

ANALISIS KINERJA ORGANISASI KANTOR PERTANAHAN

KOTA SEMARANG

Oleh: Adithya Adam Permana, Dyah Hariani, Nina Widowati

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS DIPONEGORO

Jalan Profesor Haji Soedarto Sarjana Hukum, Tembalang, Semarang 12693
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405 Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Organizational performance is an outcome at the level or organization unit analysis. The performance at this organizational level is related to the organizational goals, organizational design, and organizational management. Badan Pertahanan Nasional (BPN) is non-ministerial government agencies which is under and responsible to the President. It is conducted by the head office (in accordance with Government Regulation number 10 of 2006). BPN has a duty to carry out government task in the land sector of national, regional, and sectoral. This research will analyze organizational performance and dimensions whether support or impede the organizational performance in Land Office of Semarang. This research uses organization theory and five dimensions of work measurement, which are dimensions of productivity, quality of service, responsiveness, responsibility, and accountability. Methods of collecting data used by researcher are through interview and documentation with all matters related to the Land Office of Semarang.

The result of this research shows that Organizational Performance in Land Office of Semarang is still not optimal. This is happened because there are still found some obstacles on dimensions of productivity, like human resources problem and lack of agrarian socialization to the people, and also the length of time to finish a task. While supporting dimensions of organizational performance in Land Office of Semarang that work well are dimensions of service quality, responsiveness, responsibility, and accountability.

To solve the problem, there are some solutions to optimize the organization performance that can be done by Land Office of Semarang like doing education and training to improve the quality of human resources, doing socialization to the people regularly and thoroughly, and adding honorary workers to ease the workload in Land Office of Semarang. (Key Words : Organizational Performance, Organizational Dimension)

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang Masalah

Pada organisasi pemerintahan misalnya, Saat ini masyarakat mulai menuntut adanya tingkat pelayanan yang baik dari suatu instansi selaku penyedia layanan. Contohnya adalah Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementrian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala. (Sesuai dengan Perpres No. 10 Tahun 2006). BPN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral, dalam hal ini adalah Kantor Pertanahan Kota Semarang selaku cabang dari BPN Pusat region Kota Semarang.

Pada kenyataannya dalam proses berjalannya sebuah organisasi sering ditemui sebuah ketidakharmonisan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kondisi yang lamban atau cenderung stagnan mulai menjadi suatu *problem* yang kian mencuat ke permukaan. Menjadi sebuah *opsi* ke arah manakah sebuah organisasi akan terus berlayar. Maju, mundur atau stagnan menjadi sebuah pilihan yang harus dikelola secara bijak karena pada dasarnya organisasi merupakan sebuah wadah dimana terdapat sistem-sistem yang selalu berkaitan dengan lingkungan multidimensional.

Oleh karena, itu banyaknya komponen yang berpengaruh pada organisasi sering kali menimbulkan permasalahan yang mengancam kelangsungan organisasi. Untuk dapat bertahan menghadapi segala

permasalahan, tantangan, ancaman, maupun gangguan dan hambatan organisasi harus mampu mengarahkan setiap anggotanya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu mengakomodasi segala dampak positif maupun negatif yang timbul dengan melakukan berbagai perubahan dan pengembangan ke arah positif.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Kantor Pertanahan Kota Semarang belum dapat memaksimalkan pencapaian program kegiatan yang telah direncanakan oleh organisasi sebelumnya. Pencapaian program Kantor Pertanahan Kota Semarang mengalami penurunan dan kenaikan (tidak stabil) dari tahun 2012-2013. Sebagai contohnya adalah pada tahun 2012 Program Pemetaan Tematik Bidang Tanah yang pada mulanya pencapaiannya 97,5% turun menjadi 65,4% pada 2013. Pencapaian Program Pelayanan Pengukuran Batas Bidang Tanah pada tahun 2012 yaitu 54 % naik menjadi 98% pada 2013, Program Pelayanan Informasi Data dari 98,3% turun menjadi 84,3%, Program Zona Nilai Tanah 68,8% turun menjadi 44,2%, kemudian Program Pelayanan Pertimbangan Teknis dari 45,8% naik menjadi 83% dan yang terakhir adalah Program Pelayanan Pemeliharaan Data 83,5% pada tahun 2012 turun menjadi 48,5% pada tahun 2013.

Berdasarkan pemaparan yang telah dijabarkan tersebut, maka penelitian ini akan menganalisis

kinerja yang dihasilkan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

b. Tujuan

1. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dimensi yang mendukung dan menghambat Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang.

c. Teori

1. Organisasi

Organisasi menurut Robbins (dalam Keban, 2008:127) adalah suatu kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan suatu batasan yang relatif jelas teratur dalam rangka mencapai suatu atau rangkaian tujuan. Istilah terkordinasi secara sadar menggambarkan adanya manajemen, sedangkan kesatuan sosial menggambarkan kumpulan orang yang berinteraksi satu sama lain. batasan yang relatif jelas menunjukkan bahwa ada kontrak antara organisasi dengan anggotanya sehingga orang dapat membedakan mana yang menjadi anggota dan mana yang bukan anggota.

2. Kinerja

Menurut Mahsun (dalam Mesana Sembiring, 2012:81), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Kinerja organisasi

sebagai sebuah pencapaian hasil yang telah dicapai organisasi baik secara kualitas dan kuantitas yang akan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja akan menjadi isu yang penting dalam sebuah organisasi, karena apapun organisasinya kinerja menjadi kunci dari efektifitas atau keberhasilan dari sebuah organisasi. Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang diambil dari bahasa Inggris, yang diartikan sebagai unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja. Kinerja memiliki makna yang lebih luas dari sekedar hasil kerja, yaitu termasuk makna bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

3. Indikator Kinerja

Di dalam mengukur kinerja organisasi, menurut Dwiyanto terdapat beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, yaitu:

a. Produktivitas

Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai perbandingan (*ratio*) antara *input* dan *output*.

b. Kualitas Layanan

Kualitas Layanan, yaitu cenderung menjadi penting untuk menjelaskan kinerja organisasi. Kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator dalam menilai kinerja suatu organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas, yaitu seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

d. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang/Seksi-seksi yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. Jenis data yang digunakan adalah data yang berbentuk tulisan dan data berbentuk 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, data statistik, laporan, dan lain-lain. Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara, dan dokumentasi. 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 sumber dengan membandingkan hasil wawancara antara informan satu dengan informan lainnya dan juga dengan dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

PEMBAHASAN

a. Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang.

1. Produktivitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, pencapaian produktivitas organisasi dapat dikatakan berjalan kurang baik, belum semua program yang terlaksana dapat mencapai target yang telah ditentukan. Kurangnya jumlah pegawai menjadi kendala utama kurang maksimalnya pencapaian produktivitas pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti melalui wawancara menyebutkan bahwa kurangnya jumlah pegawai menyebabkan seorang pegawai harus lembur setiap harinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk, selain itu terkadang pegawai mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya dengan alasan agar pekerjaan yang menumpuk dapat segera terselesaikan. Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kota Semarang rutin mengadakan diklat guna meningkatkan kualitas sumber

daya manusia yang ada secara maksimal, diklat rutin dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang setahun minimal satu kali, akan tetapi kepastian kapan diklat itu dilaksanakan belum dapat dipastikan, tergantung situasi dan kondisi di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Selain kendala internal yang berasal dari Kantor Pertanahan Kota Semarang sendiri seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat pula kendala yang berasal dari masyarakat itu sendiri atau kendala eksternal. Kendala eksternal ini berasal dari masyarakat karena banyaknya masyarakat yang belum tahu dan belum memahami bagaimana prosedur dalam mengajukan permohonan kepada Kantor Pertanahan Kota Semarang, sehingga sering kali dijumpai masyarakat yang bolak-balik ke Kantor Pertanahan Kota Semarang hanya untuk melengkapi persyaratan berkas yang belum lengkap padahal sumber informasi sudah terpampang di papan informasi maupun ruang pelayanan yang disediakan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang. Ketidaklengkapan berkas ini pula yang menghambat kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang karena tanpa data yang lengkap maka berkas tidak dapat diproses.

Untuk mengatasi kendala tersebut maka setiap pagi di Kantor Pertanahan Kota Semarang diadakan apel pagi yang ditujukan kepada semua pegawai, apel pagi ini bertujuan untuk memberikan masukan ataupun koreksi kerja agar kinerja dapat meningkat setiap harinya demi terciptanya

pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.

KPU Kota Semarang menghadapi banyak kendala dan tantangan untuk menjalankan program-program dalam penyelenggaraan Pemilihan Umum 2014. Kendala dan tantangan yang dihadapi begitu beragam, yaitu terdiri atas masih terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki, minimnya distribusi dana yang diperoleh, sulitnya mengawasi seluruh

2. Kualitas Layanan

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan juga merupakan salah satu ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan bahwa organisasi sudah mampu memberikan pelayanan yang cukup baik kepada masyarakat. Hal ini dapat terlihat dari program-program yang telah dirancang sedemikian rupa (inovasi-inovasi baru) guna memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang agraria atau pertanahan, selain itu fasilitas yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang terbilang baik sehingga hal ini memberi kemudahan kepada masyarakat dalam mengakses segala hal yang berkaitan dengan pertanahan khususnya di Kota Semarang. Akan tetapi, pada kenyataannya pelayanan dalam hal penerbitan seftifikasi tanah masih mengalami kendala yaitu waktu yang dibutuhkan untuk membuat atau menerbitkan sertifikasi tanah

memakan waktu yang tidak jelas dan cenderung lama.

Kualitas layanan merupakan kemampuan suatu organisasi memberikan kepuasan kepada masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan peneliti sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan masih berjalan kurang optimal.

3. Responsivitas

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Untuk merespon kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks, maka Kantor Pertanahan Kota Semarang giat untuk melakukan gebrakan-gebrakan baru atau dengan kata lain giat untuk membuat inovasi-inovasi baru untuk memberikan kemudahan dan kepuasan pelayanan kepada masyarakat. Terdapat beberapa inovasi yang telah dikembangkan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang, diantaranya adalah pendaftaran mandiri akta tanah (permata) layanan ini memudahkan masyarakat karena tidak harus mengantri di Kantor Pertanahan untuk mengajukan permohonan cukup online melalui aplikasi yang dibuat oleh BPN dan

diberikan kepada pihak terkait. Selain itu, informasi pertanahan melalui sms 2409, layanan ini berfungsi untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang berkas yang telah selesai maupun berkas yang sedang dalam proses pengerjaan. Kantor Pertanahan Kota Semarang juga melakukan kerjasama dengan kecamatan dan kelurahan untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang pertanahan, disamping itu Kantor Pertanahan Kota Semarang juga memerikan pelayanan kepada masyarakat berupa kendaraan larasita, larasita yaitu kendaraan (mobil) yang digunakan untuk memberikan pelayanan dengan cara menghampiri setiap daerah yang telah dijadwal dan telah mendapatkan jadwal oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang Terkait dengan pelayanan pertanahan, hal ini juga melibatkan kerjasama dengan kecamatan ataupun kelurahan di Kota Semarang.

Dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, sarana dan prasarana Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam mewujudkan responsivitas terbilang baik, hal ini didukung dengan penyediaan sarana dan prasarana yang cukup lengkap seperti ruang pelayanan yang nyaman, didalamnya terdapat fasilitas-fasilitas pendukung seperti AC, loket pembayaran yang terpisah sehingga memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi, pembayaran menggunakan *barcode* yang memudahkan masyarakat, terdapat mesin ATM untuk melakukan pembayaran *online*, terdapat ruang

lagtasi (ruangan khusus ibu menyusui), fasilitas untuk masyarakat defable (berkursi roda), serta papan informasi yang menyediakan informasi *update* tentang pertanahan.

4. Responsibilitas

Usaha yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam rangka meningkatkan responsibilitas agar berjalan sesuai dengan prinsip administrasi yang baik dan benar adalah bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing bidang dan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, usaha lain yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam peningkatan program melalui pemerataan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), melakukan koordinasi internal dengan bidang-bidang yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang maupun melakukan koordinasi eksternal dengan stakeholders, dan terus meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Responsibilitas di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, dengan adanya target waktu yang ada tersebut Badan Pertanahan Nasional Kota Semarang senantiasa berusaha menjalankan apa yang menjadi kewajiban dalam memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan tupoksinya.

Dalam mewujudkan responsibilitas terdapat kendala yang dihadapi oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang yaitu perbedaan persepsi antara pusat dengan daerah sehingga dalam pelaksanaannya seringkali program yang diberikan oleh pusat kepada daerah sering tidak berjalan karena perbedaan target dan realisasi yang ada. Sedangkan faktor pendorong lain pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah adanya motivasi dari pimpinan dan adanya motivasi antar sesama pegawai serta adanya komunikasi yang baik antar pihak terkait.

5. Akuntabilitas

Bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang kepada BPN pusat adalah dengan memberikan laporan *progress* perkembangan kegiatan secara berkala, sedangkan laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat belum ada. Kantor Pertanahan Kota Semarang hanya memberikan informasi terkait laporan pertanggungjawaban ataupun transparansi hanya kepada masyarakat yang mengajukan permohonan dan berkepentingan dengan data tersebut. Sedangkan faktor pendorong dalam mewujudkan akuntabilitas pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah perencanaan kerja yang disusun senantiasa mengakomodir kebutuhan masyarakat, koordinasi secara internal maupun eksternal dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.

PENUTUP

a. Kesimpulan

1. Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena yang terdapat pada dimensi produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas. Dari kelima dimensi tersebut masih ditemukan dimensi yang belum berjalan optimal yaitu dimensi produktivitas dan kualitas layanan. Hal ini dikarenakan masih ditemukan beberapa permasalahan pada dimensi tersebut yaitu, masih terbatasnya jumlah Sumber Daya Manusia yang dimiliki, dan masih belum optimalnya sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang serta ketidakjelasan/lamanya waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Dimensi pendukung Kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Dimensi Kualitas Layanan :

- a. Tersedianya berbagai jenis pelayanan dalam Kantor Pertanahan Kota Semarang.
- b. Kemudahan akses pelayanan dengan tersedianya pelayanan baik secara langsung maupun tidak langsung (*online*).
- c. Kejelasan informasi dalam pelayanan.

Dimensi Responsivitas :

- a. Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan fasilitas yang baik..
- b. Respon yang baik dari Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam menanggapi aspirasi melalui inovasi-inovasi baru.
- c. Program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dimensi Tanggungjawab :

- a. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Prosedur penyusunan program sudah sesuai dengan regulasi.

Dimensi Akuntabilitas :

- a. Bentuk pertanggungjawaban yang vertikal sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Terbukanya seluruh informasi terkait dengan Kantor Pertanahan Kota Semarang.

3. Dimensi penghambat Kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Dimensi Produktivitas :

- a. Terbatasnya jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.
- b. Masih belum optimalnya sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Dimensi Kualitas Pelayanan :

- a. Waktu penyelesaian sertifikasi tanah yang tidak jelas dan cenderung lama.

c. Saran

Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang terbilang sudah cukup baik akan tetapi masih kurang optimal, maka saran yang diajukan peneliti berdasarkan dimensi yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu : Dalam rangka meningkatkan produktivitas Kinerja Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang dengan cara meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) secara rutindan lebih sering serta menambah jumlah personil (pegawai honorer) agar pekerjaan menjadi lebih ringan, Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan yang sudah baik, sebaiknya Kantor Pertanahan Kota Semarang terus melakukan perbaikan ataupun peningkatan pada pelayanan yang di berikan kepada masyarakat. Baik perbaikan fisik di ruang pelayanan, pelayanan dalam memberikan informasi dan sosialisasi serta pelayanan dalam pembuatan produk pertanahan seperti sertifikat, Dalam rangka meningkatkan responsivitas Kantor Pertanahan Kota Semarang yang sudah baik, maka diharapkan dapat konsisten dan lebih mendengarkan dan melakukan perubahan pada masukan dan kritik dari masyarakat yang sampaikan

melalui media online maupun kotak saran sehingga masyarakat lebih merasa nyaman dalam menggunakan pelayanan, Dalam rangka meningkatkan responsibilitas yang sudah baik yaitu dengan cara memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi sebagai bahan motivasi pegawai, kemudian memberikan *punishment* kepada pegawai yang melanggar aturan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, Akuntabilitas Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah baik, Kantor Pertanahan Kota Semarang harus lebih memaksimalkan *website* yang dimiliki agar lebih di optimalkan sehingga masyarakat dapat mengetahui informasi tentang Kantor Pertanahan Kota Semarang maupun kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Harbani, Pasolong. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Sugandi, Yogi Suprayogi. (2011). *Administrasi Publik: Konsep dan Penrkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto.(2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media

- Mahmudi.(2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Ramli, Rusli, Adi Warsidi. (2002). *Asas-asas Manajemen*. Universitas terbuka: Jakarta
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT RENIKA CIPT
- Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara XIV.
- Mangkunegara, Anwar. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Wibowo.(2012). *Manajemen Kinerja*.Depok : PT Rajagrafindo Persada
- Moehariono.(2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Moleong, Lexy.(2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*.Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Sembiring, Masana. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Wursanto, Ig. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*.Yogyakarta : AND