mordi, and Nwagbara 2018). Namun demikian, (Barns et al. 2017) menyatakan kekurangan infrastruktur digital menjadi faktor penting dalam pencapaian efisiensi tersebut. Sebagian besar kelurahan di lingkungan pemerintah kota medan belum memiliki fasilitas internet yang memadai. Hal ini menyebabkan perlambatan pembuatan laporan e-kinerja dan e-skp. Aplikasi digital pengelolaan ASN belum sepenuhnya terintegrasi sehingga menambah beban administrasi pegawai.

(ALRawashdeh et al. 2024) kurangnya kemampuan digital ASN dapat mempengaruhi efisiensi penggunaan E-HRM. Penurunan produktivitas pegawai berkurang seiring dengan pertambahan usia. (Argyroudis et al. 2022) kesulitan beradaptasi pada sistem baru dapat memperlambat pengelolaan kerja pegawai secara digital. OPD Kota Medan masih menggunakan pengumpulan data secara manual walaupun sudah tersedia sistem pengolahan data digital. Hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik. Penerapan sistem digital di tingkat kelurahan Kota Medan tidak menunjukkan perubahan signifikan pada proses pelayanan. Dari pemaparan masalah tersebut, studi ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis penerapan E-HRM dalam transformasi birokrasi Pemerintahan Kota Medan. Dimensi yang digunakan berfokus pada aspek transformasi birokrasi, efisiensi administrasi dan penilaian kinerja ASN. Selain itu, studi ini membahas perbedaan pendapat penelitian terdahulu dari segi teoritis maupun empiris yang di hubungkan dengan fenomena yang terjadi di Kota Medan. penelitian ini membedah hubungan sistem digital, hasil pelayanan publik serta perilaku birokrasi pegawai. Kebaruan pada studi ini terletak pada fokus pendekatan yang digunakan. Selain itu juga cakupan wilayah penerapan E-HRM pada pemerintah kota medan. Pembahasan mendalam belum banyak dikaji dalam literatur nasional ataupun internasional.

Justifikasi studi tersebut di kuatkan dengan urgensi efektivitas penilaian reformasi birokrasi melalui teknologi digital di tingkat daerah. Keberhasilan penggunaan transformasi digital dalam pengelolaan ASN sangat bergantung pada praktik di level daerah. Pembahasan dalam studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mendorong pengembangan E-HRM yang adaptif secara nyata. Selain itu juga menghasilkan kontribusi teoritis dan praktis pada pembuatan kebijakan pemerintah daerah berbasis digital.

2. Metode Penelitian

Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur (Sugiyono 2019). Pendekatan tersebut digunakan karena penelitian ini memiliki tujuan memahami dan mengeksplorasi fenomena implementasi E-HRM pada birokrasi pemerintah Kota Medan secara mendalam. Kemudian juga metode kualitatif memungkinkan penggalan data, makna, dinamika serta perbedaan yang dihasilkan pada studi ilmiah terdahulu yang berhubungan dengan manajemen ASN melalui E-HRM. Penggunaan studi literatur pada studi untuk menyintesis penemuan yang sudah ada, melakukan evaluasi hasil dan menciptakan pemahaman utuh yang lebih konseptual (Lewin et al. 2018). Peneliti tidak melakukan wawancara ataupun observasi, namun fokus mengkaji temuan secara sistematis dari sumber-sumber ilmiah yang relevan. Selain itu, studi literatur dimanfaatkan untuk mencari research gap dan hasil teoritis pada penerapan E-HRM dalam sektok publik.

3. Hasil dan Diskusi

Efisiensi Administrasi

Penggunaan E-HRM dalam proses administrasi harus berinteraksi antara struktur sosial dan budaya birokrasi organisasi berdasarkan teori Sosioteknis Emery & Trist, 1960. Implementasi tersebut sering terdapat kesenjangan yang terjadi di wilayah pemerintahan kota medan. (Obeidat 2016) menyatakan penerapan E-HRM secara signifikan dapat mengurangi biaya dan waktu ASN. Namun studi (Rana and Kaur 2024) menjelaskan

terdapat faktor penghambat implementasi E-HRM disebabkan oleh kesenjangan jaringan internet dan infrastruktur yang kurang memadai. Koneksi jaringan internet yang tidak stabil dapat menghalangi penerapan E-SKP dan E-kinerja. Pentingnya pendataan secara digital tentang wilayah dan anggaran prioritas perlu dilakukan untuk mendukung transformasi birokrasi digital di Kota Medan.

Studi lain menyatakan E-HRM mempermudah penyampaian laporan kinerja, namun (Stier et al. 2020) melaporkan penginputan data secara manual masih digunakan karena sistem belum terintegrasi walaupun sudah dilaporkan secara digital. Otomatisasi data melalui teknologi harus sejalan dengan beban kerja yang diberikan kepada ASN. Fakta ini terjadi di Kota Medan dengan dibuktikan beberapa pegawai menganggap e-kinerja sebagai tambahan beban kerja karena sebelumnya sudah terbiasa dengan sistem manual. Kekurangan tersebut dapat diantisipasi dengan membentuk satgas untuk sinkronisasi cara penggunaan aplikasi dari OPD terkait.

(Alqarni et al. 2023) menyatakan bahwa pegawai yang menggunakan E-HRM dapat mengefisienkan waktu jika memiliki kemampuan digital yang tinggi. Implementasi E-HRM meningkatkan pelayanan yang lebih cepat, menyederhanakan proses administrasi dan meminimalisir keterlambatan birokrasi (Akbar and Tjenreng 2025). Integrasi teknologi dan sumber daya manusia meningkatkan kualitas pelayanan publik dan menciptakan budaya organisasi yang sehat (Gunawan et al. 2023). Studi dari (Lubis 2024) menyebutkan integrasi teknologi digital di Pemerintahan Kota Medan melalui E-HRM mengurangi pengaduan dan meningkatkan partisipasi publik.

Namun, ketersediaan infrastruktur yang kurang memadai dan resistensi terhadap perubahan menjadi penghambat penerapan E-HRM (Poshai and Intauno 2024). ASN yang sudah berusia 50 tahun ke atas mengalami hambatan adaptasi (Gusty, RFS, and A 2020). Hal tersebut menuntut pemerintah Kota Medan perlu membuat pelatihan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kemampuan ASN secara merata. Pelatihan harus disesuaikan dengan kompetensi dan klasifikasi usia berdasarkan competency-based training. (Valle-Cruz 2019) menyoroiti resistensi budaya ASN pada penerapan sistem digital, (De Alwis, Andrić, and Šostar 2022) menemukan bahwa tanggapan pada kemajuan teknologi hanya sekedar formalitas. Kebiasaan ASN secara manual dalam bekerja yang sudah diterapkan dari awal memunculkan sikap ketidakpercayaan pada sistem digital yang baru. Kultur tersebut menyebabkan pelambatan input data secara real-time sehingga membuat disiplin administrasi menjadi menurun. Change management dari Lewin 1951 dibutuhkan untuk melakukan transformasi terhadap budaya organisasi.

Pelaksanaan administrasi yang efisien harus sejalan dengan layanan publik yang efektif. Efisiensi internal tidak secara otomatis meningkatkan pelayanan publik. Pemerintah harus menerapkan standar pelayanan digital yang merata untuk semua jenjang pemerintahan. Maka berdasarkan pembahasan tersebut, pemerintah kota medan harus memahami penerapan teori oleh Hood (1991) tentang new publik management yang menekankan tentang pentingnya efisiensi, efektivitas dan berorientasi pada hasil di sektor publik. E-HRM diletakkan sebagai alat pendukung pengelolaan kinerja secara digital untuk mengoptimalkan beban kerja ASN. Transformasi birokrasi melalui E-Kinerja, E-SKP dan SIASN di Kota Medan harus mampu mengurangi waktu proses administrasi dan mempermudah kinerja ASN.

Transparansi

(Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability 2016) menyatakan bahwa transparansi tidak hanya mendorong keterbukaan namun juga harus menjamin akuntabilitas yang substantif. Penggunaan E-HRM menimbulkan kesenjangan antara resistensi birokrasi atau sebagai kemajuan digitalisasi kinerja ASN. (Valle-Cruz 2019) menyebutkan bahwa E-HRM memberikan keterbukaan ruang akses kepada publik. Namun (Galetta 2019) menyanggah bahwa data administrasi saja yang open akses. Penempatan sebagian jabatan struktural di kota medan belum didukung oleh indikator evaluasi. Studi (Hanlon and Shroff 2022) menyebutkan pentingnya pembentukan dewan pengawas dan audit publik secara berkala untuk menciptakan keterbukaan informasi publik.

(Adu, Dube, and Adjei 2016) menyampaikan dukungan terhadap pelaksanaan keterbukaan data tetapi (Chanias, Myers, and Hess 2019) pegawai yang berada pada golongan bawah tidak diberi akses terhadap informasi strategis organisasi. Studi kurnia 2020, information equity memberikan keterbukaan akses berdasarkan peran kepentingan tidak berdasarkan pangkat pada organisasi. ASN yang melakukan manipulasi terhadap sistem penginputan agar terlihat lebih produktif tidak dapat dibiarkan terjadi karena akan memudahkan prinsip transparansi birokrasi. Studi (Sarumaha, Dewi, and Batubara 2017) menyatakan bahwa belum adanya pemberian sanksi yang jelas kepada pegawai dengan kinerja rendah di Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa masih lemahnya akuntabilitas sistem yang ada. Birokrasi menggunakan transparansi untuk pencitraan kepada publik. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu menghubungkan E-Kinerja dengan sistem pemberian sanksi dan penghargaan yang dilaporkan secara berkala.

Sistem transparansi digital masih dipengaruhi oleh kepentingan politik (Meijer, 'T Hart, and Worthy 2018) menyebutkan bahwa E-HRM dapat digunakan dalam mempertahankan kekuasaan oleh elit birokrasi. Fenomena tersebut terjadi menjelang pilkada 2024 di Kota Medan saat pelantikan ASN tanpa adanya rekomendasi KASN.

Sistem E-HRM dalam pembuatan keputusan strategis harus melalui verifikasi lembaga independen seperti KASN. (Gil-Garcia, Gasco-Hernandez, and Pardo 2020) Transparansi menjadi aspek fundamental dalam tata kelola yang akuntabel, terbuka dan partisipatif. Sistem E-HRM mendorong terciptanya keterbukaan dan transparansi data pegawai melalui perekaman digital pada setiap proses administrasi. Selain itu juga membantu pengawasan data secara sistematis (Rahman et al. 2018). Berdasarkan pembahasan tersebut didapat bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada sektor birokrasi didukung oleh transparansi sebagai dimensi utama untuk peningkatan kinerja ASN. Keterbukaan informasi yang diterapkan akan meningkatkan nilai integritas organisasi dalam melakukan penilaian.

Kinerja ASN

Kesenjangan penerapan E-HRM ditunjukkan dari ketidakcocokan data dengan realitas yang terjadi pada proses administrasi ASN. Teori Performance management Armstrong, 2009 menyebutkan penilaian kinerja pegawai harus menyeluruh dengan hasil kerja yang nyata, motivasi individu serta keterlibatan tim (Kampkötter 2017). Studi (Rahman and Aydin 2020) penggunaan E-HRM bersifat objektif, namun berbeda dengan (DeNisi and Murphy 2017) yang menyatakan pengaruh atasan masih tetap mendominasi dalam penilaian kinerja ASN. Penilaian kinerja pegawai dari atasan tidak boleh bersifat subjektif (Lessy and Adnyana 2024). (Laila Ali Marpaung and Yahya Tanjung 2023) menyebutkan SKP ASN di kota medan tidak mencerminkan pada hasil kerja nyata pegawai. (Gusty et al. 2020) tidak semua kreatifitas dan inovasi kinerja yang dilakukan ASN terhitung dalam sistem e-kinerja. pilihan menu pada e-kinerja harus diperbaharui agar sesuai dengan kebutuhan pegawai (Purba, Sinaga, and Siregar 2022).

(Simón and Esteves 2016) melihat E-HRM sebagai instrumen meritokrasi, Di Medan, ASN berprestasi tidak selalu naik pangkat, sedangkan yang dekat elite justru cepat dipromosikan. Maka, perlu pengawasan langsung oleh KASN dalam pengambilan keputusan berbasis data kinerja. Studi oleh (Rizvi and Garg 2022) E-HRM dapat membantu kerja pegawai dengan lebih disiplin dan terstruktur. Sistem E-HRM menjadi alat pengawasan represif yang dapat mengurangi motivasi dan menambah beban kerja. Ketidaksesuaian tersebut menunjukkan ketegangan fungsi pengembangan dan kontrol pada sistem E-HRM.

Studi (Rahman and Aydin 2020) menyebutkan penerapan E-HRM mendorong penilaian dan evaluasi kinerja menjadi lebih objektif. Menurut (Sary 2024), informasi dasar telah disediakan oleh sistem data digital pegawai berbasis merit untuk mempermudah promosi jabatan. (Gupta et al. 2022) menyebutkan bahwa jaringan personal dan senioritas masih mendominasi pada saat promosi bukan berdasarkan dari data yang ada di sistem E-HRM. Hal ini menunjukkan kesenjangan antara praktek manajerial dengan penggunaan teknologi. Theory (Becker, 1964) tentang Human Capital menyatakan bahwa pelatihan SDM dan peningkatan infrastruktur digital merupakan bentuk investasi dalam upaya mendorong produktivitas organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan pentingnya melakukan pemetaan kemampuan digital ASN melalui E-HRM. Hal tersebut dapat membantu integrasi aplikasi digital yang digunakan untuk membuka kesempatan dalam implementasi reward-based performance. Selain itu budaya birokrasi digital harus memberikan keadilan terhadap penilaian kinerja bukan berorientasi pada senioritas dalam objektivitas promosi dan peningkatan karir pegawai.

4. Kesimpulan

Pembahasan studi ini menemukan bahwa penerapan E-HRM di Pemerintah Kota Medan terdapat kesenjangan antara hambatan struktural dengan potensi transformasi birokrasi digital. Di dalam dimensi pertama, efisiensi administrasi mengurangi proses manual yang menghasilkan pembuatan laporan kinerja secara cepat, tetapi pada kenyataannya terdapat ketimpangan infrastruktur digital, budaya kerja manual, dan beban kerja ganda administrasi. Dimensi yang kedua pada transparansi, E-HRM memberikan akses data dan kesempatan untuk mengontrol pelayanan publik yang lebih luas. Tetapi di Kota Medan masih terdapat intervensi kepentingan dan perbedaan akses informasi dari setiap jenjang ASN. Transparansi belum mempengaruhi secara substansi dalam pengambilan keputusan dan adanya kecenderungan manipulasi sistem yang digunakan sehingga berdampak pada akuntabilitas kinerja ASN. Dimensi ketiga yaitu kinerja ASN, implementasi pengukuran sistem digital menekankan prinsip individualistik dan mekanistik yang belum mampu mengintegrasikan inovasi substantif, kontribusi kelompok, maupun motivasi jangka panjang. Oleh karena itu, implementasi E-HRM di Pemerintahan Kota Medan belum berfungsi sepenuhnya sebagai reformasi birokrasi secara digital yang efektif. Dibutuhkan beberapa pendekatan untuk mendukung terlaksananya program tersebut dengan mempertimbangkan dimensi budaya birokrasi, sosial, politik dan teknokratis

Referensi

1. Adu, Kofi Koranteng, Luyande Dube, and Emmanuel Adjei. 2016. "Digital Preservation: The Conduit through Which Open Data, Electronic Government and the Right to Information Are Implemented." *Library Hi Tech* 34(4):733–47. doi:10.1108/lht-07-2016-0078.
2. Akbar, Merly Septia Afsani, and Muhammad Baharuiddin Zubakhrum Tjenreng. 2025. "Peran Manajemen Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Pelayanan Yang Efektif Dan Efisien." *Jurnal PKM Manajemen Bisnis* 5(1):305–12. doi:10.37481/pkmb.v5i1.1301.
3. Alharbi, Saleh, and Steve Drew. 2014. "Using the Technology Acceptance Model in Understanding Academics' Behavioural Intention to Use Learning Management Systems." *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 5(1). doi:10.14569/IJACSA.2014.050120.
4. Alqarni, Khalid, Mohamed Fathy Agina, Hazem Ahmed Khairy, Bassam Samir Al-Romeedy, Dalia Abdelrahman Farrag, and Rabab Mahmoud Abdallah. 2023. "The Effect of Electronic Human Resource Management Systems on Sustainable Competitive Advantages: The Roles of Sustainable Innovation and Organizational Agility." *Sustainability* 15(23):16382. doi:10.3390/su152316382.
5. ALRawashdeh, Naji Mohammad Awwad, Nur Amalina Mohamad Zaki, Nik Hazimah Binti Nik Mat, Juhaizi Bin Mohd Yusof, and Siti Nur 'Atikah Zulkiffli. 2024. "Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Perceived Organization Performance: Moderating Role of Information Technology Capability on Jordanian Universities." *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)* 22(1). doi:10.57239/PJLSS-2024-22.1.00477.
6. Argyroudis, Sotirios A., Stergios Aristoteles Mitoulis, Eleni Chatzi, Jack W. Baker, Ioannis Brilakis, Konstantinos Gkoumas, Michalis Vousdoukas, William Hynes, Savina Carluccio, Oceane Keou, Dan M. Frangopol, and Igor Linkov. 2022. "Digital Technologies Can Enhance Climate Resilience of Critical Infrastructure." *Climate Risk Management* 35:100387. doi:10.1016/j.crm.2021.100387.
7. Arundel, Anthony, Carter Bloch, and Barry Ferguson. 2019. "Advancing Innovation in the Public Sector: Aligning Innovation Measurement with Policy Goals." *Research Policy* 48(3):789–98. doi:10.1016/j.respol.2018.12.001.
8. Barns, Sarah, Ellie Cosgrave, Michele Acuto, and Donald McNeill. 2017. "Digital Infrastructures and Urban Governance." *Urban Policy and Research* 35(1):20–31. doi:10.1080/08111146.2016.1235032.
9. Chanas, Simon, Michael D. Myers, and Thomas Hess. 2019. "Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider." *The Journal of Strategic Information Systems* 28(1):17–33. doi:10.1016/j.jsis.2018.11.003.
10. De Alwis, Adambarage Chamaru, Berislav Andrić, and Marko Šostar. 2022. "The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context." *Economies* 10(8):181. doi:10.3390/economies10080181.
11. DeNisi, Angelo S., and Kevin R. Murphy. 2017. "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?" *Journal of Applied Psychology* 102(3):421–33. doi:10.1037/apl0000085.
12. Di Giulio, Marco, and Giancarlo Vecchi. 2023. "Implementing Digitalization in the Public Sector. Technologies, Agency, and Governance." *Public Policy and Administration* 38(2):133–58. doi:10.1177/09520767211023283.
13. Galetta, Diana-Urania. 2019. "Public Administration in the Era of Database and Information Exchange Networks: Empowering Administrative Power or Just Better Serving the Citizens?" *European Public Law* 25(Issue 2):171–81. doi:10.54648/euro2019012.
14. Gil-Garcia, J. Ramon, Mila Gasco-Hernandez, and Theresa A. Pardo. 2020. "Beyond Transparency, Participation, and Collaboration? A Reflection on the Dimensions of Open Government." *Public Performance & Management Review* 43(3):483–502. doi:10.1080/15309576.2020.1734726.
15. Gunawan, Budi, Barito Mulyo Ratmono, Denok Kurniasih, and Paulus Israwan Setyoko. 2023. "Human Resources and Technology Integration in Effective Public Management." *Policy & Governance Review* 7(3):261. doi:10.30589/pgr.v7i3.782.
16. Gupta, Manish, Yusuf Hassan, Jatin Pandey, and Ankur Kushwaha. 2022. "Decoding the Dark Shades of Electronic Human Resource Management." *International Journal of Manpower* 43(1):12–31. doi:10.1108/IJM-11-2020-0512.
17. Gusty, Ryndian, H. Tua RFS, and Ardianto A. 2020. "Penerapan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Pada Program E-Kinerja Di Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Kuantan Singingi." *Japs: Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial* 1(2):121–40.
18. Hanlon, Michelle, and Nemit Shroff. 2022. "Insights into Auditor Public Oversight Boards: Whether, How, and Why They 'Work.'" *Journal of Accounting and Economics* 74(1):101497. doi:10.1016/j.jacceco.2022.101497.
19. Ivanna, Julia, . Subhilhar, . Humaizi, and Heri Kusmanto. 2022. "Implementation of E-Government Based Public Services in Medan City Government." Pp. 255–62 in *Proceedings of the 4th International Conference on Social and Political Development*. Medan, Indonesia: SCITEPRESS - Science and Technology Publications.
20. Kampkötter, Patrick. 2017. "Performance Appraisals and Job Satisfaction." *The International Journal of Human Resource Management* 28(5):750–74. doi:10.1080/09585192.2015.1109538.
21. Laila Ali Marpaung and Yahya Tanjung. 2023. "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Promosi Jabatan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Perindustrian Kota Medan." *Jurnal Bintang Manajemen* 1(1):251–72. doi:10.55606/jubima.v1i1.1136.
22. Lessy, Umar Ali Lessy, and Made Adnyana. 2024. "The Influence of Work Discipline, Competency and Physical Work Environment on The Performance of ASN Employees with Job Satisfaction as an Intervening Variable." *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen* 12(1):133–45. doi:10.56457/jimk.v12i1.518.

23. Lewin, Simon, Meghan Bohren, Arash Rashidian, Heather Munthe-Kaas, Claire Glenton, Christopher J. Colvin, Ruth Garside, Jane Noyes, Andrew Booth, Özge Tunçalp, Megan Wainwright, Signe Flottorp, Joseph D. Tucker, and Benedicte Carlsen. 2018. "Applying GRADE-CERQual to Qualitative Evidence Synthesis Findings—Paper 2: How to Make an Overall CERQual Assessment of Confidence and Create a Summary of Qualitative Findings Table." *Implementation Science* 13(S1):10. doi:10.1186/s13012-017-0689-2.
24. Lubis, Budi Ansary. 2024. "Medan City Government Organizational Communication Transformation: Strategies to Improve the Quality of Public Services and Community Empowerment." *Pena Justisia: Media Komunikasi Dan Kajian Hukum* 23(3):2061–72. doi:10.31941/pj.v23i3.5525.
25. Mahmood, Mohamed, Vishanth Weerakkody, and Weifeng Chen. 2020. "The Role of Information and Communications Technology in the Transformation of Government and Citizen Trust." *International Review of Administrative Sciences* 86(4):708–28. doi:10.1177/0020852318816798.
26. Marler, Janet H., and Emma Parry. 2016. "Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology." *The International Journal of Human Resource Management* 27(19):2233–53. doi:10.1080/09585192.2015.1091980.
27. Martini, Mattia, Dario Cavenago, and Elisabetta Marafioti. 2021. "Exploring Types, Drivers and Outcomes of Social e-HRM." *Employee Relations: The International Journal* 43(3):788–806. doi:10.1108/ER-10-2019-0404.
28. Medan, Badan Pusat Statistik Kota. n.d. "Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kota Medan, Desember 2023 - Tabel Statistik." <https://medankota.bps.go.id/id/statistics-table/3/WWpaV01rbDBibGxqUTFWSE5rRjBkbnxYV0d0a2R6MDkjMw==/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-tingkat-pendidikan-dan-jenis-kelamin-di-kota-medan--2022.html?year=2022>.
29. Meijer, Albert, Paul T Hart, and Ben Worthy. 2018. "Assessing Government Transparency: An Interpretive Framework." *Administration & Society* 50(4):501–26. doi:10.1177/0095399715598341.
30. Nazari Ardabili, Davar, Fereshteh Amin, and Bibi Marjan Fayyazi. 2024. "Designing an Adoption Model for Electronic Human Resource Management in Service-Oriented Organizations: A Case Study of Tehran Municipality." *Journal of Information Technology Management* 16(2). doi:10.22059/jitm.2024.353944.3250.
31. Obeidat, Shatha M. 2016. "The Link between E-HRM Use and HRM Effectiveness: An Empirical Study." *Personnel Review* 45(6):1281–1301. doi:10.1108/PR-04-2015-0111.
32. Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability. 2016. Pp. 74–86 in *Lecture Notes in Computer Science*. Cham: Springer International Publishing.
33. Panos, Spiros, and Victoria Bellou. 2016. "Maximizing E-HRM Outcomes: A Moderated Mediation Path." *Management Decision* 54(5):1088–1109. doi:10.1108/MD-07-2015-0269.
34. Poshai, Leon, and Kudakwashe Intauno. 2024. "Streamlining Public Sector Human Resource Recruitment and Selection Processes Through Digitalisation: Prospects and Challenges for African Bureaucracies." Pp. 1–22 in *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, edited by E. Shava and N. Ndebele. IGI Global.
35. Purba, Hadi Sufi Hidayat, Kariaman Sinaga, and Fandi A. Siregar. 2022. "PERANAN APLIKASI E-KINERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KOTA MEDAN Peranan Aplikasi e-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas PNS Kota Medan." *Jurnal Publik Reform* 9(1).
36. Rahman, Mushfiqur, and Erhan Aydin. 2020. "Benefits, Barriers and Risks – the Role of Technology in e-HRM Implementations in Public Sector Organisations: Evidence from Bangladesh." *International Journal of Human Resources Development and Management* 20(3/4):252. doi:10.1504/IJHRDM.2020.107976.
37. Rahman, Mushfiqur, Chima Mordi, and Uzoechi Nwagbara. 2018. "Factors Influencing E-HRM Implementation in Government Organisations: Case Studies from Bangladesh." *Journal of Enterprise Information Management* 31(2):247–75. doi:10.1108/JEIM-05-2017-0066.
38. Rana, Shikha, and Divneet Kaur. 2024. "Exploring the Challenges and Facilitators in the Adoption of E-HRM Practices in Indian Higher Education Institutions: A Qualitative Exploration." *International Journal of Organizational Analysis* 32(8):1419–39. doi:10.1108/IJOA-05-2023-3745.
39. Rizvi, Yasmeen Shamsi, and Raksha Garg. 2022. "Environmental Sustainability Performance: A Study of the Role of Green Human Resource Management and Other Green Internal Intellectual Capital Components." *International Journal of Business and Systems Research* 16(1):65. doi:10.1504/IJBSR.2022.119598.
40. Salloum, Said A., Ahmad Qasim Mohammad Alhamad, Mostafa Al-Emran, Azza Abdel Monem, and Khaled Shaalan. 2019. "Exploring Students' Acceptance of E-Learning Through the Development of a Comprehensive Technology Acceptance Model." *IEEE Access* 7:128445–62. doi:10.1109/ACCESS.2019.2939467.
41. Sarumaha, Wira Yusniawati, Rosmala Dewi, and Beby Mashito Batubara. 2017. "Peran Camat Dalam Mengawasi Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Medan Denai Kota Medan." *PERSPEKTIF* 6(1):25–36. doi:10.31289/perspektif.v6i1.2508.
42. Sary, Juwita Sandy. 2024. "Enhancing Good Governance through the Implementation of the Merit System in the Placement of State Civil Apparatus." *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)* 22(2). doi:10.57239/PJLSS-2024-22.2.00407.
43. Schulman, Paul R. 2020. "Organizational Structure and Safety Culture: Conceptual and Practical Challenges." *Safety Science* 126:104669. doi:10.1016/j.ssci.2020.104669.
44. Simón, Cristina, and José Esteves. 2016. "The Limits of Institutional Isomorphism in the Design of E-Recruitment Websites: A Comparative Analysis of the USA and Spain." *The International Journal of Human Resource Management* 27(1):23–44. doi:10.1080/09585192.2015.1004186.
45. Stier, Sebastian, Johannes Breuer, Pascal Siegers, and Kjerstin Thorson. 2020. "Integrating Survey Data and Digital Trace Data: Key Issues in Developing an Emerging Field." *Social Science Computer Review* 38(5):503–16. doi:10.1177/0894439319843669.

46. Sugiyono, Sugiyono. 2019. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan RND*. Bandung: Alfabeta.
47. Valle-Cruz, David. 2019. "Public Value of E-Government Services through Emerging Technologies." *International Journal of Public Sector Management* 32(5):530–45. doi:10.1108/ijpsm-03-2018-0072.
48. Waheduzzaman, Wahed. 2019. "Challenges in Transitioning from New Public Management to New Public Governance in a Developing Country Context." *International Journal of Public Sector Management* 32(7):689–705. doi:10.1108/IJPSM-02-2019-0057.
49. Zolak Poljašević, Branka, Ana Marija Gričnik, and Simona Šarotar Žižek. 2025. "Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change." *Administrative Sciences* 15(3):94. doi:10.3390/admsci15030094.
50. Zubir, Muhammad Hafiz Hariz, and Muhammad Safuan Abdul Latip. 2024. "Factors Affecting Citizens' Intention to Use e-Government Services: Assessing the Mediating Effect of Perceived Usefulness and Ease of Use." *Transforming Government: People, Process and Policy* 18(3):384–99. doi:10.1108/TG-04-2023-0040.