eJournal Ilmu Pemerintahan, 2016, 4 (4): 1893-1902
ISSN 2477-2458, ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id
© Copyright 2016

KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA SAMARINDA

Atma Maulana Anhar [1]

Abstrak

Atma Maulana Anhar, NIM 1202025157, Program studi Ilmu Pemerintahan, Jurusan Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman Samarinda. Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda. Di bawah bimbingan Bapak Dr.H.Muhammad Jamal Amin, M.Si. dan Bapak Eddy Iskandar, S.Sos.,M.Si.

Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda.

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kulitatif. Sumber data yang digunakan adalah dengan tehnik Purposive Sampling yaitu tehnik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu yang bersumber dari data primer dan data skunder guna memperoleh data mengenai Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda.

Dari hasil penelitian menunjukan bahwa Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sudah dilakukan dengan baik dan berjalan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada akan tetapi ada beberapa faktor yang membuat kinerja pegawai KPPN tidak maksimal seperti ada oknum pegawai yang kurang disiplin kurang dalam menguasai pekerjaan dan ada hambatan dari fasilitas yang kurang memadai sehingga pekerjaan menjadi terlambat.

Kata kunci : Kinerja Pegawai, kualitas Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Pada hakekatnya pegawai pemerintah sesungguhnya merupakan abdi negara, yang mana harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Namun dalam relitasnya sering pejabat pemerintah yang memiliki posisi lebih tinggi dalam posisi tawar menawar. Artinya ketika seseorang membutuhkan pelayanan

[1] Mahasiswa Program S1 Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: atmamaulanaanhar@gmail.com

dengan organisasi pemerintah maka pihak pemerintah mempunyai kekuasaan lebih untuk melakukan apa saja, baik itu pelayanannya memuaskan orang yang dilayani atau kah tidak. Hal tersebut perlu diluruskan kembali supaya ada kesadaran pada pegawai publik tentang fungsinya sebagai aparatur pemerintah dan abdi negara/masyarakat.

KPPN merupakan singkatan dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang mempunyai tugas dan wewenang dalam mengeluarkan uang kas Negara , KPPN mengotoritasi permintaan pencairan dana dari bendahara intansi atau kantor pemerintahan di daerah terutama dalam hal pencairan dana angaran negara , melaksanakan perbendaharaan negara dengan menggunakan aplikasi SPAN (Sistem Perbendaharaan & Anggaran Negara) , Penerbitan SP2D yang di minta dari instansi - instansi pemerintahan di daerah. Semua kas negara yang masuk dan keluar dikelola di KPPN melalui penata usahaan anggaran. Dalam hal ini para pegawai KPPN diharuskan memberikan pelayanan yang baik terhadap instansi pemerintahan di daerah, karena KPPN bertugas dalam melakukan pencairan dana dari kas negara, sehingga para pegawai harus berhati-hati dalam memberikan pelayanan dan harus sesuai dengan prosedur yang ada agar uang negara yang dicairkan dapat benar-benar digunakan secara baik. Dengan penjelasan di atas penulis mengambil judul : “Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda”.

Kerangka Dasar Teori

Kinerja

Dalam kehidupan berorganisasi dewasa ini, kinerja pegawai semakin menjadi pokok bahasan yang diberikan perhatian khusus oleh manajemen. Kinerja merupakan kunci penting dalam rangkaian usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Banyak hal yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, hal ini penting, karena semakin baik tingkat kinerja maka semakin baik pula tingkat pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut mengenai konsep kinerja, akan dipaparkan oleh penulis dalam bagian penelitian ini.

Konsep dan Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja (performance) menurut Suryadi Prawirosentono (2015:02) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans,2005:165).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Ahmad Basri, 2005:50). Sedangkan (Mathis dan Jackson, 2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Pengertian Pegawai

Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu instansi dan mendapatkan gaji setiap bulan. Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya MSDM (2007 : 13), menyatakan bahwa pegawai adalah orang menjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (balas jasa) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu, dimana mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh gaji sesuai dengan perjanjian.

Pegawai adalah orang yang melaksanakan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau perusahaan, dalam membahas pengertian pegawai ini penulis berorientasi pada Pegawai Negeri Sipil, didalam undang-undang No. 5 tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara dikemukakan bahwa pegawai adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kualitas Pelayanan

Menurut Supranto (2001:227), “Kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu proses produksi dan juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik”.

Pelayanan Publik

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintah itu sendiri. Meskipun demikian, pembaruan dilihat dari dua sisi tersebut belumlah memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan. Pelayanan publik merupakan segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa

dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik.

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 2009: Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peratuaran perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Definisi Konsepsional

Berdasarkan landasan teori dan konsep yang telah di uraikan di atas, selanjutnya yang dimaksud dengan Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai atau dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya untuk memberikan pelayanan berupa barang dan jasa kepada publik dalam rangka memenuhi kebutuhan publik sesuai dengan aturan dan tata cara yang telah ditetapkan.

Metode Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Key Informan yang dipilih adalah Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda, dan informan adalah dua empat orang pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara serta lima orang stakeholder. Jenis data yang digunakan adalah data yang berbentuk tulisan dan data yang berbentuk tulisan dan data yang berbentuk lisan (kata-kata).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari wawancara terhadap informan dan sumber data sekunder yang berasal dari dokumen, buku, laporan, dan lain-lain.

Adapun teknik pengumpulan data melalui :

1. observasi,
2. wawancara,
3. dokumentasi, dan
4. studi kepustakaan.

Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis dan diinterpretasi melalui reduksi data yang diperoleh, kemudian data dipilah, dan disajikan yang pada akhirnya ditarik kesimpulan atas jawaban-jawaban yang diperoleh dari informan. Kualitas atau keabsahan data menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara antara informan satu dengan informan lainnya dan juga dengan dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini, penulis akan mendeskrispikan hasil penelitian dan pembahasan tentang Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sebagai berikut: Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Kinerja pegawai merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seorang yang didasarkan atas dasar dari kemampuan, keterampilan, keahlian, pengalaman dan kesungguhan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang secara terencana dan sistematis yang didukung dengan kemampuan dan kecakapan.

Kualitas Kerja

Bahwa kualitas kerja pegawai KPPN Samarinda sedikit kurang maksimal. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa oknum pegawai yang bermain ponsel saat jam kerja, sehingga mereka kurang teliti dalam pekerjaannya, kemudian attitude beberapa pegawai yang kurang baik dalam segi cara berkomunikasi kepada stakeholder. Padahal KPPN Samarinda sudah memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) yang seharusnya menjadi pedoman para pegawai dalam menjalankan tanggung jawab dan fungsinya masing-masing.

Selain itu, hal yang paling penting adalah upaya KPPN Samarinda dalam meningkatkan kualitas kerja pegawainya, KPPN Samarinda memberikan peluang bagi pegawainya untuk berpartisipasi dalam seminar/training serta mendiskusikan aspirasi yang disampaikan stakeholder mengenai kekurangan dalam pekerjaan para pegawainya, sehingga hal ini menjadi bahan koreksi mereka untuk kinerja berikutnya.

Kuantitas Kerja

Dengan demikian dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa kuantitas kerja pegawai KPPN Samarinda sudah sangat baik dan produktif, hal ini dapat kita lihat dari jumlah hasil kerja yang dicapainya, rata-rata mereka melayani lebih dari 300 stakeholder dan menerbitkan SP2D ratusan sampai ribuan dalam per bulan nya, keberhasilan pegawai KPPN Samarinda dalam mengoptimalkan kuantitas kerjanya sangat tergantung kepada niat dan kemauan pegawai untuk berprestasi. Pegawai KPPN Samarinda memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri mereka sendiri pribadi yang produktif guna meningkatkan kuantitas kerja yang prima.

Ketepatan Waktu

Dari hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber diatas dapat dijelaskn bahwa ketepatan waktu pegawai KPPN Samarinda dalam menyelesaikan tugasnnya sudah cukup baik. Ketepatan waktu pegawai sebuah instansi pelayanan tentu menjadi tolak ukur suatu prestasi kerja dan kepuasan bagi para masyarakat. Suatu prestasi kerja ini juga telah dibuktikan langsung dengan kepuasan yang dirasakan stakeholdernya. Kepuasan pelanggan terhadap sebuah

pelayanan di suatu instansi maka secara tidak langsung akan membuat nilai dari instansi tersebut akan sangat baik.

Efektivitas Kerja

Dari wawancara penulis dengan beberapa narasumber, dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPN Samarinda sudah cukup efektif dalam hal memaksimalkan sarana yang ada, pelayanan kepada stakeholder pun tetap berjalan dengan lancar, tepat pada waktunya tidak ada keterlambatan dan tidak ada hambatan yang signifikan. Efektivitas kerja yang ditunjukkan pegawai KPPN Samarinda merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu.

Kemandirian Pegawai

Dari hasil wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa kemandirian pegawai KPPN Samarinda sudah sangat bertanggung jawab dengan tupoksinya, kemandirian ini memang sudah terbentuk dari pegawai itu sendiri yang sudah berpengalaman dibidangnya. Kemandirian juga menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan pelayanan kepada stakeholder, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa kerja team juga dibutuhkan. Apalagi berbicara masalah pelayanan kepada publik, tentu saja kemandirian dan kerja sama team sangat dibutuhkan agar dapat memuaskan para stakeholder agar nilai-nilai dalam etika pelayanan dapat diterapakan dilapangan. Dan juga KPPN Samarinda harus lebih sering mengikutkan pegawai nya dalam pelatihan dan seminar agar kemandirian, tanggung jawab dan kerja team antar pegawai makin terbentuk dengan baik.

Faktor-faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai dalam menigkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda

1. Faktor internal, merupakan pendukung utama tercapainya prestasi olahraga sebab faktor ini memberikan dorongan yang lebih stabil dan kuat yang muncul dari dalam diri olahragawan.
2. Faktor eksternal, merupakan penguat yang berpengaruh terhadap kualitas latihan yang selanjutnya.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber diatas dapat dijelaskan bahwa faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai KPPN Samarinda adalah jaringan internet yang terkadang gangguan dan juga listrik padam, sehingga menghambat kinerja pegawai serta pelayanan kepada stakeholder. Rata-rata faktor yang menjadi penghambat berasal dari eksternal KPPN Samarinda itu sendiri dan internal KPPN Samarinda. Seperti fasilitas komputer dan printer yang masih kurang itu menjadi penghambat kinerja pegawai, padahal komputer menjadi perangkat utama bagi pegawai KPPN yang

seharusnya komputer itu seharusnya tidak menjadi penghambat tetapi pada kenyataan di lapangan hal itu menjadi penghambat kinerja pegawai KPPN Samarinda.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sebenarnya sudah baik dari segi kualitas, kemampuan individu dan keterampilan pegawai serta para pegawai KPPN Samarinda sangat ramah. Tetapi masih ada sedikit kekurangan dari attitude “oknum” pegawai yang terkadang main handphone ketika sedang melayani stakeholder , sehingga stakeholder yang dilayani merasa kurang nyaman.
2. Kuantitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sudah sangat baik diukur dari hasil kinerja pegawai. Dari hasil penelitian pegawai KPPN Samarinda dalam satu bulan mampu menerbitkan SP2D dalam jumlah ratusan bahkan ribuan dan melayani 300 satker/ stakeholder dengan berbagai macam urusan dari pencairan dana, pembuatan SPM (Surat Perintah Membayar), rekonsiliasi penyamaan data, LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban). Semua hasil dari kinerja pegawai KPPN tersebut sudah sangat baik dan memuaskan serta sesuai dengan visi dan misi dari KPPN itu sendiri.
3. Ketepatan waktu pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sudah sangat baik terlihat dari hasil penelitian bahwa jarang ada yang terlambat datang ke kantor dan pekerjaan yang dilaksanakan pun sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan sesuai SOP yang ada. Tetapi tidak memungkiri ada juga beberapa pegawai yang terkadang terlambat dikarenakan faktor-faktor di luar kendali pegawai itu sendiri seperti macet, banjir, hujan dan berbagai macam faktor lainnya.
4. Efektivitas pegawai Kantor Pelayanan Perbendaraan Negara Samarinda sudah sangat efektiv dalam memaksimalkan sumberdaya yang ada, walaupun pada saat ini sarana yang ada masih kurang lengkap. Tetapi para pegawai masih bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik , menyelesaikan laporan-laporan, SP2D, SPM, LPJ tepat pada waktunya. Pelayanan terhadap stakeholder pun tetap berjalan maksimal dan stakeholder tetap merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh para pegawai KPPN Samarinda.
5. Kemandirian pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda sudah sangat baik, para pegawai sudah terlatih, memiliki kemampuan individu yang baik sesuai bidang yang dikuasainya. Para pegawai pun sangat bertanggung jawab pada pekerjaan nya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan diwaktu yang tepat.

6. Faktor-faktor yang menjadi penghambat Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda adalah:
   a) Jaringan Internet dan Listrik Padam
      Hal ini sangat menganggu kinerja pegawai dan pelayanan pada stakeholder yang menyebabkan proses penyelesaian kerja dan pelayanan menjadi terlambat, karena seluruh pekerjaan dan pelayanan di KPPN Samarinda sangat bergantung pada jaringan internet dan listrik

   b) Fasilitas Kurang Lengkap
      Fasilitas seperti Komputer dan printer masih kurang lengkap di KPPN Samarinda, padahal kinerja pegawai nya sudah sangat baik tetapi fasilitas guna menunjang kinerja agar lebih maksimal belum memadai. Hal ini juga disebabkan karena KPPN Samarinda yang sekarang masih menempati kantor sementara karena kantor lama terbakar dan masih dalam proses pembangunan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan diatas, maka penulis menyampaikan saran kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Samarinda guna meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik, yaitu :

1. Pengawasan dan kualitas pegawai perlu ditingkatkan lagi terutama dalam hal pelayanan kepada stakeholder, jangan sampai sering terjadi pegawai memainkan handphone ketikda sedang melakukan pelayanan kepada stakeholder.
2. Penambahan fasilitas terutama sarana yang bisa menunjang kinerja pegawai bisa lebih baik dan maksimal. Terutama komputer dan printer.
3. Meningkatkan kualitas dan kemandirian pegawai KPPN Samarinda dengan cara, lebih sering mengikutkan pegawai pada pelatihan dan seminar-seminar agar kerja sama team dan kekompakan lebih baik lagi.
4. Komunikasi dan Koordinasi dengan pihak terkait, terutama yang berhubungan dengan jaringan internet dan pemadaman listrik. Sehingga pekerjaan dan pelayanan dapat berjalan dengan lancar.

Daftar Pustaka

Buku:

Bernardin & Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih
Bahasa Agus Maulana. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.

Bungin, Burhan. 2013. *Metodelogi Penelitian Sosial & Ekonomi*. Jakarta: Kencana Prenada Media

Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Hasibuan, Malayu .2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia(SDM).* Bumi Aksara.

Ibrahim .2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.

Jones, Pam. 2002. *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta : Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Qarakter.

Kotler, Philip. 2005. *Manajamen Pemasaran***,** Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Terj. Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Marcana. 2007. *Kualitas & Kuantitas Karyawan*. Edisi Revisi. Jakarta Karya Bakti.

Mathis & Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi 10. Salemba Empat.

Miles, Huberman dan Saldana. 20014. *Display Data For Qualitative Reasearch.* Edisi 7. Penerjemah Tjetjep. Rosdakarya Bandung.

Moenir.2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia.* Bumi Aksara

Moleong, Lexy .2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung*: PT. Remaja Rosdakarya

Napitupulu, Paiman. 2007. *Pelayanan Publik & Custumer Statisfaction*, Bandung: P.T. Alumni.

Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: LepKha.

O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan : Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit.* Trejemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright.

Prawirosentono, Suryadi dan Dewi Primasari. 2015. *Kinerja & Motivasi Karyawan*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.

Ratminto dan Winarsih Atik Septi.(2005). *Manajemen Pelayanan.* Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar

Rivai Veitzhal dan Ahmad Fawzi Basri. 2005. *Perfomance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen . 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks. Kelompok Gramedian. Jakarta.

Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Siagian (2007:24). *Efektivitas & Produktivitas Karyawan*. PT Gramedia. Jakarta

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: YKPN

Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik:Teori, Kebijakan, dan Implementasi.* Jakarta: PT. BumiAksara.

Soedaryono, 2000, *Tata Laksana Kantor*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.

Sudirman, (2015:35). *Tingkat Kemandirian Karyawan*. Edisi ke-5. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan ke-16. Bandung: Alfabeta.

Supranto, . (2001), *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Rineke Cipta, Jakarta

Wungu dan Brotoharsojo, (2003:56). *Administrasi & Birokrasi*. Bandung: Pustaka Setia

Sumber Internet:

Riadi, Muchlisin. *Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*. 2014. http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html