

KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUBU RAYA

Muhammad Dadang Zul Iman¹, Dr. Martoyo, M.A², Dr. Elyta, M.Si²
Universitas Tanjungpura

1. Mahasiswa Program Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Dosen Program Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura.

surel:

Abstrak

Tesis ini berjudul: Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Tujuan dalam penelitian ini adalah ingin menggambarkan dan menganalisis kinerja berupa acuan pelaksanaan tugas, tindakan yang dilakukan ASN dan prioritas kepentingan dari ASN pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya dalam kaitannya tugas dan fungsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntabilitas kinerja pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi belum sesuai dengan harapan, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya Acuan tugas dan fungsi Bagian Organisasi dalam membuat konsep petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pengembangan kinerja perangkat daerah belum sesuai dengan pedoman dan peraturan yang berlaku, Tindakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Organisasi belum optimal, karena belum terevaluasinya hasil kerja, Aparatur Bagian Organisasi, belum mampu membaca kepentingan organisasi dalam mengaplikasikan program pengembangan aparatur pemerintah daerah Kabupaten Kubu Raya, seperti belum optimalnya penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pemerintahan daerah Kabupaten Kubu Raya di bidang informasi jabatan.

Kata kunci: Kinerja, Aparatur Sipil Negara, Bagian Organisasi.

A. PENDAHULUAN

Dilaksanakannya otonomi daerah, Pemerintah Kabupaten Kubu Raya telah melakukan reorganisasi perangkat daerah yang diwujudkan dalam bentuk Peraturan Daerah Kabupaten Kubu Raya Nomor 13 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kabupaten Kubu Raya. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kubu Raya tersebut, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Kubu Raya adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Daerah (Setda). Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Pengembangan Kinerja serta melaksanakan tugas dekonsentrasi dan pembantuan yang diserahkan oleh Sekda sesuai dengan lingkup tugasnya.

Akuntabilitas kinerja Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya selain menggambarkan sejauhmana keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran sesuai dengan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan yang ditetapkan tahun 2019, juga memuat strategi pemecahan masalah yang diperlukan dalam rangka mewujudkan

tujuan, misi dan visi Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya.

Akuntabilitas kinerja ASN Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana ASN tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Akuntabilitas kinerja ASN bersifat umpan balik bagi ASN itu sendiri, misalnya ada ASN yang kurang mampu dalam melaksanakan tugasnya, maka pihak atasan harus mencari solusi bagaimana cara memperbaiki ASN tersebut agar dapat melaksanakan tugas tersebut.

Salah satu penentu yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja ASN (Sumber Daya Manusia) adalah lingkungan baik itu internal dan eksternal organisasi (Arifin, 2020, Hal. 30-31).

Kinerja ASN pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya adalah merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan program kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi suatu instansi pemerintah. Pengukuran kinerja organisasi dapat diukur melalui kinerja ASN, karena pengukuran kinerja ASN tersebut tidak semata-mata kepada masukan

dari program instansi tersebut, tetapi lebih ditentukan kepada keluaran, manfaat, dan dampak dari program tersebut.

Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya sebagai suatu bagian dalam melaksanakan misi yang diembannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor, dalam hal ini ASN yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu tidak bisa terlepas dari akuntabilitas kinerja ASN sesuai dengan visi dan misi Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya.

Identifikasi masalah dalam penelitian tentang Kinerja ASN Pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya, adalah sebagai berikut:

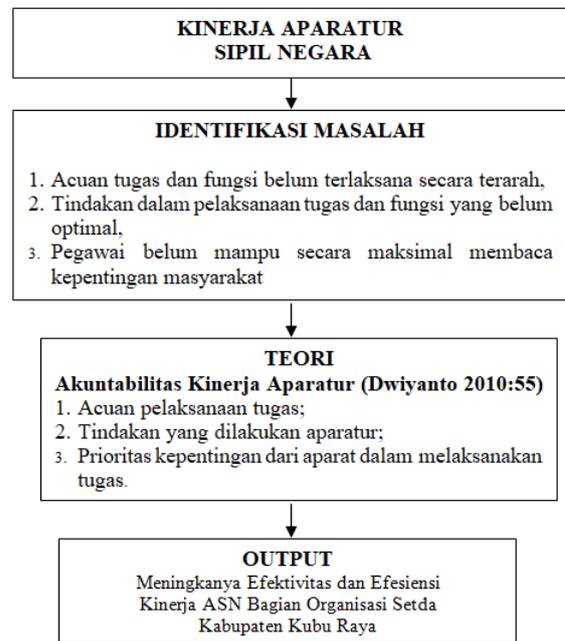
1. Acuan tugas dan fungsi belum terlaksana secara terarah, karena kurangnya tenaga teknis yang telah mengikuti kesertaan dalam pendidikan dan pelatihan. Sehingga kecenderungan yang terjadi pelaksanaan tugas dan fungsi belum mengacu kepada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

2. Tindakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang belum optimal, karena operasional dan sarana untuk menunjang kegiatan belum sesuai dengan harapan, sehingga kecenderungan yang

terjadi adalah lemahnya komitmen ASN untuk akuntabel terhadap tugas dan fungsi.

3. Aparatur, belum mampu mengaplikasikan bidang keorganisasian untuk memperoleh prioritas pelayanan yang diharapkan, karena aparat lebih mementingkan kepentingan pimpinan daripada kepentingan organisasi..

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran



B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dalam bentuk deskriptif. Menurut Moleong (2010:29) penelitian deskriptif, adalah menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan secara apa adanya, selanjutnya ditarik kesimpulan, guna mendapatkan suatu teori dan lebih mementingkan proses daripada hasil.

Peneliti menggunakan penelitian Kualitatif dikarenakan metode ini dapat

menggali informasi sedalam-dalamnya tanpa ada batasan selain itu peneliti juga bisa ikut merasakan terhadap masalah yang sedang diteliti atau masalah di lapangan. Menurut Tohardi (2020) bahwa penelitian Kualitatif model yang digunakan ini berparadigma sosial karena yang diamati adalah perilaku sosial (hal. 61-61).

Penelitian ini dilaksanakan Pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.

Sebagai subjek penelitian adalah ASN yang bekerja di Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kubu Raya yang terdiri dari:

1. Kepala Bagian Organisasi
2. Kepala Sub Bagian,
3. Staf Bagian Organisasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Teknik observasi
- b. Wawancara
- c. Studi dokumentasi

Untuk keabsahan data penulis memilih dengan pendekatan triangulasi teknik, yaitu untuk menguji validitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, namun saling bersinambungan baik dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi

kepada sumber yang sama..

C. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian Penulis pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dapatlah dipaparkan pada analisa di bawah ini:

5.1 Acuan Pelaksanaan Tugas

Bila dilihat dari tugas dan fungsi yang tercantum dalam Peraturan Bupati Kubu Raya Nomor 86 Tahun 2018 tentang Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, maka tugas dan fungsinya dibutuhkan suatu kreativitas kerja yang baik dan handal dari kinerja Bagian Organisasi, apalagi pada era otonomi kala ini telah didukung dengan dana anggaran yang cukup menjanjikan yang telah dinaikkan dari masa sebelumnya.

Keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan tidak terlepas pada badan itu sendiri di dalam menetapkan satu cara melalui penetapan kebijakan, program dan kegiatan. Atas dasar itu semua di dalam pencapaian sasaran dan tujuan Bagian Organisasi telah menetapkan kebijakan sebagai landasan di dalam menentukan arah tercapainya sasaran dan tujuan secara tepat dan kemudian kebijakan tersebut dituangkan dalam rencana strategis yang secara global dapat mencerminkan semua aktivitas/kegiatan yang sesuai dengan cakupan bidang tugas yang menjadi garapan pada masing-masing

bidang dalam organisasi, sehingga dengan penetapan kebijakan yang ada pada unit dapat menetapkan sasaran. Penyusunan rencana operasional Bagian Organisasi berdasarkan peraturan yang berlaku sebagai dasar pelaksanaan tugas dengan membagi tugas kepada para kasubag di lingkungan Bagian Organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan sesuai program kerja yang telah ditetapkan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan Kinerja, diperoleh keterangan bahwa kegiatan yang dilaksanakan oleh Sub Bagian Pengembangan Kinerja belum semuanya mengarah kepada melaksanakan pengembangan dan penyempurnaan pelayanan informasi jabatan perangkat daerah sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk bahan tindak lanjut dalam pelaksanaan tugas dengan mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data dan informasi jabatan perangkat daerah sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk bahan pertimbangan pimpinan dalam mengambil keputusan serta menyajikan dan memberikan informasi data Pengembangan kinerja perangkat daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Kemudian hasil wawancara dengan

Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan, diperoleh keterangan bahwa dalam melaksanakan tugas di sub bagian ketatalaksanaan masih berhadapan dengan berbagai kendala dalam rangka melaksanakan pengembangan dan penyempurnaan terhadap tata hubungan kerja, pedoman kerja, pelaksanaan kerja dan tata kerja satuan organisasi sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk bahan tindak lanjut dalam pelaksanaan tugas.

Hasil wawancara tersebut, dapat ditelaah bahwa kinerja Sub Bagian dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi sebagai acuan pelaksanaan tugas terlihat belum maksimalnya pelaksanaan pengawasan terhadap pekerjaan yang telah diberikan dalam melaksanakan tugas dan kegiatan pada Kasubbag dan bawahan, belum terevaluasinya hasil kerja para Kasubbag dengan cara melihat hasil kerja yang telah diperintahkan serta belum tersusunnya konsep petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengembangan kinerja perangkat daerah seperti belum tersiapkannya bahan dan perumusan kebijakan pemerintahan daerah Kabupaten Kubu Raya di bidang informasi jabatan dan belum berjalannya pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi dengan unit kerja terkait terhadap pelaksanaan tugas pokok

dan fungsi di Bagian Organisasi.

Acuan pelaksanaan tugas Bagian Organisasi merumuskan dan melaksanakan serta mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya di bidang kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan. Semuanya itu harus dirumuskan dan dihimpun dalam bentuk pedoman kerja dan prosedur kerja, sistem kerja dan metode kerja.

Selanjutnya dari analisis jabatan yang dilaksanakan setelah terbentuknya pemekaran Kabupaten Kubu Raya terhadap pejabat-pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, hasilnya menunjukkan bahwa masih ada pejabat yang belum mengetahui secara benar tugas yang harus dilakukannya. Untuk mengantisipasi hal tersebut Bagian Organisasi berinisiatif membuat papan uraian tugas yang menggambarkan tentang beban tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pejabat. Papan uraian tugas tersebut ditempatkan pada ruangan bagian-bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya agar dapat dilihat secara jelas oleh para pejabat. Dengan adanya papan uraian dimaksud diharapkan para pejabat dapat mengetahui secara benar tugas yang harus dilakukannya, sekaligus juga diharapkan dapat sebagai tolok ukur

hingga sejauhmana pejabat-pejabat tersebut telah melaksanakan tugas yang telah diamanhkan terhadapnya.

Bila dilihat dari maraknya reformasi ke arah transparansi dalam berbagai hal, selayaknya inisiatif Bagian Organisasi untuk meneruskan kebijaksanaan pembuatan papan tersebut baik untuk dilanjutkan dengan membuat papan baru sesuai dengan uraian tugas yang baru menurut Struktur Organisasi Tata Kerja yang ada. Namun hal tersebut tidak belum dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Bagian Organisasi dalam pelaksanaan tugas bidang kelembagaan, pengembangan kinerja dan tatalaksana ini juga telah membuat standarisasi harga barang/peralatan dan jasa untuk keperluan Pemerintah Daerah Kabupaten Kubu Raya setiap tahunnya. Namun standarisasi yang dibuat tersebut seperti biasanya apabila ada kenaikan harga akibat dari penyesuaian kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM) atau lainnya, maka pembelian oleh suatu instansi harus mengajukan persetujuan dari Bupati. Dengan demikian birokrasi menjadi lebih panjang. Hal tersebut belum sepenuhnya disikapi oleh Bagian Organisasi dengan cara merevisi standarisasi tersebut secara cepat.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Bagian

Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, diperoleh keterangan bahwa sebagai acuan pelaksanaan tugas di Bagian Organisasi mengacu kepada dua program, yaitu:

1. Program pembinaan pengembangan, kelembagaan, ketatalaksanaan dan aparatur pemerintah daerah dengan melakukan kegiatan pengadaan identitas pegawai, penilaian citra, pelayanan prima, penyusunan analisis jabatan, sosialisasi pengawasan melekat (Waskat), penyusunan formasi jabatan pegawai, penyusunan penetapan kinerja
2. Program perencanaan pembangunan daerah, dengan kegiatan melakukan penyusunan laporan kinerja pemerintah daerah (Lakip).
Bagian Organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari tidak hanya menata organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya saja, namun lebih jauh meliputi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kabupaten Kubu Raya. Penataan Organisasi Pemerintah Kabupaten Kubu Raya, Bagian Organisasi telah berusaha untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pada Sub Bagian Kelembagaan, Pengembangan Kinerja dan Ketatalaksanaan sesuai dengan

peraturan dan ketentuan yang berlaku untuk bahan penilaian kinerja organisasi.

5.2 Tindakan yang Dilakukan Aparatur

Tindakan yang dilakukan aparatur Bagian Organisasi merupakan kemampuan dan keandalan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diserahkan kepadanya harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya; seperti menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, tidak merugikan, dan berani menanggung atau memikul resiko atas keputusan atau tindakan yang diambilnya. Tindakan ini akan dilihat dari apakah pelaksanaan kegiatan Bagian Organisasi dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar sesuai dengan kebijakan organisasi, yang diukur dengan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Tindakan kinerja aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, dapat dilihat dari pelaksanaan peningkatan Sumber daya Aparatur Bagian Organisasi yang mengutamakan terlaksananya pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengembangan kinerja perangkat daerah.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara kepada Kepala Sub

Bagian Kelembagaan, diperoleh keterangan bahwa tindakan yang dilakukan aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, khususnya Sub Bagian Kelembagaan dalam melaksanakan tugas pokok terhadap kemampuan aparatur dari bidang kelembagaan, berdasarkan parameter pelaksanaan menyiapkan bahan penyusunan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kelembagaan perangkat daerah sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk bahan dalam pengambilan keputusan pimpinan.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sub bagian Pengembangan Kinerja, diperoleh keterangan bahwa pemahaman aparatur terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Upaya-upaya yang dilakukan adalah mengirim pegawai untuk mengikuti bimbingan teknis (Bimtek) dan mempersiapkan pegawai tertentu untuk mengikuti kursus/pelatihan teknis.

Dari hasil wawancara melalui beberapa sumber tersebut, dapat ditelaah bahwa tindakan yang dilakukan aparatur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya belum menunjukkan hasil yang

memuaskan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Kekurang-pahaman pegawai terhadap tujuan organisasi mengakibatkan tidak dapat terciptanya mekanisme kerja yang baik. Mekanisme kerja yang buruk jelas berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kemudian kekurang-pahaman pegawai dalam melakukan tugas dan fungsi jelas akan berpengaruh juga terhadap kinerja aparatur, karena kekurang-pahaman ini akan berimbas pada proses pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Katatalaksanaan, diperoleh keterangan bahwa, ukuran daya tanggap aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, berorientasikan kepada pelaksanaan sosialisasi visi, misi dan tujuan organisasi kepada seluruh pegawai terutama kepada staf dalam level yang terbawa, demikian juga halnya terhadap kekurang-pahaman pegawai terhadap uraian tugas pokok Bagian Organisasi. Namun demikian kekurang-pahaman pegawai terhadap uraian tugas lebih banyak disebabkan oleh faktor rasa kurang peduli dari aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, hal ini dapat dibuktikan dengan perilaku pegawai yang lebih senang

menghabiskan waktu di luar jam kerja daripada berusaha meningkatkan kemampuan dengan mempelajari program kegiatan sub bagian ketatalaksanaan.

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kelembagaan, diperoleh keterangan bahwa dalam melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, tentunya tidak terlepas dari faktor koordinasi antar masing-masing sub bagian. Karena aktivitas suatu organisasi selalu berkaitan dengan proses penyatu-paduan sasaran-sasaran dan kegiatan dari masing-masing bidang yang terpisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Oleh karena itu untuk meningkatkan tindakan yang dikakukan aparatur pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya sangat memerlukan kegiatan koordinasi, agar semua bidang kerja yang ada mampu bergerak mengatasi permasalahan organisasi, seperti tersusunnya konsep petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pembinaan kelmbagaan, ketatalaksanaan, pengembangan kinerja perangkat daerah.

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuannya, karena tidak didukung oleh proses koordinasi yang efektif. Setiap bidang kerja yang ada harus mendukung bidang kerja lainnya agar kelancaran kerja dapat dipenuhi secara

efisien dan tepat waktu. Penyelenggaraan kegiatan di bidang kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan memerlukan koordinasi yang terintegrasi dan terdapat suatu jalinan kerjasama dan komunikasi yang efektif. Sehingga setiap sub bagian yang ada saling tergantung untuk mengerjakan misi dan tugas Bagian Organisasi dalam mengatasi permasalahan besarnya, terutama pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi dengan unit kerja terkait terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Bagian Organisasi.

Berdasarkan dari keterangan beberapa sumber data, dapat ditelaah bahwa setiap organisasi apapun bentuk dan jenisnya selalu berupaya mencapai tujuannya. Tujuan ini lebih dimungkinkan dicapai bila organisasi melaksanakan tugasnya melakukan hubungan-hubungan kedalam dan keluar organisasi. Melihat Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya sebagai suatu sistem jelas sangat diperlukan kegiatan koordinasi. Karena dengan melalui korodinasi pada masing-masing sub bagian akan menciptakan sikronisasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran program kerja.

5.3 Prioritas Kepentingan Aparat

Sehubungan dengan kewenangan yang ada pada Bagian Organisasi tersebut, berikut ini akan dikemukakan lagi hasil

wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan Kinerja, diperoleh keterangan bahwa kewenangan yang diberikan oleh atasan dalam pelaksanaan tugas yaitu memberi teguran kepada bawahan yang melanggar disiplin dan peraturan kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memberikan instruksi kerja kepada bawahan, meminta pertanggung jawaban dan laporan pelaksanaan tugas dari bawahan, meminta perangkat kerja, peralatan kerja, serta sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan, menolak tugas lain-lain yang diberikan Pimpinan yang tidak sesuai dengan Tupoksi Sub Bagian Pengembangan Kinerja dan meminta pertanggung jawaban dan laporan pelaksanaan tugas dari bawahan.

Hasil wawancara dengan Kepala Sub bagian Kelembagaan, diperoleh keterangan bahwa wewenang memang sudah diberikan kepada masing-masing Sub Bagian, namun dalam berbagai hal masih harus dikoordinasikan terlebih dahulu apa yang harus diputuskan, karena bila tidak dilakukan demikian, tentunya tidak menutup kemungkinan salah mengambil keputusan. Dengan demikian Kepala Sub Bagian juga tidak pernah mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang ada.

Kemudian hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan,

diperoleh keterangan bahwa dalam pelaksanaan tugas hal-hal yang menjadi prioritas yaitu selalu memperhatikan dan berpedoman kepada uraian tugas, sehingga bila ada orang lain yang berurusan ke bagian Organisasi yang memerlukan bahan yang berhubungan dengan kerja Sub Bagian Ketatalaksanaan, maka perlu memberikan informasi data Ketatalaksanaan perangkat daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Dari hasil pengamatan langsung dan data yang diperoleh di lapangan serta hasil wawancara dengan Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan staf Bagian Organisasi tersebut dapat ditelaah, bahwa wewenang yang diberikan atasan kepada bawahannya sangat terbatas sekali, tidak kewenangan yang bersifat leluasa untuk memberi keputusan atas apa yang telah diberi kewenangannya. Segala sesuatunya harus terlebih dahulu menunggu dari pimpinan, termasuk juga bila hendak memberi keputusan yang mendesak. Hal ini akan memberi kesan lamban dalam bekerja dan terkesan hanya terfokus pada aturan berlaku, bukanlah berorientasi kepada hasil.

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa aspek dari kewenangan yang diberikan kepada bawahan pada Bagian Organisasi masih berdasarkan aturan bukan berorientasi kepentingan pada hasil yang

ingin dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa aspek kewenangan yang diberikan tidaklah jelas dan masih rendah. Di samping itu dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Organisasi tidak terlepas dari perlu adanya koordinasi yang baik antar sub bagian atau antar bagian yang ada maupun antar lembaga yang sama level dan tingkatannya.

Adapun koordinasi yang ada pada Bagian Organisasi meliputi koordinasi vertikal, yaitu koordinasi dari atasan berupa koordinasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kubu Raya sebagai dukungan atas pelaksanaan tugas Bagian Organisasi sehari-hari. Selanjutnya koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi terhadap Para Kepala Sub Bagian yang ada dalam Bagian Organisasi. Sedangkan koordinasi Horizontal berupa koordinasi antara Kepala Sub bagian yang ada dalam Bagian Organisasi berupa Sub Bagian Ketatalaksanaan, Sub Bagian Kelembagaan dan Sub Bagian Pengembangan Kinerja. Demikian pula koordinasi yang diadakan antara Bagian Organisasi dengan Bagian Kepegawaian serta koordinasi Bagian Organisasi dengan Badan Pengawas.

Berdasarkan pengamatan dan data yang penulis peroleh saat penelitian di lapangan koordinasi antara Kabag Organisasi dengan bawahan, yaitu para

kasubbag udah ada, namun respon dari para kasubbag serasa kurang dengan kata lain kurang tanggap yang berakibat tidak paham maksud yang dikehendaki atasan, sehingga pesan yang disampaikan salah diartikan oleh kasubbag dengan demikian hasil kerja menjadi tidak optimal.

Dari berbagai hasil wawancara tersebut dapat diketahui koordinasi yang ada antar sub bagian belum baik, yang mana usaha koordinasi dari salah satu kasubbag tidak begitu disambut baik oleh kasubbag lainnya. Begitu pula koordinasi kasubbag terhadap staf bawahannya masih minim, apa yang ada adalah pekerjaan langsung diperintahkan oleh kabag kepada staf. Sedangkan Kabag sendiri menganggap bawahannya tidak respon terhadap koordinasi yang telah dilakukannya. Dengan demikian koordinasi antar subbag dan koordinasi dari atas ke bawah pada Bagian Organisasi masih rendah.

Berdasarkan pengamatan dan data yang diperoleh di lapangan prioritas kepentingan aparat dalam melaksanakan tugas tidak terlepas dari wewenang dan koordinasi Bagian Organisasi dengan Bagian Kepegawaian dalam menerapkan hasil analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kubu Raya, baik dalam Baperjakat maupun dalam penerimaan pegawai baru belum dilakukan sesuai dengan yang dikehendaki dari hasil

analisis. Selama ini dalam penempatan pejabat sebagai unsur pelaksana dalam Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya lebih didominasi oleh Bagian Kepegawaian semata. Sedangkan menyangkut prasyarat yang harus dipenuhi oleh seorang pejabat di dalam menduduki suatu jabatan tertentu adalah berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh Bagian Organisasi, mengenai kepangkatan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu adalah penting diberikan penilaian sebagai rekomendasi dari Bagian Organisasi. Dengan demikian akan adanya keterpaduan tugas dan kerjasama serta keikutsertaan Bagian Organisasi dalam masalah formasi dan penempatan pegawai ini akan melahirkan pejabat yang benar-benar siap pakai.

Demikian pula halnya dalam penerimaan pegawai baru, selalu kurang transparan terhadap hasil testing yang telah diadakan, memang kriteria bidang jurusan yang dibutuhkan sesuai dengan analisis jabatan dan formasi yang dibutuhkan, namun pada saat penempatan pegawai tersebut setelah diterima, lebih banyak penempatannya berdasarkan tempat basah dan kering, tanpa memperhatikan komitmen penerimaan semula berdasarkan bidang dan jurusan, namun lebih banyak unsur kenal dan tidak dikenal. Bahkan acapkali

pegawai baru yang diterima, orang yang punya kenalan atau kerabat dekat dengan yang bisa menentukan dirinya pada tempat yang basah dengan lobi khusus.

Dengan demikian penempatan pegawai pada posisi *the right man on the right place* sesuai dengan yang diinginkan dan diharapkan dalam analisis jabatan akan selalu menjadi isapan jempol belaka. Akibatnya biaya Pemerintah Daerah Kabupaten Kubu Raya yang telah dikeluarkan selama ini hampir tiap tahun untuk analisis jabatan dalam bentuk rutin dan proyek tanpa hasil yang berarti untuk ke arah yang lebih mementingkan pelayanan informasi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, diperoleh keterangan bahwa kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas, tergantung sumber daya aparatur itu sendiri dalam menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan pemerintahan daerah Kabupaten Kubu Raya di bidang informasi jabatan bagi pendayagunaan aparatur perangkat daerah berdasarkan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk memberikan pelayanan bantuan Organisasi. Akan tetapi, setelah dicermati secara mendalam bahwa petugas belum sepenuhnya menunjukkan kesanggupan membantu dan menyediakan pelayanan

informasi jabatan secara cepat, tepat serta tanggap.

Aspek prioritas kepentingan dari aparat dalam melaksanakan tugas di sub bagian kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan dilihat dari tingkat pelayanan informasi jabatan yang diberikan oleh aparatur Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, masih dirasakan relatif belum merata terhadap masyarakat. Hal tersebut terlihat dari tenggang waktu dalam memberikan pelayanan informasi, ketepatan dalam memberikan segala bentuk informasi kepada masyarakat. Di samping itu, masih belum terciptanya bentuk kerja sama dengan Bagian kepegawaian dalam hal pengembangan jaringan informasi jabatan.

Prioritas pelaksanaan tugas yang dilakukan aparatur Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan petugas untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang berkaitan dengan bidang kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan, khususnya dalam rangka mengevaluasi hasil kerja para Kasubbag dengan cara melihat hasil kerja yang telah diperintahkan berdasarkan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang telah dilakukan untuk mengetahui perkembangan dan permasalahan didalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan informasi dari beberapa subjek penelitian, dapat ditelaah bahwa prioritas kepentingan yang dilakukan aparat dalam melaksanakan tugas, terlihat dari prioritas pelayanan informasi jabatan serta mengembangkan program-program aparatur pemerintahan daerah yang berkaitan dengan bidang pengembangan kinerja sesuai dengan kebutuhan penyusunan analisis jabatan. Untuk itu, aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya akan dilihat melalui keterkaitan antar program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap petugas dalam menghadapi dan menyelesaikan hambatan-hambatan dalam melaksanakan program dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi masyarakat untuk menyampaikan saran atau keluhan. Secara singkat, mengukur daya tanggap para aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya terhadap prioritas kepentingan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan aparatur untuk mengenali kebutuhan akan informasi mengenai bidang kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan.

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur, sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas pelayanan informasi jabatan yang diberikan

oleh petugas masing-masing sub bagaian kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan terhadap pelaksanaan akuisisi, pengolahan, preservasi, pemanfaatan dan penilaian citra pelayanan prima. Karena pengukuran kinerja aparatur dalam melaksanakan kegiatan merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing bidang indikator kegiatan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, diketahui bahwa berbagai upaya telah dilakukan oleh aparatur dalam pengembangan program adalah merespon pengembangan dan perubahan perencanaan strategis sesuai dengan perkembangan perubahan lingkungan strategis dan perencanaan strategis yang dilaksanakan dengan dukungan penuh dari atasan dan segenap jajaran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya.

Hasil wawancara dari beberapa subjek penelitian, dapat ditelaah bahwa prioritas kepentingan yang dilakukan oleh aparatur sebagai bentuk kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dalam memberikan pelayanan informasi jabatan, belum sepenuhnya mewujudkan unsur-unsur yang berfungsi dalam memberikan pelayanan publik, diaplikasikan dengan melihat kemampuan

aparatur dalam membentuk profesionalitas kinerja yang menunjukkan suatu tindakan pekerjaan yang berdampak positif bagi proses kerja dan perkembangan pribadi petugas. Bentuk tindakan tersebut dapat diwujudkan melalui kecakapan dan terampil melayani masyarakat sesuai tugas dan fungsi, agar dapat mempengaruhi kualitas pelayanan informasi mengenai kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan.

Kinerja aparatur tentunya memperhatikan nilai kepentingan umum yang semakin tinggi, maka harus dihindari kemungkinan terjadinya keadaan seperti kepentingan pribadi di atas kepentingan umum atau kepentingan pribadi mengorbankan kepentingan umum. Tetapi, hal tersebut tidak berarti kepentingan umum di atas segala-galanya, sehingga tidak menghormati dan mengabaikan kepentingan pribadi serta cenderung mengorbankan kepentingan pribadi. Secara luas kepentingan umum menyangkut fasilitas yang disediakan oleh badan atau organisasi yang berkaitan dengan kepentingan orang banyak dan unsur pengorbanannya tidak tampak. Sejalan dengan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Rayayang ditujukan memenuhi kepentingan

orang banyak yang disebut dengan pelayanan informasi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub bagian Pengembangan Kinerja, diperoleh keterangan bahwa kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas pokok, tanpa harus menunggu petunjuk dari atasan. Penggambaran ini sekaligus menunjukkan betapa masih lemahnya kemampuan diskresi dikalangan aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Fenomena ini merupakan indikasi rendahnya responsivitas kinerja yang dilakukan oleh aparatur dalam memahami tugas pokok yang diembannya terutama dalam merealisasikan indikator program masing-masing sub bagian.

Realita menunjukkan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya merupakan asistensi dan verifikasi hasil penyusunan analisis jabatan unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kubu Raya untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan kaidah dan pedoman analisis jabatan. Informasi jabatan yang disampaikan berkaitan dengan penyusunan formasi jabatan dalam rangka memberikan pelayanan informasi jabatan.

Kinerja aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dalam rangka Organisasi dalam rangka membantu Asisten Administrasi dan Umum (Asisten III) dalam pengembangan

organisasi dan kinerja perangkat daerah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku agar tugas Bagian Organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien serta membangun sistem pengukuran kinerja yang sistimatis dan mempertimbangkan ketersediaan data dan pengorganisasian data kerjanya. Di samping itu sangat tergantung pada konsistensi aparatur, adanya komitmen, semangat, tekad, keamuan, kemampuan dan etose kerja tinggi yang ditujukan melalui kesungguhan, kejujuran, keterbukaan dalam melaksanakan berbagai bentuk program dan kegiatan yang telah dirumuskan.

Dari beberapa keterangan tersebut, maka dapat ditelaah bahwa prioritas kepentingan yang dilakukan oleh aparatur dalam pelaksanaan tugas ada pengaruh positif antara rasa puas pegawai dengan kinerja aparatur. Rasa puas dari pegawai jelas akan mengakibatkan pegawai merasa bertanggung jawab dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Karena suatu organisasi dikatakan efisien manakala organisasi itu mampu mencapai nilai-nilai hasil yang nyata secara maksimum dengan pemakaian nyata. Dengan kata lain efisiensi memperhatikan masalah jumlah masukan (seperti sumber daya manusia dan dana) yang diperlukan untuk memperoleh tingkat keluaran yang ditentukan atau tujuan tertentu. Banyak

sekali faktor yang menentukan efisiensi suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi biaya relatif tenaga kerja, produktivitas perjam pegawai, biaya bahan baku dan kemajuan teknologi. Efisiensi organisasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya akan dilihat dari ketersediaan dana operasional, lamanya waktu yang digunakan dalam melakukan tugas dan fungsi serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam melakukan kegiatan program Bagian Organisasi.

Penyelenggaraan tugas-tugas kegiatan program Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya hanya ditunjang dari penyediaan dana APBD Kabupaten Kubu Raya. Namun demikian penyediaan dana APBD itu relatif kecil bila dibandingkan dengan beban tugas penyelenggaraan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya. Indikator ketersediaan jumlah dana operasional Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, berikut ditampilkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, diperoleh keterangan bahwa ketersediaan dana operasional kegiatan program pada sub bagian kelembagaan, pengembangan kinerja dan ketatalaksanaan masih sangat kecil jika harus dibandingkan dengan jumlah yang ada rasionya belum

berimbang. Misalnya dalam sub bagian pengembangan kinerja yang *notabene* tugasnya menyangkut masalah informasi jabatan, dalam realisasinya hanya sekian bidang tugas kerja saja yang dilaksanakan, hal ini disebabkan karena keterbatasan penyediaan dana operasional pelaksanaan program kegiatan.

Keterbatasan dana operasional kegiatan program Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap prioritas kepentingan yang dilakukan aparatur, terutama yang berkaitan dengan lamanya waktu dan jumlah aparatur yang terlibat dalam melaksanakan tugas. Secara otomatis hal ini akan berpengaruh terhadap bobot temuan yang akan dihasilkan, hasil temuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Dengan demikian memang ada pengaruh antara penyediaan dana dengan kinerja aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya.

D. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada Bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten

Kubu Raya dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi belum sesuai dengan harapan, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya:

1. Acuan tugas dan fungsi Bagian Organisasi dalam membuat konsep petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan pengembangan kinerja perangkat daerah belum sesuai dengan pedoman dan peraturan yang berlaku, karena belum terlaksananya petunjuk kerja kepada para Kasubbag dan bawahan secara lisan dan tertulis. Hal tersebut disebabkan kurangnya tenaga teknis yang telah mengikuti kesertaan dalam pendidikan dan pelatihan khusus di bidang keorganisasian.
2. Tindakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Organisasi belum optimal, karena belum terevaluasinya hasil kerja para Kasubbag dengan cara melihat hasil kerja yang telah diperintahkan dan lemahnya komitmen aparat untuk akuntabel terhadap tugas dan fungsi, seperti Ketepatan, kebenaran dan kelayakan penggunaan bahan kerja dan perangkat kerja.
3. Aparatur Bagian Organisasi, belum mampu membaca kepentingan organisasi dalam mengaplikasikan program pembinaan dan pengembangan

kelembagaan, ketatalaksanaan dan aparat pemerintah daerah Kabupaten Kubu Raya, seperti belum optimalnya penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pemerintahan daerah Kabupaten Kubu Raya di bidang informasi jabatan bagi pendayagunaan aparat perangkat daerah berdasarkan peraturan dan perundangan yang berlaku untuk memberikan pelayanan bantuan Organisasi

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan tersebut, maka disusunlah beberapa saran atau rekomendasi untuk meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya, antara lain:

1. Untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Organisasi, maka Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsi perlu membuat konsep petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan pengembangan kinerja perangkat daerah sebagai acuan atau pedoman, sehingga terkendalinya kegiatan di Bagian Organisasi.
2. Agar tindakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Organisasi menjadi optimal, maka perlu adanya pengawasan

terhadap pekerjaan yang telah diberikan dalam melaksanakan tugas dan kegiatan pada Kasubbag dan bawahan, sehingga dapat mewujudkan ketepatan, kebenaran dan keamanan hasil kerja

3. Aparatur Bagian Organisasi, dalam pelaksanaan tugas kiranya dapat membaca kepentingan organisasi dengan memprioritaskan program kegiatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, seperti melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas pada Bagian Organisasi sesuai Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

E. REFERENSI

Buku-buku:

- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Asih, Sri, R. 2011 *Kinerja Penyuluhan Pertanian dalam pelaksanaan Tugas Pokoknya*. Bogor: Program Pasca Sarjana IPB.
- Asmara, U. Husna. 2004. *Penulisan Karya Ilmiah*. Pontianak: Hanura Bahagia.
- Atmosudirjo, Prayudi. 2012. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PDDN, Jakarta.
- Arifin, A. (2021). Analisis Daya Saing dalam Strategi Pengembangan Kompetensi Daerah : Studi Kasus Di Kabupaten Mempawah Kalimantan Barat . *JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 2(06), 30-31. Retrieved from <https://www.jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/view/394>
- Bernardin, Jhon, and Russel, E. A. Joyce. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Aproach*.
- Darmawan. B. 2005. *Persepsi Penyuluhan Pertanian Terhadap Penilaian Kinerja*. Bogor: MMA IPB.
- Dwidjoesastro, Soenardi. 2012. *Materi Pokok Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Karunika.
- Dwiyanto, Agus. 2010. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Galang Printika.
- Efendi, Muh.Arief.2009. '' *The Power of Good Corporate Governance Teori and Implementation*'', Selemb Empat, Jakarta.
- Hasanusi. 2012. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai*. Pontianak: MM Untan.
- Keban, T. Yeremias. 2015. *Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2009. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Mangkuprawira, T.S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. 2011. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Makalah Seminar Otonomi Daerah*. Batam: Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI).
- Moleong, Lexi, J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, S. 2014. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ruky. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bandar Maju.
- Tohardi, Ahmad. 2002. "Model Penelitian Kebijakan Kualitatif Tohardi." *Journal of Public Administration and Sociology of Development* 1, NO.2 (2020) : 61-62. doi.:

<http://dx.doi.org/10.2648/jpasdev.vli1.41615>

Siagian, P. Sondang. 2014. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfa Beta.

Dokumen Pemerintah:

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang *Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974*, tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.

Peraturan Daerah Kabupaten Kubu Raya. Nomor 13 Tahun 2017, tentang *Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kubu Raya*.

Peraturan Bupati Kubu Raya, Nomor 86 Tahun 2018, tentang *Struktur Organisasi, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kubu Raya*.