

KINERJA APARATUR DALAM PELAYANAN DI KANTOR BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT

Regina Deasy Marlina¹

¹Alumni Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

Alamat Korespondensi : jurnal.adm.reform.mianunmul@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to describe and analyze the performance of personnel in the public service in the Office of Financial Management and Asset Kutai Barat. The analysis used in this research is the data analysis interactive model by three (3) lines of activities occurring simultaneously, namely condensation, data presentation and conclusion/verification. The study concluded that the performance of the apparatus in an effort to improve the service has been good, although not optimal, however the services provided have shown progress, this is due to several things: the ability to use working hours in efektif, the quality of the work produced then the responsiveness of employees is good enough.

Keyword: aparatur performance, service, management

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja aparatur dalam pelayanan publik di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat. Analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif melalui 3 (tiga) jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan sudah baik walaupun belum optimal, meski demikian layanan yang diberikan telah menunjukkan kemajuan, hal ini dikarenakan beberapa hal yaitu kemampuan pemanfaatan jam kerja secara efektif, kualitas pekerjaan yang dihasilkan kemudian daya tanggap pegawai juga sudah cukup baik.

Kata Kunci : kinerja aparatur, pelayanan, pengelolaan

Pendahuluan

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat yang bertugas membantu Bupati menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan dan asset daerah. Kantor ini baru terbentuk pada tanggal 2 Oktober 2014 yang pegawainya merupakan penggabungan dari bidang keuangan dan asset pada kantor Sekretariat Daerah. Tugas yang diemban kantor ini merupakan tugas penting yang memerlukan kinerja yang sebanding dengan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan maka langkah yang ditempuh lembaga tersebut adalah tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi professional aparatur, tetapi juga menata lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan disiplin kerja dan penempatan pegawai yang tepat atau sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Hal

tersebut dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan, karena selama ini kinerja aparatur belum optimal sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas pelayanan.

Observasi awal penulis menunjukkan bahwa kurang optimal kinerja aparatur pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat terindikasi oleh: 1) lambannya pegawai/aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) kemampuan aparatur dalam menguasai dan memahami serta melaksanakan bidang tugas sesuai dengan profesinya 3) kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum optimal sebagaimana yang diharapkan, 4) belum semua aparatur dapat memanfaatkan jam kerja secara efektif. Kondisi tersebut, menurut penulis cenderung mengakibatkan pelayanan kurang efektif bahkan kurang mencerminkan pada sendi-sendi pelayanan sebagaimana yang diatur dalam Kepmenpan Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelayanan Umum. Sendi-sendi pelayanan yang kesederhanaan, jelas dan Pasti, Keterbukaan, Tepat Waktu, Efisien, Ekonomis, Aman dan Nyaman.

Kerangka Teori

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil kumulatif dari hasil kinerja individu.

Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi (aparatur) hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan

publik. Aparatur harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*customer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Kriteria dari kinerja pegawai menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparatur memiliki *consumer aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager face the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992:121).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan konsep analisis data interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan melalui 3 (tiga) jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan data hasil penelitian bahwa kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan pada BPKAD Kabupaten Kutai Barat belum mencapai hasil yang optimal atau belum semua orang terlayani dengan baik dan memuaskan tetapi secara nyata kinerja pegawai menunjukkan kontribusi yang berarti terhadap stakeholder yang ada. Hal tersebut tercermin oleh kemampuan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja, kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum optimal dan memiliki daya tanggap. Kurang optimalnya kinerja pegawai dalam memberikan layanan memang tidak terlepas dari faktor-faktor yang menghambat diantaranya terbatasnya kualitas dan kuantitas sumber daya pegawai, terbatasnya kewenangan pimpinan untuk mengembangkan kompetensi profesional pegawai. Kondisi ini menjadi peringatan bahwa BPKAD harus mampu terus meningkatkan lagi kinerja pegawainya dan tentunya akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada stakeholder/publik. Seperti pendapat pendapat (Keban, 1995) yang bahwa kinerja pegawai merupakan perihai yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik.

Namun demikian pimpinan telah berupaya mengarahkan semua sumberdaya yang dimiliki agar tercapainya kinerja pegawai yang lebih baik hingga mampu memberikan layanan yang baik dan memuaskan. Upaya untuk mengintensifkan kinerja pegawai dilakukan dengan cara mengefektifkan semua pegawai yang terlibat dalam pelayanan agar mampu memfungsikan tugasnya secara sungguh-sungguh dengan mengedepankan kepentingan

umum di atas kepentingan pribadi dan sanggup menghindari praktek-praktek yang melanggar etika birokrasi.

Sedangkan langkah-langkah lain yang dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kompetensi profesional melalui pendidikan dan pelatihan, kemudian memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya pegawai dengan dukungan penambah fasilitas operasional yang memadai serta mengajukan penambahan sumber daya pegawai sesuai dengan kebutuhan lembaga serta tidak lupa untuk melakukan evaluasi terhadap keberhasilan dari kinerja yang dilakukan oleh pegawai sebagaimana pendapat Sedarmayanti (2003:68), mengatakan bahwa penilaian terhadap kinerja dapat dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan sehingga dapat memberikan umpan balik yang penting, artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja ternyata belum dilakukan secara optimal oleh semua pegawai dan masih adanya sebagian pegawai melanggar jam kerja yang telah ditentukan. Hal ini terlihat oleh berbagai kasus yang melanggar yang dilakukan, walaupun hanya dilakukan oleh sebagian kecil pegawai tetapi akan menimbulkan preseden buruk terhadap pegawai yang lain.

Tetapi fenomena yang terjadi di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat justru berbeda dan tidak membawa pengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Ketidakmampuan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja secara efektif, karena adanya kepentingan atau sesuatu hal yang tidak bisa dihindarkan maka perbuatan tersebut dengan terpaksa dilakukan. Ketidakmampuan sebagian kecil pegawai dalam memanfaatkan jam kerja secara efektif di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat terindikasi oleh beberapa kasus pelanggaran disiplin kerja. Dari jumlah pelanggaran tersebut diantaranya terdapat 3 orang tidak masuk kerja tanpa menyertakan surat keterangan pada atasan. Kemudian terdapat 8 kasus pelanggaran karena terlambat masuk kerja dan 12 kasus pelanggaran karena pulang sebelum waktunya. Ditinjau dari segi kuantitas pelanggaran yang dilakukan pegawai di lembaga tersebut masih relatif kecil dan hanya menyangkut masalah waktu.

Hal lainnya yang berkenaan dengan kinerja pegawai dalam pelayanan adalah kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dari data hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum semuanya sesuai yang diharapkan. Hal tersebut tercermin oleh kualitas pelayanan yang diberikan terutama dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam layanan. Ada perbedaan relatif kecil antara standar layanan dengan waktu yang diperlukan dalam layanan.

Ketidaktepatan waktu dalam layanan disebabkan oleh berbagai faktor antara lain terbatasnya kuantitas dan kualitas pegawai dan prosedur yang panjang, karena melibatkan lembaga terkait seperti dalam pengurusan pertanggungjawaban keuangan serta pencairan beberapa proyek milik

pemerintah daerah, apalagi dilihat dari keterampilan dan keahlian yang dimiliki justru berpotensi terjadinya perbedaan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Hal lain dari kinerja pegawai dapat ditentukan oleh daya tanggap pegawai sebagai pelayan masyarakat. Sebagai abdi masyarakat harus mengenali dan memahami apa yang diharapkan oleh masyarakat dalam pelayanan. Sebagai stakeholder pengguna jasa tentunya hanya berharap layanan yang diberikan oleh pemberi jasa adalah tepat waktu, transparan, ekonomis, aman dan nyaman. Hal tersebut akan dapat terwujud apabila semua pegawai yang terlibat dalam layanan publik memiliki responsibilitas tinggi untuk mengenali kebutuhan dan aspirasi para pengguna jasa.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa daya tanggap pegawai terhadap keinginan dan harapan stakeholder pemakai jasa cukup baik, dalam arti punya kepekaan terhadap tuntutan yang memerlukan layanan. Hal tersebut tercermin pada sikap dan perilaku pegawai dalam menerima berkas yang diajukan pemohon. Pegawai selalu menunjukkan sikap yang baik dan memberikan jalan keluarnya jika kelengkapan dalam berkas yang diajukan terdapat kekurangan. Dalam hal responsibilitas atau daya tanggap pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat masih beragam. Hal tersebut tercermin dari kemauan dan kemampuan pegawai untuk melayani belum menunjukkan kualitas yang sama.

Hal tersebut merupakan konsekuensi dan konsistensi dari perbedaan sikap dan perilaku serta karakteristik pegawai yang berbeda, sehingga dalam menanggapi setiap persoalan hasilnya akan berbeda pula. Tetapi perbedaan daya tanggap pegawai di lembaga tersebut tidak terlalu membawa dampak yang signifikan terhadap layanan yang diberikan. Hal tersebut terindikasi kemampuan pegawai dalam memberikan layanan pada stakeholder tidak semua terkesan kurang memuaskan tetapi banyak kepentingan masyarakat yang terakomodasi dan terlayani dengan baik dan memuaskan.

Dalam rangka optimalisasi pelayanan pada masyarakat maka pimpinan melakukan penyempurnaan atau perbaikan di tubuh pegawai agar mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Upaya-upaya yang dilakukan sebagai bentuk ekstensifikasi kinerja pegawai dilakukan dengan cara mengembangkan kemampuan sumber daya pegawai, meningkatkan serta menambah fasilitas pendukung dan menambah jumlah personil sesuai kebutuhan lembaga.

Dalam rangka memenuhi tuntutan atas layanan yang berkualitas, dan pertimbangan atas keterbatasan sumber daya pegawai yang berkualitas maka tindakan yang dilakukan pimpinan adalah mengembangkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan intelektual agar pegawai dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melihat keberadaan pegawai di lingkungan kerja kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat mayoritas berpendidikan menengah ke bawah maka perlunya diberikan kesempatan melanjutkan pendidikan setingkat lebih tinggi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir Moenir (2001:53) salah satu yang mempengaruhi kualitas sebuah layanan adalah faktor Kemampuan dalam hubungan tugas atau pekerjaan berarti dapat melakukan tugas/ pekerjaan sehingga menghasilkan barang/ jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemudian mengenai keterampilan ialah kemampuan melaksanakan tugas / pekerjaan dengan menggunakan badan dan peralatan kerja yang tersedia. Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat.

Dari hasil pengelolaan data menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 2 tahun terakhir telah memberikan kesempatan sebanyak 9 orang untuk mengikuti pendidikan sesuai pilihannya, dari jumlah tersebut semua pada jenjang Master (S2), sedangkan upaya lain yang dilakukan pimpinan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan adalah memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir telah mampu menugaskan pegawai sebanyak 5 orang. Untuk mengikuti pelatihan, diantaranya pelatihan bendaharawan masing-masing 2 orang, pelatihan aplikasi komputer dan web programing sebanyak 2 orang. Ini menunjukkan adanya upaya Kepala BPKAD untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pegawainya. Upaya pimpinan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai terkendala oleh dana, karena memang tidak adanya alokasi dana untuk pengembangan dan Kepala BPKAD hanya memberikan dispensasi terhadap pegawai yang berminat untuk mengembangkan diri. Responsibilitas dari sebagian pegawai yang berminat mengembangkan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai merupakan keberhasilan pimpinan dalam melakukan pembinaan terhadap bawahannya.

Kemudian upaya lain yang dilakukan pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan publik adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana atau fasilitas operasional. Sarana atau fasilitas operasional yang memadai ada kecenderungan akan memacu kinerja pegawai yang lebih baik atau layanan pada publik dapat ditingkatkan. Sudah selayaknya jika pimpinan berupaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana/fasilitas pendukung. Karena tuntutan masyarakat akan pelayanan terus meningkat justru hal tersebut akan teratasi apabila diimbangi dengan sarana/fasilitas yang memadai. Dengan bertambahnya fasilitas tersebut mampu mengatasi persoalan yang dihadapi pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat. Bahkan akan dapat memperbaiki citra pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir Moenir (2001:53) salah satu yang mempengaruhi kualitas sebuah layanan adalah faktor sarana pelayanan, yang dimaksud disini ialah segala jenis peralatan perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berkepentingan dengan

organisasi kerja itu. Oleh karena itu peranan sarana dan pelayanan sangat penting disamping sudah tentu peranan unsur manusia itu sendiri.

Selanjutnya, upaya lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melakukan penambahan personil. Ditinjau dari segi kuantitas dan kualitas pegawai bila dibandingkan dengan volume pekerjaan memang masih kurang memadai karena itu cukup beralasan jika ada penambahan personil. Selain itu, beban tugas sudah tidak sebanding dengan jumlah pegawai sehingga perlunya penambahan pegawai sesuai kebutuhan lembaga. Dalam hal ini pimpinan telah mengajukan sebanyak 8 orang untuk menutupi kekurangan tersebut. Namun dalam hal penambahan/pengadaan pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat bukan kewenangan pimpinan, justru menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Barat, dan pimpinan hanya mengajukan permintaan sesuai tenaga yang dibutuhkan. Soal disetujui atau tidaknya usulan yang diajukan tergantung pada hasil keputusan lembaga vertikal.

Dalam kaitannya dengan meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukung dan menghambat. Adapun faktor yang mendukung yaitu adanya komitmen yang kuat pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga layanan masyarakat dapat terpenuhi dengan baik dan memuaskan. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat meliputi terbatasnya kualitas sumber daya pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya, hal ini jelas sebagaimana pendapat Moenir (2001:53) secara tegas dikatakan bahwa dalam pelayanan terdapat beberapa faktor yang penting, diantaranya faktor ketrampilan petugas. Salah satu faktor ini memiliki peranan penting dan berbeda tetapi saling mempengaruhi dan bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan secara baik. Sehingga hal ini jelas sebagai salah satu faktor yang bisa menghambat dalam pelayanan. Begitu juga dengan jumlah personil yang ada kurang memadai atau tidak sebanding dengan volume pekerjaan sehingga layanan tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Rasio yang tidak seimbang antara jumlah pegawai dengan beban kerja tentunya akan berdampak pada tingginya beban kerja sehingga output hasil kerja yang dihasilkan tidak bisa maksimal. Kemudian berkenaan dengan terbatasnya kewenangan Kepala BPKAD untuk melakukan pengembangan sumber daya pegawai maka upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan publik belum dapat terpenuhi sesuai yang diharapkan.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut.

Kinerja aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan sudah baik, hal ini dapat diidentifikasi dari beberapa hal yaitu kemampuan pemanfaatan jam kerja secara efektif, kualitas pekerjaan yang dihasilkan kemudian daya tanggap pegawai juga sudah cukup baik.

Upaya-upaya pimpinan BPKAD untuk meningkatkan mutu pelayanan dilakukan dengan memanfaatkan dan mendayagunakan semua potensi yang dimiliki, Karena terbatasnya kualitas sumber daya aparatur dan kurang memadainya sarana yang menunjang kelancaran pelayanan.

Faktor yang mendukung aparatur dalam hal menguatkan kinerjanya adalah berkenaan dengan adanya komitmen yang kuat dari pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan menyediakan fasilitas, penambahan pegawai yang berkompoten dan memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal maupun non formal. Faktor penghambatnya adalah keterbatasan kuantitas dan kualitas sumber daya pegawai khususnya pegawai organisasi/PNS dan keterbatasan dana dan wewenang pimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Dari beberapa kesimpulan di atas penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya pimpinan BPKAD bisa mengoptimalkan alokasi sumber dana untuk pengembangan pegawai secara proporsional melalui rencana anggaran belanja yang diajukan tiap tahunnya.
2. Menempatkan pegawai yang sesuai dengan bidangnya kerjanya dan dimanfaatkan secara optimal serta ada reward yang jelas agar lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat.
3. Melaksanakan konsistensi kebijakan dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja aparatur dengan cara memberikan kesempatan seluas – luasnya bagi pegawai yang ingin mengikuti pendidikan formal maupun non formal.
4. Hendaknya pimpinan BPKAD Kabupaten Kutai Barat mengajukan usulan kepada BKD untuk melakukan penambahan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.

Daftar Pustaka

- Islamy M, Irfan. 1997. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Miles, Mattew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analysis 3rd Edition: Source book of New Methods*. Beverly Hills : SAGE Publications Inc.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Mandar Maju: Bandung.
- Moenir, H.A.S. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Cetakan Pertama. Bumi Aksara: Jakarta.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler. 1995. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Cetakan Pertama, Alih Bahasa Abdul Rosyid. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Sedarmayanti. 2003. *Tata Kearsipan Dengan Manfaat Teknologi Modern*. Ilham Jaya: Bandung.