**ANALISIS KINERJA PEGAWAINEGERI SIPIL (PNS)**

**PADA SUB. BAGIAN UMUM DAN KEPEGAWAIAN**

**KANTOR BAPPEDA PROVINSI**

**KALIMANTAN TIMUR**

**Retno Sulistiyo[[1]](#footnote-2)**

**ABSTRACT**

This research aims to know and define ecological performance of Government Employees in Bappeda Provinsi Kalimantan Timur East Borneo District along with the factors that inhibit and support the performance of Government Employees.

The results of research and interview of the performance of Bappeda Provinsi East Borneo district had been appropriate affirmed whether this can be seen from the Factors supporting the performance of Government Employees in Bappeda Provinsi East Borneo district which is a sufficient infrastructure & facility and support the fluency of carrying the tasks that are given to the employees. But there is still something must be repaired because of resistance factors the performance of government employees in Bappeda Provinsi East Borneo district amongst other limited Human Resources and employees undisciplined.

Key Words : The Performance of Government Employees

**I.PENDAHULUAN**

Kelencaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun1999 Tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 08 Tahun1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian bahwa kepegawaian adalah para pegawai yang berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudakan masyarakat madhani yang taat hukum , peradabn modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tingi, maka diperlukan Pegawai negeri yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Sebagai bagian dari peningkatan kinerja Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada system prestasi kerja sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja atau *peformance* Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dimaksudkan untukmemberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada system prestasi kerja yang didasarkan atas penilain obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil.Dalam pembinaan kenaikan pangkat, di samping berdasarkan system prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier.

Dalam rangka mencapa tujuan tersebut, PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan.Untuk meningkatkan kinerja serta membentuk sosok PNS yang diharapkan, diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan jabatan yang disebutkan dalam ketentuan pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 bertujuan untuk :

1. Meningkatakan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dan dilandasi dengan kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melakasanakna tugas pemerintahan umum dan pembagunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik.

Sejalan dengan peraturan yang sudah ditetapkan pemerintah, para pegawai juga harus mempunyai dedikasi dan kontribusi atau tingkat pengabdian yang tinggi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing agar menunjang produktivitas pekerjaan demi terwujudnya tujuan daripada orientasi .Hasil daripada produktifitas yang tinggi serta ditunjang dengan kinerja yang baik terhadap organisasi memberikan pengaruh terhadap keberhasilan program yang dibuat untuk mencapai organisasi.

**II. PERMASALAHAN**

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, penulis merumuskan masalah menjadi pernyataan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sub. Bagian Umum Dan Kepegawaian Pada Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Timur?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sub. Bagian Umum Dan Kepegawaian Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Timur?

**III. METODE PENELITIAN**

Moleong (2007:6) mengemukakan bahwa, “Deskriptif adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka”, dari pendapat ini dapat dijelaskan penelitian deskriptif dalam penyajian data lebih kepada kata-kata, kalimat atau gambar, dokumen pribadi, dokumen resmi atau memo.

Menurut Sugiyono (2006:11) Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antaran variabel satu dengan variabel lain. Sedangkan Fathoni (2006:97) mendefinisikan Penelitian Deskriptif sebagai suatu penelitian yang bermaksud mengadakan pemeriksaan dan pengukuran-pengukuran terhadap gejala tertentu.Dalam penelitian ini landasan teori mulai diperlukan tetapi bukan digunakan sebagai landasan untuk menentukan kriteria pengukuran terhadap gejala yang diamati dan diukur.

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif menurut Suryabrata (2006:75), “adalah untuk membuat pencadraan secara sitematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.”

Menurut Satori & Komariah (2009:25), “Penelitian Kualitatif adalah suatu pendekatan yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendiskripkan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasrkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah”.

Sesuai dengan judul dari penelitian ini maka jenis penelitianya bersifat deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang memaparkan atau menggambarkan segala peristiwa yang diperoleh, dan bertujuan untuk memberikan penjelasan dari variabel yang diteliti, dalam hal ini adalah memberikan gambaran tentang “Kinerja Pegawai Bappeda Provinsi Kalimantan Timur.”

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mathew B. Miles dan Michael Huberman (1992:15-20), data kualitatif menggunakan analisis data model interaktif yang terdiri atas empat komponen, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah data pertama dan masih bersifat mentah yang dikumpulkan dalam suatu penelitiaii

1. Penyederhanaan Data (*Data Reductiori*)

Penyerdehanaan Data ( *Data Reductiori*) diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyerdehanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar”/mentah yang muncul dari catatan penulis dilapangan. Tahap ini merupakan tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan perhatian peneliti.

1. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian Data (*Data Display*) merupakan penyusanan informasi secara tersusun yang memungkinkan memberikan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Pengambilan data ini membantu untuk mengetahui dan memahami Peristiwa yang terjadi.

1. Penarikan Kesimpulan (*Conclution Drawing*)

Penarikan Kesimpulan (*Conclution Drawing*) adalah langkah terakhir yang mempunyai makna data yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan rasional, konfigurasi yang memungkinkan diprediksi hubungan sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif

Sumber : Matthew B.Milles dan A.Micheal Huberman (1992:20) dalam

Satori dan Komariah (2009:39).

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Hasil Penelitian**
1. **Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sub. Bagian Umum Dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur**

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sub.Bagian Umum Dan kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur hasil kerja atau tingkat pencapaian hasil yang diukur berdasarkan indiktor kinerja yang telah ditetapkan, yairu meliputi kualitas pekerjaan, ketepatan, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.Selain itu, untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai, maka berikut adalah hasil penelitian dan pembahasannya.

1. **Kualitas Pekerjaan**

 Kualitas pekerjaan merupakan ukuran seberapa baik para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan untuk menunjang keberhasilan organisasi. Kualitas pekerjaan diukur dan dilihat berdasarkan kerapian surat menyurat dan dokumen-dokumen serta hasil pelaksanaan tugas yang diberikan.

 Hasil wawancara mengenai kualitas pekerjaan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Umum Dan Kepegawaian Bapak Ramsyah yang mengatakan bahwa :

 “Kualitas pekerjaan pegawai di kantor ini sudah sangat baik mengingat para pegawai telah didukung oleh sarana dan prasarana yang cukup memadai serta mereka juga mengikuti instruksi dan perintah baik dari saya secara langsung maupun dari para Kepala Bagian dan Kepala Bidang. Meskipun begitu tetap saja tidak semua pekerjaan yang dihasilkan itu selalu baik karena kemampuan setiap pegawai tentu berbeda sesuai dengan pengalaman ataupun latar pendidikan masing-masing”.(Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

Dari uraian di atas dapat digambarkan bahwa sarana dan prasarana saja tidak cukup untuk menunjang kualitas pekerjaan karena juga harus diseimbangkan dengan kualitas pegawai itu sendiri sehingga kemampuan para pegawai perlu ditingkatkan lagi agar kualitas pelayanan tata usaha, rumah tangga, protokol yang diberikan kepada pegawai dilingkungan Bappeda Provinsi Kalimantan Timur menjadi optimal. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa para pegawai telah mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik seperti surat menyurat dan pendataan pegawai yang ada di bagian Umum Dan kepegawaian.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kasub. Bagian Penyusunan Program dan Evaluasi Bapak Ir. Ahmad Huzairin yang mengatakan bahwa: “Para pegawai sudah mampu menghasilkan kualitas pekerjaan yang cukup baik karena selalu kita berikan arahan untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi misalnya dalam proses administratif”.(Wawancara, tanggal 5 Januari 2018)

Pernyataan Kepala bagian tersebut juga menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan tidak selalu baik karena banyak faktor yang mempengaruhinya seperti kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta latar belakang pendidikan.Dalam hal kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Sub, Bagian Umum Dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur yang didukung dengan tingkat kemampuan dan pendidikan yang berbeda, ternyata telah menghasilkan kualitas pekerjaan yang beragam dan berbeda pula.Jika ditinjau dari latar pendidikan, sebagian besar pegawai telah menyandang pendidikan sarjana baik dari yang telah diangkat menjadi pegawai negeri sipil maupun pegawai tidak tetap (TK2D).Tetapi juga masing banyak pegawai yang berpendidikan SMA ke bawah sehingga perlunya peningkatan kualitas aparatur sehingga operasionalisasi visi, misi dan program kepala daerah dapat terlaksana secara baik.Untuk itu harus diadakan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini disampaikan kembali oleh Bapak Ramsyah, SE yang mengatakan :”Masih banyak pegawai yang ada di sini hanya lulusan SMA sehingga hal itu masih menjadi prioritas kami agar mereka bisa melanjutkan pendidikan menjadi sarjana supaya kariernya juga bisa meningkat”.(Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai tentu sangat penting dicapai karena hasil pelayanan yang diberikan menentukan berhasil tidaknya kinerja dari aparatur Sub. Bagian Umum Dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan menjadi sedemikian penting karena kualitas pekerjaan selain sebagai tolak ukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, juga menjadi bagian dari pertimbangan apakah seorang pegawai dapat dikatakan profesional atau belum seperti yang dikatakan oleh Bapak Ramsyah, SE selaku Kasubag Umum bahwa :”Kami sebagai pegawai tentu merasa senang dan bangga apabila telah dianggap mampu mengerjakan tugas oleh Kepala Bappeda”.(Wawancara, tanggal 5 Januari 2018)

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa kualitas pekerjaan sudah sangat baik dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawab Meskipun perlu peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) agar bisa bekerja menjadi lebih baik lagi.

1. **Ketepatan (*Promptness*)**

 Ketepatan pekerjaan bisa dilihat dari ketelitian atau kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dan ketepatan waktu para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai penunjang kualitas pekerjaan karena bekerja dengan teliti maka tingkat kesalahan akan lebih sedikit. Meskipun telah didukung dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai, tetap saja para pegawai bisa mengalami kekeliruan dalam mengerjakan pekerjaan. Hal tersebut disampaikan oleh koordinator Kabbag Umum dan Kepegawaian Bapak Ramsyah, SE. Ketelitian pekerjaan merupakan masalah yang sering kami hadapi karena sering terjadi kekeliruan oleh pekerjaan misalnya dalam mengatur perencanaan kebutuhan kantor atau kebutuhan administrasi. Hal itu bisa disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang masih rendah”. (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

 Penyelesaian yang disampaikan koordinator administrasi di atas menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan dimiliki oleh para pegawai berpengaruh terhadap ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan juga bisa diukur dari pengalaman dan keterampilan bekerja seperti yang disampaikan oleh Kasubag keuangan Bappeda Provinsi Kalimantan Timur Bapak H. Mukti Aliyang menyatakan bahwa :

 “Selama ini saya bekerja pasti tentu saja saya telah melakukan berbagai kesalahan baik dalam melaksanakan fungsi koordinasi antar pegawai maupun proses administrasi. Tetapi seiring berjalannya waktu, saya pasti belajar dari kesalahan saya yang kemarin agar tidak terjadi lagi.Oleh karena itu, pengalaman tentu saja merupakan bagian dari faktor penentu keberhasilan saya dalam bekerja dan secara otomatis meningkatkan keterampilan saya juga”. (Wawancara, tanggal 4 Desember 2016)

Meskipun pegawai juga bisa melakukan kesalahan atau kekeliruan di dalam pekerjaannya, tetapi mereka sudah melaksakan tugas, fungsi, dan kewajibannya sesuai dengan instruksi dan perintah dari pimpinan atau kepala bagian. Bapak Sahadi juga menerangkan bahwa :

“Ketepatan pegawai dalam mengikuti instruksi atau perintah sebenarnya sudah cukup baik, sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan, hanya saja penyelesaian atau hasil pekerjaan juga kadang-kadang masih belum maksimal”. (Wawancara, tanggal 2 Januari 2018)

Untuk meningkatkan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka di dalam organisasi Bappeda Provinsi Kalimantan Timur terdapat pembagian pekerjaan di mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah sesuai dengan spesialisasi pekerjaan sehingga setiap pegawai memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing.Selain itu juga dengan mengikutkan para pegawai mengikuti pendidikan dan latihan guna meningkatkan keterampilan para pegawai sehingga para pegawai dapat merasakan manfaatnya dan menambah pengalaman dalam mengembangkan karir.

Meskipun dari segi ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dianggap masih kurang, namun ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sangat baik. Hal ini diungkapkan oleh pernyataan Kepala bagian Umum Dan Kepegawaian Bapak Ramsyah, SE yang mengatakan bahwa :

“Dilihat dari ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sudah cukup baik karena para pegawai sudah mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan seperti menyelesaikan berkas-berkas yang akan diserahkan kepada saya ataupun surat-surat yang harus dikirim ke dinas atau instansi lain”. (Wawancara, tanggal 2 Januari 2018) mengatakan bahwa :

“Para pegawai sudah mampu untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan jarang sekali terlambat karena mereka menggunakan komputer untuk mengetik surat-surat yang diperlukan. Selain itu juga kami selalu membuat target waktu pekerjaan agar semua pekerjaan bisa dikerjakan dengan maksimal”. (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

 Dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa ketepatan waktu pengawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sangat baik karena telah didukung oleh sarana dan prasarana serta telah memenuhi target waktu yang telah ditentukan.

1. **Inisiatif (*Initiative*)**

Inisiatif merupakan gagasan dan tindakan serta daya tanggap yang dilakukan oleh seorang pegawai atau aparatur untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam memberikan pelayanan kepada pegawai serta melaksanakan perintah dan tugas yang diberikan oleh atasan yang ada di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur.Hasil pengamatan menunjukkan bahwa inisiatif dan daya tanggap aparatur dan pegawai cukup baik karena sudah didukung dengan sarana & prasarana teknologi dan informasi. Hal ini terlihat ketika ada pegawai yang membutuhkan informasi dan data mengenai aset dan pengelolaan., petugas bisa langsung menunjukkan informasi dan data yang diperlukan serta pengelolaan data yang telah disusun dengan rapi dan sistematis. Menurut Bapak Dr. Ir H. Zairin Zain, M. Si selaku Kepala Bappeda Provinsi Kalimantan Timur menerangkan bahwa :

“Inisiatif atau daya tanggap pegawai disini sudah cukup baik karena mereka telah melaksanakan tugas sesuai dengan perintah yang diamanatkan.Ketika saya panggil mereka dengan cepat mereka menghadap, kemudian tugas-tugas dilaksanakan dengan baik”. (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

 Keterangan dari Bapak Ramsyah tersebut ditegaskan pula oleh pernyataan Bapak H. Mukti Ali selaku Staff Bagian Bendahara Keuangan bahwa : “Staf yang ada di bawah saya pasti telah memahami betul pekerjaan yang harus mereka tangani, jadi tanpa saya terangkan lebih jauh, mereka mempunyai inisiatif sendiri untuk menyelesaikan tugas yang diberikan”. (Wawancara, tanggal 2 Januari 2018)

 Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa inisiatif atau daya tanggap para pegawai sudah baik karena mereka melaksanakan pekerjaan dengan sigap. Hal tersebut juga dirasakan oleh pegawai dari instansi lain yang datang untuk mengurus dan menanyakan data-data yang diperlukan berkaitan dengan yaitu Bapak Saipul Anwar dari Bappeda yang mengatakan bahwa : “Selama ini saya tidak mengalami kendala yang berarti ketika mengurus masalah administrasi karena menurut saya pegawai di kantor ini sudah melakukan tugasnya dengan baik dalam menangani urusan yang diperlukan.” (Wawancara, tanggal 2 Maret 2018)

 Hal itu menunjukkan bahwa para pegawai yang ada di Sub. Bagian Umum Dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timurr telah memahami pekerjaan dan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

1. **Kemampuan (Capability)**

 Kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan dan memberikan pelayanan sangat diperlukan oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Timur di mana para pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan benar serta memiliki kompetensi yang bersumber dari pendidikan . pengalaman, pelatihan, dan pengembanan yang penah diikuti. Ukuran untuk menilai kemampuan pegawai adalah dengan melihat pengalaman bekerja dan lamanya seorang pegawai bekerja dsebuah instansi.Hal ini didukung oleh pernyataan Kepala Bappeda Provinsi Kalimantan Timur Bapak Dr.Ir. H. Zairin Zain, M. Si yang mengatakan bahwa:

“Kemampuan seorang pegawai tentunya sangat dipengaruhi latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lamanya seorang pegawai bekerja.Meskipun begitu tetap saja pegawai yang memiliki pengalam bekerja lebih sedikit bisa kerja lebih baik dari pegawai yang telah lama bekerja. Oleh karena itu kami selalu mengupayakan pengadaan pelatihan dan pembinaan guna peningkatan skill individu setiap pegawai yang ada di kantor ini” (Wawancara, tanggal 4 Maret 2018)

Hal tersebut juga didukung pernyataan Sekertaris Bappeda Provinsi Kalimantan Timur Bapak Drs. H. Sufian Agus, M.Siyang mengungkapkan bahwa:

“Kemampuan manajerial pada pegawai Bappeda Provinsi Kaliamantan Timur sangat diperlukan mengingat fungsi koordinasi pelayanan kepada SKPD (Santun Kerja Perangkat Daerah) lebih menonjol pada semua bidang. Oleh karena itu bagi pegawai yang berpendidikan SLTA perlu dilakukan pebekalan teknis guna melakukan upgrading kemampuan dan juga personil sajana harus dijaga konstitensi dan semangat kinerjanya serta perlu peningkata berkenan dengan pengelolaan kebijakan terutama kebijakan tata usaha, rumah tangga, protokol (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

Pernyataan Sekertaris Bappeda Provinsi Kalimantan Timur tersebut menunjukkan bahwa kemampuan yang lebih spesifik seperti kemampuan manajerial dan yang lainnya sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi setiap pegawai.Masalah kemampuan pegawai bersumber dari latar pendidikan yang rendah sehingga perlu diadakan pendidikan dan latihan-latihan serta peningkatan konsistensi dan semangat kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai yang prima, sebagai mana yang tercatum dalam visi Bappeda Provinsi Kalimantan Timur yaitu “Terwujudnya Kinerja yang cepat dan prima secara profesional, tertib administrasi dan berdayaguna”. Maksud dari visi tersebut yaitu bahwa Sumber Daya Aparatur Daerah yang Profesional dan Berkompeten adalah mereka yang berdasarkan latar belakang pendidikan, pelatihan, dan atau pengalaman, menguasai serta menekuni bidang tugas dan pelayanan, melaksanakannya dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab untuk memberikan hasil dan manfaat positif bagi pihak-pihak yang harus dilayani.

adanya beban tugas yang cukup tinggi yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai sehingga suatu pekerjaan membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan. Hasil temuan di lapangan juga menunjukkan banyaknya dokumen yang harus diselesaikan oleh para pegawai dikarenakan kurangnya staf dan tenaga kerja golongan III yang menyebabkan masih kurangnya kemampuan sebagian aparatur dalam hal administrasi dan teknis dalam mendukung bidang tugas yang ditangani sehingga menjadikan terhambantnya keberhasilan kierja pegawai dan sasaran atau target kebijakan yang ditetapkan oleh Bapeda Provinsi Kalimantan Timur.

1. **Komunikasi (Communication)**

Komunikasi adalah prses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2006:272). Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus tidak hanya memerlukan transmisi data, tetapi bahwa tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu untuk membuat sukses pertukaran informasi. Komunikasi yang ada di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur yaitu beberapa pemberian perintah atau wewenang dari atasan kepada bahwa serta bentuk koordinasi dan informasi seluruh pegawai yang ada. Komunikasi ada dua macam yaitu Horizontal dan Vertikal seperti yang disampaikan oleh bapak Dr. Ir. H. Zairin Zain, M. Si selaku Kepala Bappeda Provinsi Kalimantan Timur :

“Komunikasi atau koordinasi di kantor ini adalah secara Vertikal yaitu dari Kepala Bagian ,Kasub Bagian Umum dan Kepala Bapala bidang (Kabid),Kasub Bagian Umum kepada Sub Bagian (Subbag), Kepala Badan kepada para staff, serta Kepala bagian langsung kepada staff. Kemudian komunikasi secara Horizontal bisa berupa antar Kepala Badan dan Antar para staff dan seluruh pegawai”. (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018

Komunikasi memegang peranan sangat penting di dalam pelaksanaan program kerja serta menjalankan tugas dan fungsi daripada masing-masing pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh Sekretaris Bappeda Provinsi Kalimantan Timur bahwa:

“Komunikasi dan koordinasi antar pegawai mutlak diperlukan karena menyangkut kelancaran berorganisasi dalam memberikan pelayanan kepada para pegawai. Komunikasi dan koordinasi di kantor ini sejauh ini sudah terlaksana dengan baik karena didukung oleh teknologi dan informasi yang memadai misalnya pengguaan computer atau LCD untuk menginformasikan sesuatu kepada pegawai. Meskipun begitu, kami selaku aparatur tetap melakukan pengembangan system informasi agar koordinasi antar pegawai semakin baik dan diharapkan tidak terjadi lagi kendala yang berarti”.(Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

Hasil pengamatan juga menunjukkan bahwa komunikasi para pegawai yang ada di Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Timur sudah terjalin dengan baik karena penyampaian informasi yang cepat dan tepat dari atasan kepada bawahan baik secara lisan maupun tertulis.

Selain itu, Bappeda Provinsi Kalimantan Timur juga selalu melakukan kerjasama baik secara vertikal yaitu dengan pemerintah pusat, maupun secara horizontal, yaitu lembaga-lembaga pendidikan sebagai partner dalam peningkatan Sumber Daya Aparatur Pemerintah provinsi Kalimantan Timur.

1. **Faktor Penghambat dan Pendukung Kinerja Pegawai Bappeda Provinsi Kalimantan Timur**
2. **Faktor Penghambat**

Suatu badan atau institusi pada dasarnya tidak pernah terlepas dari berbagai factor pendukung dan faktor penghambat. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh penulis, faktor penghambat yang dihadapi adalah sebagai berikut :

1. **Sumber Daya Manusia (SDM)**

Kinerja Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Timur masih terkendala dengan masalah Sumber Daya Manusia (SDM). Berikut hasil wawancara penulis dengan Bapak Dr. Ir. H. Zairin Zain, M. Si sebagai Kepala Bappeda Provinsi KalimantanTimur yang menerangkan bahwa:

“Masalah yang kami hadapi saat ini mengenai kinerja pegawai yaitu masih kurangnya tenaga kerja yang diperlukan untuk menangani semua pekerjaan yang ada di kantor ini apalagi jumlah Aset yang kami layani di Provinsi Kalimantan Timur jumlahnya tidak sedikit sehingga menjadi kendala untuk kami menangani urusan yang sangat banyak sehingga perlu ada penambahan terutama untuk lulusan sarjana. Kemudian juga perlunya penigkatan kedisiplinan pegawai untuk mentaati jam kantor sehingga akan di buat peraturan yang cukup ketat”. (Wawancara, tanggal 4 Januari 2018)

Kemudian bapak Drs. H. Sufian Agus, SE selaku Sekertaris Bappeda juga menerangkan bahwa:”Kendala yang saat ini perlu kami benahi yaitu mengenai kemampuan pegawai yang masih kurang untuk menangani masalah tata usaha, rumah tangga, protokol sehingga masih sangat perlu untuk sering diadakan pelatihan-pelatihan ssecara kontinyu”. ( Wawancara, tanggal 4 Januari 2018 )

Hasil wawancara tersebut menerangkan bahwa Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Timur membutuhkan lebih banyak pegawai terutama yang telah sarjana karena sebagian besar pegawai yang ada hanya lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA).Hal itu juga sesuai berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa sebagian besar pegawai belum menyandang gelar sarjana.Untuk itu perlu ada penambahan tenaga kerja serta pengadaan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan pegawai.Selain itu, tingkat disiplin para pegawai yang masih rendah dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Timur sebagai kinerja pegawai.

Bapak Ramsyah, SE selaku Kasubag Umum dan Kepegawaianmengatakan bahwa :

“Kalau ditanya soal jumlah pekerjaan pasti kadang-kadang bisa banyak atau bisa sedikit tetapi lebih sering banyak karena memang Bappeda Provinsi Kalimantan Timur ini kekurangan staff pembantu apalagi membuat satu surat tidak bisa satu hari selesai karena banyak yang diurus seperti meminta tanda tangan dan urusan lainnya”. ( Wawancara, tanggal 10 Januari 2018 )

Apa yang disampaikan oleh Bapak Dr. Ir. H. Zairin Zain, M. Si juga senada dengan beberapa pegawai yang lain. Kekurangan tenaga kerja membuat para pegawai harus menangani jumlah pekerjaan yang lebih banyak pula sehingga perlu ada penambahan pegawai. Hal ini juga menggambarkan adanya beban pekerjaan yang yang tinggi diberikan kepada para pegawai sehingga pekerjaan menjadi kurang maksimal. Hal ini sesuai dengan pengamatan di lapangan bahwa para pegawai menangani dokumen dan tugas yang banyak sekali dalam satu hari.

Sebagai lembaga yang mengurusi berbagai masalah Bappeda Provinsi Kalimantan Timur tentu harus memiliki pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi.Selain masalah kekurangan tenaga kerja dalam menangani semua urusan kepegawaian yang ada, Bappeda Provinsi Kalimantan Timur Timur juga terkendala dengan masalah disiplin para pegawai yang masih rendah. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dr. Ir. H. Zairin Zain, M. Si selaku Kepala Bappeda yang mengatakan bahwa :

“Selain masalah tenaga kerja yang masih kurang, masalah kedisiplinan pegawai juga masih menjadi kendala yang kami hadapi. Banyak pegawai yang mangkir atau keluar kantor untuk urusan yang tidak ada kaitannya dengan tugas di kantor atau datang terlambat, padahal kita sudah punya peraturan yang jelas. Kalau sudah begitu, pekerjaan jadi terbengkalai sehingga kadang-kadang saya menerima berkas juga lambat.( Wawancara, tanggal 4 Januari 2018 )

Hal ini juga diperkuat dengan keterangan dari Bapak Duma Mangalle, SE selaku Kasubag keuangan dan Aset Bappeda Provinsi Kalimantan TimurTimur bahwa :

“Pegawai seharusnya sudah ada berada di kantor tepat jam 8 pagi, tetapi banyak pegawai yang baru datang jam 9 atau jam 10”, ( Wawancara, tanggal 10 Januari 2018 )

Kedisiplinan pegawai merupakan faktor penting dalam menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Pernyataan Kepala Bappeda Provinsi Kalimantan Timur di atas mengungkapkan tingkat disiplin yang masih rendah untuk datang tepat waktu serta professional dalam mentaati peraturan agar tidak keluar kantor saat jam kerja sehingga tidak mengutamakan pekerjaan dan menjadi lambat untuk diselesaikan.

1. **Faktor Pendukung**
2. **Sarana dan Prasarana**

Dari hasil pengamatan penulis dan informasi dari informan, sarana dan prasarana sangat berperan dalam mendukung kelancaran pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.Untuk mengetahui pengaruh sarana dan prasarana di Bappeda Provinsin Kalimantan timur Timur, maka penting untuk melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Bappeda Provinsi Kalimantan Timur.

Menurut Bapak Ramsyah, SE selaku Kasubag Keuangan Dan Kepegawaian mengatakan bahwa :

“Sarana pendukung seperti ruangan yang nyaman, unit computer, kendaraan dinas dan fasilitas lainnya tentunya memberi kenyamanan untuk kami sehingga lebih semangat dalam bekerja. Selain itu juga masalah perawatan sudah ada yang mengurusi sehingga kami tinggal menggunakan saja”.( Wawancara, tanggal 10 Januari 2018 )

Kemudian menurut Bapak Ramsyah yang juga kasubag umum mengatakan bahwa :

“Menurut saya kantor ini sudah sangat nyaman digunakan untuk melaksanakan pekerjaan karena kita tidak perlu harus repot-repot lagi menyiapkan segala sesuatunya karena semua berkas dan fasilitas yang dibutuhkan sudah tersedia sehingga kami menjadi lebih konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan”. ( Wawancara, tanggal 10 Januari 2018)

 Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Bappeda Provinsi Kalimantan Timur telah memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam menunjang kinerja pegawai.Hal ini tentunya sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan menambah semangat kerja pegawai agar bekerja lebih baik lagi.

 Faktor sarana dan prasarana yang nyaman seperti ruangan yang bersih yang dilengkapi dengan pendingin ruangan, computer, dan alat cetak (printer) memudahkan pegawai mengurusi semua berkas-berkas dan kegiatan surat-menyurat yang mereka lakukan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dr. Ir. H. Zairin Zain, M. Si selaku Kepala Badan yang menyatakan bahwa :

“Kalau dilihat dari fasilitas pendukung pekerjaan di kantor ini sudah sanga lengkap mulai dari penyediaan alat tulis, bangunan, sampai kendaraan dinas sudah sangat banyak sehingga kita tinggal menjalankan tugas dari kepala dinas. ( wawancara, tanggal 10 Januari 2018)

 Fasilitas pendukung dalam pengadaan unit-unit computer dalam jumlah yang cukup merupakan sarana pendukung utama yang sudah seharusnya diberikan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dengan tujuan guna memudahkan para pegawai dalam melaksanakan berbagai pekerjaannya sehingga dapat mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara tepat dan cepat.

* 1. **Analisa Hasil Penelitian Dan Pembahasan**
		1. **Kinerja PNS di Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur**
1. **Kualitas Pekerjaan**

Kualitas pekerjaan merupakan hasil pekerjaan para-pegawai dilihat dari aspek kerapian kerja dan hasil pekerjaan para pegawai di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur menurut hasil pengamatan menunjukkan bahwa :

1. Hasil pekerjaan sangat rapi karena semua kegiatan surat menyurat telah menggunakan computer dan setiap pekerjaan yang salah segera diperbaiki kemudian di print atau di cetak ulang sehingga tidak ada bekas coretan atau bekas type-x.

2. Hasil pekerjaan yang ditunjang dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap seperti computer, alat tulis kantor (ATK), pendingin ruangan (AC) dan lemari tempat menyimpan berkas sehingga menambah kenyamanan para pegawai dalam melaksanakan pekerjannya.

 Kualitas kerja menurut siagian ( 2005:56 ) adalah kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan hasil kerja yang dicapai serta ukuran seberapa baik hasil pekerjaan oleh para pegawai. Kedua hal di atas menunjukkan bahwa sarana penunjang dan fasilitas yang tersedia sangat mempengaruhi kualitas pekerjaan pegawai karena memudahkan segaa pekerjaan sehingga telah sesuai dengan yang diharapkan.

 Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian, selain faktor sarana dan prasarana masih banyak faktor yang menentukan kualitas pekerjaan seperti latar belakang pendidikan, keterampilan dan pengalaman yang dimilii sehingga tidak semua pegawai menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.Para pegawai tentunya memiliki latar pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda sehingga mempengaruhi hasil daripada pekerjaan.

1. **Ketepatan *(Promptness)***

Ketepatan pegawai berkaitan dengan ketelitian dan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan, dari segi ketelitian pekerjaan pegawai masih belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih terdapatt kesalahan-kesalahan yang dilakukan.Hal ini disebabkan oleh pengalaman yang kurang serta latar pendidikan yang masih rendah oleh sebagian pegawai sehingga memiliki pengetahuan yang kurang terhadap suatu pekerjaan.

 Sedangkan ketepatan waktu oleh pegawai kurang masih kurang disebabkan oleh kurang disiplinnya para pegawai dalam mentaati jam kantor sehingga menunda-nunda pekerjaan yang seharusnya bisa selesai dengan cepat. Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan kepada para pegawai tentu sangat dibutuhkan menginga jumlahh pekerjaan yang banyak sehingga perlu tingkat disiplin yang tinggi untuk mendukung kinerja pegawai itu sendiri.Kurang efektifnya peningkatan disiplin tersebut disebabkan oleh kurangnya kesadaran para pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta lemahnya pengawasan dan sanksi yang diberikan terhadap suatu pelanggaran.

1. **Inisiatif *(Initiative)***

 Inisiatif merupakam salah satu tolak ukur untuk mengehtahui seberapa baik daya tanggap atau kesigapan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Inisiatif sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pegawai yang membutuhkan karena dengan adanya inisiatif atau daya tanggap yang baik yang ada pada diri seorang pegawai tentu akanbekerja lebih cepat sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal pula.

 Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur, para pegawai telah menunjukkan daya tanggap atau respon yang baik terhadap suatu pekerjaan karena telah mengikuti interuksi atau perintah atasan dengan baik. Para pegawai juga telah memahami pekerjaan yang akan dihadapinya sehingga hanya perlu sedikit arahan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.

1. **Kemampuan (Capability)**

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai tentu tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan para pegawai yang baik pula. Oleh sebab itu, Bappeda Provinsi Kalimantan Timur harus lebih sering mengadakan pelatihan pelatihan untuk para pegawai untuk meningkatkan keahlian mereka menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui kemampuan pegawai yang dimiliki oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Timur masih kurang dikarenakan latar pendidikan para pegawai sebagian besar masih rendah serta jumlah pegawai yang masih sedikit untuk menangani pekerjaan yang cukup banyak yang diberikan oleh pimpinan.

1. **Komunikasi (Communication)**

 Komunikasi merupakan bentuk koordinasi antar pegawai dalam sebuah organisasi atau institusi. Tanpa adanya komunikasi yang lancer, maka pelaksanaan fungsi dan tugas daripada organisasi tentunya akan mengalami kendala. Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi yang ada di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur berupa komunikasi vertikal yaitu dari Kepala bagian kepada pegawai dan secara horizontal yaitu komunikasi antar pegawai.Komunikasi yang ada di Bappeda Provinsi Kalimantan timur sudah berjalan dengan baik karena didukung oleh teknologi yang ada sehingga penyaluran informasi terkait pelaksanaan fungsi dan tugas menjadi lebih cepat.

1. **Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung**
2. **Faktor Penghambat**

Faktor penghambat kinerja pegawai pada Bappeda Provinsi Kalimantan Timur Timur akan berfungsi sebagai cermin bagi pegawai sebagai objek Sub. Bagian Umum dan kepegawaian sebagai wadah organisasi untuk mampu menciptakan kinerja pegawai yang berpengetahuan luas, pengaplikasikan di bidang pelayanan publik, sera memiliki keterampilan yang tinggi. Sehingga, baik pegawai maupun Kalimantan Timur dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para pegawai yang ada di lingkungan pemerintahan Provinsi Kalimantan Timur dan meningkatkan kinerja lebih baik lagi. Faktor penghambat kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur antara lain.

1. **Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM)**

Dalam mendukung visi dan misi organisasi, maka dibutuhkan tenaga kerja yang berkualitas serta dalam jumlah yang cukup besar agar pekerjaan di dalam organisasi dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan seluruh pemaparan dan hasil pengamatan penulis, diketahui bahwa kendala dalam kinerja pegawai dalam melaksananakan pekerjaan yaitu masih terbatasnya jumlah tenga Sumber Daya Manusia (SDM) terlebih lagi masih banyak pegawai yang belum sarjana.Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama karena ketidakseimbangan antara yang dilayani dengan yang melayani.Banyaknya pekerjaan membutuhkan waktu dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan.Hal ini tidak bisa dihindari, karena faktor sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur.

1. **Kurangnya disiplin para pegawai**

Displin pegawai merupakan bentuk kekuatan pegawai terhadap peraturan yang telah dibuat oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat kesadaran para pegawai yang masih rendah yang ditandai dengan masih banyak pegawai yang tidak datang tepat waktu dan keluar kantor saat masih jam kerja. Hal ini terjadi karena lemanya pengawasan dan sanksi yang diberikan terhadap suatu pelanggaran.

1. **Faktor Pendukung**
2. **Sarana dan Prasarana**

Faktor pendukung kinerja pegawai di Bappeda Provunsi Kalimantan Timur berdasarkan hasil penelitian penulis adalah berupa tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai.

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berpengaruh langsung terhadap semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.Dengan tersedianya fasilitas yang cukup, maka pekerjaan menjadi lebih ringan serta hemat waktu dan tenaga untuk dikerjakan sehingga hasil yang didapatkan pun menjadi lebih maksimal sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat dengan mudah diwujudkan.

**V. PENUTUP**

**5.1. Kesimpulan**

 Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Bappeda Provinsi Kalimantan Timur secara umum dapat dikatakan sudah baik Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara penulis mengenai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sub. Bagian Umum dan kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur, maka dapat disimpulkan sebagai berikut secara keseluruhan sehingga dapat disimpulkan berada pada level "baik". Namun Faktor penghambat kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Kalimantan Timur antara lain: Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) Kurangnya disiplin para pegawai ,serta penilaian tersebut bersifat sangat subjektif karena hanya dinilai oleh atasan saja dan tidak melibatkan unsur-unsur lain yang terkait. Lebih lanjut penilaian ini hanya mengukur kinerja secara individual dan bukan kinerja secara tim sedangkan pada saat ini pekerjaan lebih banyak dibebankan pada kerjasama tim, bukan pada indvidu semata.

 Faktor pendukung kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur yaitu berupa sarana & prasarana yang memadai dan mendukung kelancaran para pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

* 1. **Saran**

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan adanya pelatihan maupun program pengemabangan pegawai agar kinerja yang dicapai oleh pegawai dapat ditingkatkan lagi dalam segala aspek. skill dan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta merekrut pegawai yang berkompeten di bidangnya untuk meringankan beban pekerjaan
2. Memberikan sanksi terhadap pegawai yang kurang disiplin hingga membuat pegawai tersebut jera, sehingga sedikit demi sedikit tertanam kedisiplinan dalam diri pegawai.
3. Untuk mengukur kinerja pegawai, sebaiknnya menggunakan pengukurankinerja berbasis tim karena pada saat ini sebagian besar pekerjaan yangdiberikan kepada pegawai adalah pekerjaan yang dilakukan secara tim,sehingga diharapkan kinerja yang dicapai akan lebih baik.

**BIBLIOGRAFI**

Abdullah. 2006. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Anonim. 2006. *Peraturan Pemerintah Tentang Pegawai Negeri Sipil*. WIPRESS

Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rinekacipta

Dharma, Surya. 2011. *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori, Dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metedologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta : Rinekacipta

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Satu*. Yogyakarta : Andi Offer

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama

 . 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama

Miles, Matthew B.&A>Michael Huberman.2009. *Analisis Data Kualitatif*.Jakarta : Universitas Indonesia

Moloeng,Lexy J.2007.*Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT .Remaja Rosdakarya.

 . 2005. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.

Pasolong, Harbani.2008.*Teori Administrasi Publik. Bandung* : Alfabeta Bandung

Powerdarminta.2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.Jakarta : Balai Pustaka

1. Alumni Fisipol Untag 1945 Samarinda [↑](#footnote-ref-2)