
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA APARATUR DI DEPUTI BIDANG PERSIDANGAN SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

Muhammad Dimiyati Sudja¹, Heru Dian Setiawan²

^{1,2} Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nasional

Email : moh.dim1009@gmail.com, heru.dian.setiawan@gmail.com

Abstract

This research is based on the phenomenon of the low performance of the employees in the Deputy for the Field of Court, Secretary General of the DPR RI. This of course cannot be tolerated because the Deputy for the Field of Court related to the task of carrying out the preparation of policy formulations, coaching, and implementation of court support to the DPR RI, is also a challenge and a tough task for the Secretary General of the DPR RI to reduce or even eliminate the negative image of the DPR RI in the eyes of Public. Using a qualitative approach, and using the theory of Dwiyanto (2005; 16), this study aims to determine the factors that influence the performance of the officials at the Deputy for Session of the Secretariat General of the People's Representative Council of the Republic of Indonesia. The conclusion is quite good in increasing the role and function of the People's Representative Council of the Republic of Indonesia, but there are still constraints on the factors of productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability.

Keywords: *Performance, Employees, the Deputy for the Field of Court, Secretary General of the DPR RI.*

PENDAHULUAN

Amandemen UUD 1945 telah menempatkan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) pada kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam pembentukan undang-undang. Dalam pelaksanaan fungsi legislasi, arah kebijakan utamanya adalah percepatan penyelesaian RUU Prioritas yang masih dalam proses penyusunan dan pembahasan maupun yang belum dibahas dan peningkatan kualitas RUU. Dalam pelaksanaan fungsi anggaran, arah kebijakan utamanya adalah penyelesaian seluruh tahapan pembahasan APBN tepat waktu, dan peningkatan kualitas APBN dalam upaya peningkatan kesejahteraan rakyat dan penurunan tingkat pengangguran serta mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam pelaksanaan

fungsi pengawasan, arah kebijakan utamanya adalah penguatan dan peningkatan akuntabilitas Pemerintah dalam pelaksanaan undang-undang dan APBN serta kebijakan pemerintah lainnya. (DPR RI, 2016; 3-4).

Seiring dengan pergeseran kekuasaan dan kewenangan dari eksekutif ke legislatif, khususnya dalam hal pembentukan undang-undang, serta menguatnya tuntutan dan harapan dari masyarakat terhadap pemenuhan aspirasi politik mereka, sehingga baik langsung maupun tidak langsung menuntut adanya peningkatan kinerja aparatur Sekretariat Jenderal DPR RI (Setjen DPR RI) agar dapat mengikuti perkembangan dan dinamika ketatanegaraan untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kinerja pelaksanaan fungsi DPR RI. Setiap aparatur Setjen DPR RI dituntut memiliki kapabilitas untuk memberikan kontribusi yang produktif bagi organisasi, dan merupakan faktor penentu utama bagi keberhasilan pelaksanaan tugas, baik di bidang legislasi, anggaran, maupun pengawasan. Secara kuantitas, SDM aparatur Setjen DPR RI merupakan ujung tombak organisasi dalam melayani *stakeholder*. Sedangkan secara kuantitas, SDM aparatur Setjen DPR RI merupakan aset yang memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan secara berkesinambungan.

Meskipun keberhasilan Setjen DPR RI dapat dilihat melalui pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kualitas standar rekrutmen, namun masih terdapat beberapa area yang perlu mendapat perhatian serta membutuhkan penanganan segera, seperti peningkatan pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya secara utuh melalui penyempurnaan uraian tugas. Dalam kajian ini difokuskan dan dilokuskan pada kinerja aparatur di Bidang Persidangan di mana dalam implementasinya diketahui bahwa realisasi peningkatan kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi legislasi DPR RI terkait persentase analisis RUU bidang politik, hukum, HAM, Kesra, dan Ekkuindag yang disusun tepat waktu hanya mencapai sekitar 63 persen dari target yang ingin dicapai sebesar 100 persen. Demikian pula realisasi kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan DPR RI terkait pengaduan masyarakat yang dimanfaatkan oleh DPR RI hanya sekitar 93 persen dari target yang ingin dicapai sebesar 95 persen. (Laporan Akuntabilitas Kinerja Setjen DPR RI, 2015; 52).

Optimalisasi kinerja aparatur Deputy Bidang Persidangan merupakan salah satu tuntutan bagi Setjen DPR RI untuk tetap eksis menghadapi milenium ketiga sebagai era yang kompetitif. Pada hakekatnya sumber daya aparatur merupakan tenaga pelaksana untuk mengendalikan faktor sumber-sumber daya lain yakni sumber daya organisasi di luar manusia seperti data, perangkat lunak dan perangkat keras termasuk juga anggaran guna mencapai tujuan dan sasaran-sasarannya. Kedudukan sumber daya aparatur dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena tanpa adanya tenaga manusia maka

sumber-sumber daya lain seperti mesin-mesin, komputer dan lain sebagainya tidak akan berguna. Hal ini sebagaimana ketentuan yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*, bahwa tugas aparatur sipil negara ke depan diharuskan dapat menjalankan pelayanan publik, menjalankan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan lainnya. Aparatur sipil negara harus memiliki profesi dalam manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan pada kualifikasi atau kompetensi serta kinerja dalam jabatan.

Dengan demikian kinerja aparatur Setjen DPR RI terutama Deputy Bidang Persidangan merupakan variabel yang sangat penting untuk ditelaah bahkan menjadi tantangan dan tugas berat bagi Setjen DPR RI untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan citra negatif DPR RI di mata masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan visi Setjen DPR RI yaitu Terwujudnya Sekretariat Jenderal DPR RI yang profesional, andal, transparan, dan akuntabel dalam mendukung fungsi DPR RI.

Berdasarkan uraian di atas, kajian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur di Deputy Bidang Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

METODE KAJIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, di mana fokus dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur di Deputy Bidang Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Dalam pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, terutama Sekretaris Jenderal, Deputy, Kepala Biro dan Staf Bidang Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Sedangkan instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, yang bersumber dari data primer dan sekunder, yang dianalisis dengan teknik triangulasi.

Tinjauan Pustaka

1. Konsep Kinerja

Performance atau kinerja (Suyadi Prawirosentono, 2003; 35) 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.” Hal ini senada dengan pendapat Hariandja (2009; 195), bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.” Dengan demikian

setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai actor dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya mungkin jika ada upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Itulah kenapa terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja aparatur perorangan dengan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja aparatur menurut Mangkunegara (2009; 67), yaitu: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Hal ini sependapat dengan pernyataan Lawler dan Porter dalam Edy Sutrisno (2010; 65) bahwa “Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.” Begitu pula Rivai (2005; 309) menggambarkan bahwa: “Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan.” Lebih lanjut Hersey dan Blanchard (1998; 179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Mescon, Albert dan Khedori (1988; 62) menyatakan, bahwa “Kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari tiga dimensi yakni dimensi kontekstual, proses dan keluaran.” Dimensi kontekstual melihat seseorang dari mampu tidaknya menjaga keutuhan dirinya dalam bekerja terlepas dari hasil kerja yang dicapainya. Dimensi proses melihat baik atau buruknya seseorang dari bagaimana orang tersebut melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan yang tanpa memandang hasilnya. Kemudian dimensi keluaran yang dilihat adalah hasilnya tanpa melihat bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Demikian pula pendapat Anoraga dan Sayuti (1995; 129), bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan merupakan aspirasi perwujudan dari kemampuan dan dorongan.” Kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Dorongan merupakan akibat dari adanya sikap dalam menghadapi situasi. Hal senada juga dikemukakan Hasibuan (2005; 157), bahwa “Kinerja/prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Vroom dalam Hasibuan (2005; 184) juga mengemukakan bahwa “*Performance* merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan.” Motivasi merupakan fungsi dari nilai dan harapan. Apa yang dikemukakan oleh Vroom ini didasari oleh teori harapan

yang mempertimbangkan pada tiga konsep penting, yaitu: harapan, nilai, dan pertautan. Harapan (*expectancy*) merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan). Nilai (*value*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi, maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

Menurut Irawan (2004; 1), “Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dan dibuktikan secara konkrit serta dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.” Selanjutnya Rue dan Byars (Harbani Pasolong, 2008; 175) maupun Jackson et.al (1978; 139) berpendapat bahwa “Kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Hal ini dapat diartikan bahwa kuantitas merupakan hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.’ Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang dijalani. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Mohammad Mahsun (2006; 25) mengartikan “Kinerja (*performance*) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tergantung dalam strategi perencanaan atau organisasi.” Hal ini sependapat dengan Rahardjo (2011; 84) serta Bermadin dan Russel dalam Gomes (2002) bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*” Artinya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun

waktu tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh suatu instansi (unit kerja) dalam suatu jangka waktu tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik pengertian bahwa kinerja merupakan prestasi dalam pelaksanaan kerja dalam kurun waktu tertentu yang diindikasikan dengan penilaian faktor kemampuan dan motivasi kerja.

2. Dimensi Kinerja

Mahmudi (2005; 14) menjelaskan bahwa “Tujuan penilaian kinerja organisasi sektor publik adalah: (1) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi; (2) menyediakan sarana pembelajaran pegawai; (3) memperbaiki kinerja periode berikutnya; (4) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*; (5) memotivasi pegawai; dan (6) menciptakan akuntabilitas publik.”

Menilai suatu kinerja apakah sudah berjalan dengan yang direncanakan perlu diadakan suatu evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja atau penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Dwiyanto (2005; 16) mengatakan bahwa ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja birokrasi publik dapat dijelaskan melalui beberapa indikator, sebagai berikut:

1. Produktivitas, yaitu seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
2. Kualitas Layanan, cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
3. Responsivitas, adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas, dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Sementara Mitchel dalam Sedarmayanti (2007; 51) menyebutkan beberapa indikator untuk mengukur penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Sedangkan Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000; 92) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Faktor kemampuan
Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality knowledge+skill*. Artinya pimpinan dan pegawai yang memiliki *IQ superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi
Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Prawirosentono (1999; 34) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/aparatur yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi
Efektivitas dapat terwujud bila tujuan dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Otoritas dan tanggungjawab
Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih dan tugas. Kejelasan wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam sebuah organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. Begitu juga dengan organisasi pemerintahan.
3. Disiplin
Disiplin meliputi ketaatan terhadap aturan dan berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.
4. Inisiatif
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sebaiknya kinerja harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat agar didapatkan hasil atau terdapat hubungan antara penggunaan pelayanan oleh publik dengan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Tentunya suatu kegiatan organisasi publik akan memiliki kinerja yang tinggi, kalau kegiatan yang dilaksanakan dan dijalankan tersebut dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2010; 7-8) bahwa “Karakteristik *good governance* antara lain memerlukan akuntabilitas, di mana para pembuat keputusan dalam pemerintahan bertanggung jawab kepada publik dan lembaga *stakeholders*.” Demikian pula pendapat Levine dkk dalam Agus Dwiyanto, (2005; 69) bahwa “Tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*.” *Responsivitas* merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat dalam memberikan layanan. *Responsibilitas* merupakan pelaksanaan kegiatan organisasi yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar sesuai dengan kebijakan organisasi, dimana terciptanya pelayanan yang efektif, efisien dan adil. *Akuntabilitas* merupakan konsistensi antara kebijakan dan pelaksanaan kegiatan dengan aprirasi

masyarakat, dimana tingkat kemampuan meningkatkan prakarsa dan kepedulian aparatur dan masyarakat terhadap kemajuan organisasi.

Dari sekian banyak dimensi untuk mengukur kinerja aparatur, penulis menilai bahwa konsep Dwiyanto (2005; 16) memadai untuk dijadikan sebagai tolok ukur penilaian kinerja aparatur pada unit kerja Deputy Bidang Persidangan dalam peningkatan peran dan fungsi DPR RI. Dwiyanto mengatakan bahwa ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja birokrasi publik dapat dijelaskan melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Produktivitas, terkait seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
2. Kualitas layanan, cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
3. Responsivitas, terkait kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas, dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur

Ada 5 (lima) dimensi untuk mengukur kinerja aparatur, sebagaimana pendapat Dwiyanto (2005; 16), pada Deputy Bidang Persidangan Setjen DPR RI, yaitu: (1) Produktivitas; (2) Kualitas layanan; (3) Responsivitas; (4) Responsibilitas; dan (5) Akuntabilitas.

1. Produktivitas

Sinungan (2005; 12) mengatakan bahwa “Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya.” Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang atau jasa. Selanjutnya dalam *Encyclopedia of Profesional Management* dikemukakan, bahwa produktivitas adalah suatu ukuran sejauhmana sumber-sumber daya digabungkan dan dipergunakan dengan baik dapat diwujudkan hasil-hasil tertentu yang diinginkan. Hal ini senada

dengan pendapat De Bettignies dalam Kisdarto Atmosoeperto (2001; 3) menjabarkan “Produktivitas dalam persamaan produktivitas adalah fungsi dari efektivitas dan efisiensi.” Sementara produktivitas dapat berkaitan dengan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*) yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Hal ini senada dengan pendapat Wainai (1992; 4), bahwa “*The terms production and productivity need to be differentiated. Production refers to output generated by the enterprise, without consideration of amount of resourced used. Productivity on the other hand relates the output generated to input used.*” Dengan demikian produktivitas tidak hanya dilihat dari faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Misalnya, jika seorang pegawai dapat menghasilkan pekerjaan 20 unit bulan lalu dan sekarang tetap dihasilkan 20 unit, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat.

Produktivitas kerja di Deputy Bidang Persidangan sangat tergantung dari efektivitas dan efisiensi kerja aparatur Deputy Bidang Persidangan dalam memberikan dukungan peran dan fungsi kepada Anggota DPR RI. Di satu sisi, Deputy Bidang Persidangan telah melaksanakan apa yang dikemukakan Thompson dalam Syamsi (2003; 28), bahwa “Organisasi adalah manunggalnya sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional dan non pribadi untuk mencapai suatu tujuan.” Sementara di sisi lain, rendahnya produktivitas kerja di lingkungan Deputy Bidang Persidangan disebabkan oleh ketidakpahaman dan ketidaktahuan pegawai terhadap ketersediaan *Standard Operating Procedur* (SOP) yang telah ada. Sebagian besar pegawai yang berada di unit kerja Deputy Bidang Persidangan kurang memahami dan/atau mengetahui akan peran dan keberadaan sebuah SOP bagi kelancaran penyelenggaraan tugas di bidang persidangan.

Oleh karenanya, setiap pegawai Deputy Bidang Persidangan harus mengetahui dan memahami sebuah *Standard Operating Procedur* (SOP), karena SOP berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Dalam dokumen Setjen DPR RI, SOP telah dibuat dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana pegawai dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
- b. Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pegawai, dan pengawas.
- c. Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- d. Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.

- e. Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
- f. Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari pegawai yang terkait.
- g. Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya.
- h. Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- i. Sebagai dokumen sejarah bila telah di buat revisi SOP yang baru.

2. Kualitas Layanan

Dwiyanto (2005; 144) menyatakan bahwa “Pelayanan publik dalam paradigma *new public service* harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada, serta harus bersifat non diskriminatif yang menjamin adanya persamaan warga negara tanpa membeda-bedakan asal-usul, kesukuan, ras, etnik, agama dan latar belakang kepartaian.”

Untuk menilai kualitas layanan, tanggapan dan pendapat publik sangat penting untuk dijadikan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan. Maksudnya, untuk mengetahui tingkat kualitas layanan dapat mempertimbangkan peran Anggota DPR RI sebagai penerima pelayanan dalam merespon pelayanan yang diberikan kepada mereka, baik sebelum, dalam proses, atau setelah pelayanan itu diberikan.

Kualitas layanan Deputy Bidang Persidangan sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi DPR RI, meskipun masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya terutama yang terkait dengan rendahnya kualitas dan kesesuaian produk yang diterbitkan oleh Badan Keahlian DPR RI. Hal ini sebagaimana pendapat Tjiptono (2001; 97), bahwa “Pelayanan yang berkualitas antara lain didasarkan pada akurasi pelayanan berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan-kesalahan.”

Rendahnya produktivitas kerja di lingkungan Deputy Bidang Persidangan lebih disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana untuk mendukung tugas Anggota DPR RI. Selain sarana yang berupa fisik untuk mendukung pelaksanaan tugas Setjen DPR RI, diperlukan juga sarana dan prasarana nonfisik seperti akses terhadap data dan informasi dari lembaga-lembaga lain, terutama lembaga penelitian, baik nasional maupun internasional. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan produk-produk keahlian yang berkualitas. Dukungan data dan informasi yang akurat mutlak diperlukan, sementara akses kepada sumber-sumber pendukung tersebut saat ini belum tersedia secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Dengan demikian tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan Deputy Bidang Persidangan dalam

menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan Deputy Bidang Persidangan akan dapat dicapai.

Secara operasional pelayanan Deputy Bidang Persidangan harus didasarkan pada tata laksana pelayanan yaitu segala aturan yang ditetapkan oleh Setjen DPR RI yang menyangkut tata cara, prosedur, dan sistem kerja dalam melaksanakan kegiatannya. Selanjutnya, pelayanan tersebut harus diatur dalam suatu tata laksana yang mengandung sendi-sendi sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, maksudnya proses/tata cara pelayanan dapat diselenggarakan dengan mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. Kejelasan dan kepastian, maksudnya ada kejelasan dan kepastian mengenai:
 - 1) Prosedur tata cara pelayanan
 - 2) Persyaratan pelayanan, baik teknis maupun administratif
 - 3) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam pemberian pelayanan
 - 4) Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya
 - 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan
 - 6) Hak dan kewajiban baik pemberi maupun penerima pelayanan berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan
 - 7) Pejabat yang menerima keluhan.
- c. Keamanan, maksudnya proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. Keterbukaan, maksudnya prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat yang bertanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta. Dengan demikian diharapkan pemerintah tidak melakukan *hidden information* atas hal-hal di atas.
- e. Efisien, maksudnya persyaratan-persyaratan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan, serta dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan.
- f. Ekonomis, maksudnya pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan pada: nilai barang atau jasa

- pelayanan dan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran; dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g) Keadilan yang merata, maksudnya cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil.
 - h) Ketepatan waktu, maksudnya pelaksanaan pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

3. Responsivitas

Lenvine dalam Dwiyanto (2005; 147) mengemukakan bahwa “Salah satu produk organisasi publik adalah pelayanan publik.” Produk dan pelayanan publik di dalam negara demokrasi harus memenuhi indikator *responsiveness*. *Respon-siveness* atau responsivitas adalah daya tangkap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.

Responsivitas Deputy Bidang Persidangan sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi DPR RI, tetapi masih ada beberapa kendala dalam pelaksanaan tugasnya terutama yang terkait dengan belum optimalnya kemampuan dan motivasi kerja dalam mendukung peran dan fungsi DPR RI. Penulis mencatat masalah penting terhadap faktor lemahnya profesionalisme sebagian aparatur, seperti kurang akuratnya penyelesaian dan pelaporan hasil resume sidang Anggota DPR RI. Hasil resume yang dibuat Staf Deputy Bidang Persidangan seringkali terlambat dan tidak sesuai hasilnya dengan hasil rapat sidang Anggota DPR RI. Padahal Deputy Bidang Persidangan mempunyai tugas penting untuk melaksanakan penyiapan rumusan kebijakan, pembinaan, dan pelaksanaan dukungan persidangan kepada DPR RI.

Oleh karenanya, aparatur Deputy Bidang Persidangan dituntut untuk mempunyai profesionalisme yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang aparatur yang berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga aparatur tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kemampuan atau ketrampilan aparatur Deputy Bidang Persidangan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat perlu agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan.

4. Responsibilitas

Wujud dari pelaksanaan *good governance* di Indonesia dalam pengelolaan administrasi publik dan pelaksanaan pemerintah yang akuntabilitas, merupakan bentuk responsibilitas pemerinah terhadap tuntutan dan aspirasi masyarakat yang ada selama ini. Lenvine dalam Dwiyanto (2005; 147) mengemukakan bahwa “Produk dan pelayanan publik di dalam

negara demokrasi harus memenuhi indikator *responsibility*.” *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah diterapkan.

Tanggung jawab di Deputy Bidang Persidangan sudah cukup baik dalam mendukung peran dan fungsi DPR RI, namun masih ada masalah penting terhadap faktor produktivitas kerja di Deputy Bidang Persidangan, yaitu bahwa masih ada penempatan pegawai di lingkungan Deputy Bidang Persidangan Setjen DPR RI yang tidak berdasarkan kecakapan terkait bidang persidangan. Terkait masalah ini, Schroeff dan Makaliwe dalam Soebagio Sastrodiningrat (2005; 26) mengemukakan, bahwa ”Untuk berbagai tugas menuntut keahlian, ketrampilan, latihan, dan pengalaman tersendiri, disamping ciri-ciri pribadi dan kemampuan perseorangan.” Oleh karena itu, para aparatur Setjen DPR RI hendaknya ditempatkan demikian, sehingga paling sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang di dalam organisasi. Mangkuprawira (2004; 166) menjelaskan, bahwa ”Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru.” Selanjutnya Werther & Davis dalam Soebagio Sastrodiningrat (2005; 26) menyebutkan bahwa ”Penempatan pegawai (*placement*) adalah penugasan kepada pegawai untuk melakukan tugas pekerjaan pada jabatan atau pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana kebutuhan *staffing* atau rencana bagian personalia.” Tujuannya adalah membentuk tenaga kerja yang produktif di tempat tugas yang ditentukan serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya melalui pengenalan dan penyesuaian terhadap pekerjaannya, sehingga tingkat *turnover* aparatur dapat dikurangi. Deputy Bidang Persidangan harus menyeleksi secara ketat terhadap bakat, kecakapan dan keahlian para bawahannya, serta harus diketahui pula batas-batas kemampuannya. Dalam organisasi dikenal apa yang disebut “*Occupational incompetence*”, artinya ada batas-batas maksimal untuk dicapai oleh seseorang dalam karirnya. Ini bertujuan agar di dalam pengembangan aparatur akan menjadi lebih terarah dan efektif. Di sisi lain, pendekatan untuk merekrut aparatur Deputy Bidang Persidangan dapat dilakukan dengan pendekatan tertutup yang menempatkan unsur tanggung jawab untuk mengidentifikasi aparatur yang dapat dipromosikan. Sementara penyelia harus memiliki catatan tentang kandidat. Selain itu, untuk *me-review* kinerja masa lalu dan menilai potensi bawahan, penyelia mencari informasi tentang kandidat di unit kerja lain yang memiliki kualifikasi tertentu. Sedangkan promosi terbuka dapat diarahkan untuk mereka yang paling berkualifikasi dan diumumkan lewat papan pengumuman dan buletin.

Kedua pendekatan tersebut dapat dilakukan Deputy Bidang Persidangan dengan didasarkan pada aspek *merit* dan senioritas. Kedua aspek tersebut dianggap layak dan obyektif atau tidak bias personal. Promosi berdasarkan *merit* terjadi ketika seorang aparatur dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya. Sedangkan promosi berdasarkan senioritas berarti aparatur paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti aparatur yang memiliki masa kerja terlama dalam organisasi.

5. Akuntabilitas

Terselenggaranya pemerintahan yang baik menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan bangsa dan negara. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem akuntabilitas yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih, bertanggung jawab serta bebas dari KKN.

Lenvine dalam Dwiyanto (2005; 147) mengemukakan “Produk dan pelayanan publik di dalam negara demokrasi antara lain harus memenuhi indikator akuntabilitas.” *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggarakan pelayanan sesuai dengan kepentingan dari *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Akuntabilitas kinerja Deputy Bidang Persidangan memberi manfaat kepada publik untuk mengetahui seberapa besar efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan setiap kegiatan publik oleh Deputy Bidang Persidangan Setjen DPR RI pada khususnya, yang notabene dibiayai oleh uang rakyat. Deputy Bidang Persidangan Setjen DPR RI dapat sekaligus mengintrospeksi diri terhadap kemampuan dari setiap program yang dijalankan apakah mengarah pada tujuan pada periode akhir perencanaan.

Deputy Bidang Persidangan sudah cukup akuntabel dalam mendukung peran dan fungsi DPR RI, meskipun masih ada pegawai yang kurang dapat menerima beban kerja yang tinggi. Tingginya beban kerja pegawai karena terkait dengan penyelenggaraan fungsi perumusan dan evaluasi rencana strategis, koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi, penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan dukungan persidangan DPR RI; penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan dukungan kesekretariatan kepada Pimpinan, penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan dukungan kerja sama antarpemerintah, penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan dukungan hubungan masyarakat dan pemberitaan, pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal, dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi kepada Sekretaris Jenderal.

Peningkatan disiplin kerja di Deputy Bidang Persidangan mutlak diperlukan. Sebab, citra sebuah unit kerja tidak jarang ditentukan oleh

disiplin para pegawainya. Dengan disiplin yang baik dan tinggi, tujuan organisasi dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Werther & Davis dalam Marwansyah dan Mukaram (2000; 243) mengemukakan bahwa “Disiplin adalah tindakan manajemen yang mendorong terciptanya ketaatan pada standar-standar organisasi.” Hal ini dapat diartikan bahwa jika efektivitas dan efisiensi kerja Deputy Bidang Persidangan rendah, maka kinerja pegawai dan organisasinya juga rendah, dan hal ini membuktikan Deputy Bidang Persidangan tersebut tidak ada disiplin kerja. Oleh karenanya, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh Deputy Bidang Persidangan berkaitan dengan masalah disiplin kerja, yaitu:

- a. Menegakkan disiplin kerja merupakan syarat dasar bagi Deputy Bidang Persidangan untuk meningkatkan mutu kerja, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- b. Setiap pemimpin pada Deputy Bidang Persidangan wajib memberikan contoh, tauladan dan bimbingan kepada pegawainya tentang cara-cara bekerja yang baik dan tingkah laku yang sopan, baik di dalam maupun di luar kantor.
- c. Setiap pemimpin dan pegawai pada Deputy Bidang Persidangan wajib untuk menjalankan dengan tertib segala ketentuan dan peraturan di bidang kepegawaian.

Demikian pula dalam menentukan sanksi yang akan dijatuhkan, harus mempertimbangkan dengan seksama bahwa sanksi itu setimpal dengan pelanggaran yang dilakukan, sehingga sanksi dapat diterima oleh rasa keadilan. Meskipun demikian Nitisemito (2002; 201) menguraikan bahwa untuk menegakkan disiplin, tidak cukup dengan ancaman-ancaman saja, tetapi untuk menegakkan disiplin itu perlu jaminan, yaitu tingkat kesejahteraan. Tanpa tingkat kesejahteraan, disiplin akan sulit untuk dilaksanakan dan para pegawai akan berusaha untuk mencari pekerjaan atau sambilan di tempat lain.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian pada subbab di atas, kinerja aparatur Deputy Bidang Persidangan sudah cukup baik dalam meningkatkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, tetapi masih terdapat kendala pada faktor produktivitas, kualitas layanan, resposivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Rekomendasi

1. Manajemen perlu memberikan kesempatan kepada aparatur untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan organisasi.
2. Manajemen perlu memberikan kesempatan kepada aparatur untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pendidikan dan/atau pelatihan.
3. Manajemen perlu menempatkan pegawai pada pekerjaan dan/atau posisi yang tepat sesuai dengan pendidikan dan keterampilan kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2012.
- Adisasmita. Rahardjo. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Jakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Anoraga, Pandji, dan Sri Sayuti. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Alma, Buchari. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Albert, Mescon, dan Khedori. *Dimensi Konseptual Dalam Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara, 1988.
- Bastian. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditama, 2001.
- C.F. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta, 2002.
- Dwiyanto, Agus. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: FISIPOL UGM, 2005.
- Dwiyanto, Agus, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, 2004.
- Hariandja, Marihot T.E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2009.

Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.

Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.

Irawan, Prasetyo. *Analisa Kinerja*, Bandung: Alfabeta, 2004.

Jackson, J.H., CP. Morgan, dan J. Paolillo, *Organization Theory, A Macro Perspective for Management*. U.S.A: Prentice-Hall, 1978.

Kast E, Fremont and Rosenzweig E. James, *Organization and Management*. Jakarta: PT Bina Aksara, 2006.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Rajawali, 2000.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*, Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan, Jakarta.

_____, *Pembinaan Organisasi*, Jakarta: Rajawali Press, 1989.

Mahsun, Mohammad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2006.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Yogyakarta: PT. Refikta, Arditama, 2009.

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya, 2000.

Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2005.

Nawawi, Hadari, dan M. Martini Hadari Hadari Nawawi. *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000.

Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

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

- Prawirosentono, Suyadi. *Kebijakan Kinerja Pegawai*, Yogyakarta: BPFPE, 1999.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Preada Media Group, 2010.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama, 2007.
- Saksono, Slamet. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 2003.
- Suradinata, Ermaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Ramadan, 1996.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, dan T. Hani Handoko. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFPE, 1993.
- Sedarmayanti. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sinungan, Muchdarsyah. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT Gunung Agung, 2009.
- Sastrodiningrat, Soebagio. *Kapita Selekta: Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Ind-Hill-Co, 2005.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Wainai, Kiyoshi. *Principle of Value Added Productivity Analysis: A Company Manual*. Singapore: National Productivity Board, 1992.