

## **ANALISIS KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH KABUPATEN KOTABARU DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN KEPEGAWAIAN**

**Ade Hermawan<sup>1</sup>, Widarto<sup>2</sup>**

FISIP, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua Banjarmasin

Email: [stiabb08@gmail.com](mailto:stiabb08@gmail.com)<sup>1</sup>, [dartodf@gmail.com](mailto:dartodf@gmail.com)<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the Performance of the Regional Civil Service, Education and Training Agency of Kotabaru Regency in the provision of services in the field of staffing, education and training to all civil servants in the Regency Government based on indicators of Productivity, service quality and accountability are in the category of Good Enough . The Performance of the Regional Civil Service, Education and Training Agency in the District of Kotabaru in the provision of services in the field of staffing, education and training to all civil servants within the Regency Government is influenced by factors in the availability of reliable Human Resources (HR), facilities and infrastructure, proportional budget and adequate.*

*Keywords: Performance, Service, Staffing*

### **PENDAHULUAN**

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru (BKPPD) merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan pemerintah kabupaten kotabaru. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dipimpin oleh kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui sekretaris daerah. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi kewenangan daerah.

Visi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru tahun 2016-2021 adalah : “Terwujudnya Manajemen

Aparatur Sipil Negara yang akuntabel dan profesional”. Makna Visi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru periode 6 tahun ke depan yaitu : Pertama : Terwujudnya Manajemen Aparatur Sipil Negara yang Akutabel, dalam hal ini BKPPD Kabupaten Kotabaru akan mewujudkan dan meningkatkan pengelolaan manajemen ASN yang Akuntabel artinya dapat dipertanggungjawabkan, dalam pengelola manajemen kepegawaian mulai dari pengadaan pegawai, penempatan, pengembangan karir, pemberian penghargaan dan hukuman, pemindahan, hingga pensiun dapat dipertanggungjawabkan. BKPPD dalam hal ini tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan dan meningkatkan pelayanan prima kepada PNS dalam proses manajemen kepegawaian, Kedua : Terwujudnya Aparatur Pemerintah Daerah yang Profesional yaitu kualitas aparatur pemerintah yang kompetitif, jujur, loyal, berdedikasi, berprilaku disiplin dan

bertanggungjawab serta berkemampuan dalam melaksanakan tugas – tugas pembangunan.

Guna mendukung pencapaian visi tersebut diatas ditetapkan misi yaitu : Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dan Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel. Adapun tujuan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru adalah : Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara dan Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel. Guna merealisasikan visi dan misi tersebut maka diperlukan Kinerja organisasi yang baik dalam hal ini adalah kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru. Atas dasar itulah yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti tentang Kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dalam Penyelenggaraan pelayanan dibidang kepegawaian.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Pernyataan tentang visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pasar, sehingga dapat menumbuhkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja pegawai, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kerja pegawai dan menumbuhkan standar kerja yang prima.

Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja, diantaranya visi dan misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem insentif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain. Menurut Robbins (2001:248) tingkat potensial kinerja suatu kelompok bergantung pada sumber daya yang dibawa masing-masing anggota kelompok. Sumber daya yang dimaksud adalah: kemampuan dan karakteristik kepribadian.

Menurut Keban (2003:25) kinerja organisasi adalah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Menurut Dwiyanto (2003:32) kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional.

Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik Dwiyanto (2003:35) yaitu sebagai berikut:

1. Produktifitas
2. Kualitas Pelayanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan tipe Evaluatif. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini dengan Kuisisioner dan dokumentasi. Responden dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara yang pernah mendapatkan pelayanan dari Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kotabaru yang mempunyai pengetahuan dan informasi mengenai kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kotabaru selama periode waktu penelitian ini dilakukan.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang berhasil peneliti peroleh dilapangan maka diperoleh hasil penelitian berupa gambaran Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru sebagaimana yang tersaji dalam uraian berikut ini. Penyelenggaraan pelayanan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah pada saat ini adalah melaksanakan fungsi sebagai Lembaga Teknis, yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotabaru No. 21 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan

Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru serta Peraturan Bupati Kotabaru No. 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru. Sebagaimana termuat dalam Peraturan Bupati Kotabaru Nomor 60 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi :

1. Perencanaan dan penetapan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
3. Penyelenggaraan, pengkoordinasian dan pengevaluasian kinerja pelaksanaan program/kegiatan di bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi;
4. Penyelenggaraan, pengkoordinasian dan pengevaluasian kinerja pelaksanaan program/kegiatan di bidang mutasi dan promosi;
5. Penyelenggaraan, pengkoordinasian dan pengevaluasian kinerja pelaksanaan program/kegiatan di bidang pengembangan kompetensi aparatur;
6. Penyelenggaraan, pengkoordinasian dan pengevaluasian kinerja pelaksanaan program/kegiatan di bidang penilaian kinerja aparatur;
7. Penyelenggaraan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;
8. Penyelenggaraan pelaksanaan administrasi Badan sesuai dengan Lingkup tugasnya;
9. Penyelenggaraan, pengkoordinasian dan pengevaluasian kinerja pelaksanaan program/kegiatan di UPT;

10. Penyelenggara pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya;

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah terdiri dari :

1. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan;

2. Sekretariat terdiri dari :

1. Sub Bagian Perencanaan;
2. Sub Bagian Keuangan;

3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

3. Bidang Pengadaan Pemberhentian dan Informasi terdiri dari:

1. Sub Bidang Pengadaan dan pemberhentian;
2. Sub Bidang Data dan Informasi;
3. Sub Bidang Fasilitasi dan Profesi ASN;

4. Bidang Mutasi dan Informasi terdiri dari :

1. Sub Bidang Mutasi;
2. Sub Bidang Kepangkatan;
3. Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi;

5. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur terdiri dari

1. Sub Bidang Diklat Penjurangan dan Sertifikasi;

2. Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional;

3. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi;

6. Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan terdiri dari :

1. Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur I;

2. Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur II;

3. Sub Bidang Pembinaan dan Penghargaan;

7. Unit Pelaksana Teknis;

8. Kelompok Jabatan Fungsional;

Jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru keadaan sampai dengan Oktober 2019 sebanyak 50 orang terdiri dari 41 orang berstatus PNS, 9 orang berstatus Non PNS dengan rincian 6 orang JFU, 3 orang Satpam.

Keadaan pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru berdasarkan golongan kepangkatan terdiri dari golongan IV sebanyak 6 orang, golongan III sebanyak 23 orang, golongan II sebanyak 11 orang, dan golongan I sebanyak 1 orang. Keadaan pegawai Badan Kepegawaian,

Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru berdasarkan pendidikan terdiri dari pendidikan S2 sebanyak 8 orang, pendidikan S1 sebanyak 19 orang, pendidikan diploma sebanyak 2 orang, pendidikan SLTA sebanyak 11 orang, pendidikan SD sebanyak 1 orang.

Kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru, diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, dan akuntabilitas pelayanan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru. Artinya kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dapat diketahui dari Produktivitas, kualitas pelayanan dan akuntabilitas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yaitu menjalankan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Berdasarkan data primer maka hasil dan analisa penelitian mengenai kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru tersaji dalam uraian berikut ini :

### **Produktifitas**

Produktivitas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru diukur dengan indikator kemampuan organisasi dalam menjalankan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Berdasarkan perhitungan statistik menunjukkan bahwa produktivitas Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Dari 40 orang responden 10 orang menyatakan produktif, 29 orang menyatakan cukup produktif, dan 1 orang menyatakan tidak produktif. Artinya terdapat kecenderungan bahwa produktivitas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten

Kotabaru dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru adalah cukup produktif.

Cukup produktifnya Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dibuktikan dengan pelayanan administrasi kepegawaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru kepada para pegawai di lingkungan pemerintah daerah yang meliputi pelayanan pengadaan pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai dan pemberhentian pegawai dapat diselesaikan sebesar 70 % dari seluruh target pelayanan administrasi kepegawaian yang telah diprogramkan. Adapun faktor yang menyebabkan pelayanan administrasi kepegawaian tidak dapat mencapai target 100 % karena beban kerja yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru terlalu besar baik dari jenis pelayanan yang diberikan serta jumlah pegawai yang harus dilayani, disamping itu kualitas dan kuantitas pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru masih kurang memadai.

### **Kualitas Pelayanan**

Kualitas Pelayanan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru diukur dengan indikator kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Berdasarkan perhitungan statistik menunjukkan kualitas pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Dari 40 orang responden 10 orang menyatakan berkualitas, 29 orang menyatakan cukup berkualitas, dan 1 orang menyatakan tidak berkualitas. Artinya terdapat kecenderungan bahwa Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri

sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru adalah cukup berkualitas.

Cukup berkualitasnya pelayanan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dibuktikan dengan pelayanan administrasi kepegawaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru kepada para pegawai di lingkungan pemerintah daerah yang meliputi pelayanan pengadaan pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai dan pemberhentian pegawai menurut persepsi mayoritas pegawai adalah cukup memuaskan. Adapun faktor yang menyebabkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian tidak dapat mencapai target 100 % karena kurangnya kompetensi pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru, kuantitas pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru masih kurang memadai, serta sarana kerja yang berupa teknologi informasi yang seringkali mengalami gangguan seperti koneksi internet, kerusakan software dan hardware, dan lain-lain.

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru diukur dengan indikator kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Berdasarkan perhitungan statistik menunjukkan Akuntabilitas Penyelenggaraan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru. Dari 40 orang responden 10 orang menyatakan akuntabel, 29 orang menyatakan cukup akuntabel, dan 1 orang menyatakan tidak akuntabel. Artinya terdapat kecenderungan bahwa Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotabaru adalah cukup akuntabel.

Cukup akuntabelnya pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan

Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dibuktikan dengan mayoritas pekerjaan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dalam memberikan pelayanan kepada para pegawai di lingkungan pemerintah daerah Kotabaru yang meliputi pekerjaan pelayanan pengadaan pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai dan pemberhentian pegawai menurut persepsi mayoritas pegawai adalah cukup akuntabel. Adapun faktor yang menyebabkan akuntabilitas pelaksanaan pekerjaan pelayanan administrasi kepegawaian tidak dapat mencapai target 100 % karena target waktu penyelesaian pekerjaan yang terlalu singkat yang tidak sebanding dengan beban kerja yang sangat banyak. Semakin rumitnya peraturan mengenai pertanggungjawaban keuangan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai membuat kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru menjadi kurang optimal.

Mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru yaitu Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, sarana dan prasarana, anggaran yang proporsional dan memadai.

1. Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal

Sebagaimana Gambaran umum kondisi Jumlah PNS Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah dari Jumlah PNS di Pemkab Kotabaru menurut keadaan Desember 2019, yaitu dimana Jumlah PNS di BKPPD tercatat sebanyak 45 PNS dan 9 orang THL dengan melayani 5.361 PNS sehingga rasio perbandingan antara PNS BKPPD terhadap PNS Pemkab Kotabaru 1 : 99 orang, Perbandingan tersebut mengakibatkan beban pegawai BKPPD dalam melayani PNS Pemkab Kotabaru cukup besar namun hal ini tidak mengurangi kinerja

BKPPD dalam hal pengelolaan manajemen Kepegawaian PNS Kabupaten Kotabaru.

## 2. Sarana dan Prasarana

Kinerja Pelayanan BKPPD ditinjau dari kegiatan Sistem Informasi Kepegawaian Berdasarkan Kepmendagri No.17/2000 tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian mengisyaratkan perlu adanya sistem administrasi berbasis komputer dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dalam hal ini Simpeg.

Simpeg dimaksudkan untuk terciptanya sistem informasi yang terpadu, berdayaguna dan berhasilguna meningkatkan kegiatan administrasi kepegawaian yang tertib, teratur, sekaligus menentukan arah kebijakan tentang mekanisme koordinasi, komunikasi aliran data dan informasi melalui teknologi informasi.

Manfaat dari Simpeg ini diharapkan mampu menyajikan data dan informasi yang sangat dibutuhkan untuk pengambilan keputusan pimpinan. Saat ini kondisi Simpeg pada BKPPD kurang mendukung dengan keperluan layanan kepegawaian yang update, sehingga diperbarui dengan sistem layanan data kepegawaian yang diarahkan untuk mendukung database (system informasi) kepegawaian serta layanan data. Untuk kedepannya Program Simpeg ini secara bertahap akan digantikan dengan sistem layanan data kepegawaian sebagai pengembangan dari simpeg.

## 3. Anggaran yang proporsional dan memadai

Pelayanan kepegawaian dengan memanfaatkan teknologi informasi memerlukan investasi yang cukup besar yaitu untuk membangun sistem informasi, pengembangan sistem informasi dan pemeliharaan sistem informasi seperti pembelian perangkat keras dan perangkat lunak serta honor tenaga teknologi informasi. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan juga memerlukan biaya yang cukup besar dalam upaya menghasilkan aparatur sipil negara yang mempunyai kompetensi dan profesional dalam bekerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis yang telah peneliti lakukan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten yang didasarkan pada indikator Produktivitas, kualitas pelayanan dan akuntabilitas adalah dalam kategori Cukup baik.

2. Kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kotabaru dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten dipengaruhi oleh faktor ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, sarana dan prasarana, anggaran yang proporsional dan memadai.

## REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Daha, Khairid, 2002. *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Hand out perkuliahan Matri kulasi, MAP UGM. Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2003. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. PSKK UGM. Yogyakarta
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Miles, Mathew. B dan A. Micheal Huberman, 2007. *Analisis Data Kualitatif*. University Indonesia. Jakarta

- Moleong, Lexy.J. 2009. Metode Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Sedarmayanti, 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja. CV Mandar Maju. Bandung
- Sianipar, J.P, 2000. Perencanaan Peningkatan Kinerja. Lembaga Administrasi Negara RI. Jakarta
- Sugiyono, 2006. Metode Penelitian Administrasi. Alfa Beta. Bandung
- Sugiyono. 2007. Metode Penelitian Kualitatif dan R&D. Alfabeta. Bandung
- Yeremia, T Keban. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Gava Media. Yogyakarta