

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA PEKANBARU (PADA SEKSI HAK TANAH DAN PENDAFTARAN TANAH)

Masirun

Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning

Abstrak : Penelitian ini dilakukan di Kantor pertanahan kota pekanbaru riau, yang terletak di jalan, Pepaya NO 47 Kantor pertanahan merupakan kantor pelayanan masyarakat bertujuan membuat sertifikat-sertifikat tanah dan Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja karyawan pada kantor pertanahan kota pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada kantor pertanahan Pekanbaru. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus) dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, diperoleh jumlah sampel sebanyak 62 karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif.

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari kantor pertanahan kota pekanbaru. Diolah lebih lanjut, serta data sekunder yang berupa data yang telah jadi tanpa mengalami perubahan seperti sejarah singkat perusahaan, job description masing-masing bagian perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan.

Adapun pendidikan dan pelatihan pada kantor pertanahan kota pekanbaru riau jugak di katagorikan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kualitas, produktivitas yang meningkat dengan adanya pendidikan dan pelatihan serta pengembangan idividu dan jugak dengan adanya pendidikan dan pelatihan tersebut sangat membantu dalam hal meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja serta merupakan perencanaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang lebih baik lagi.

Dari hasil analisis penelitian tersebut diketahui bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada kantor pertanahan kota pekanbaru cukup baik, Kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : Sifat, Perilaku, Kompetensi.

***Abstract :** This study was conducted in the Office of Riau pekanbaru city land, which is located in the street, Papaya NO 47. The land office is aimed at making the civil service of the certificates of land and the purpose of this study is to analyze the performance of employees at the land office pekanbaru city. The population in this study were all employees at the land office Pekanbaru. The sampling technique used is the saturation sampling (census) where the whole population of the research sample, obtained a total sample of 62 karyawan. Data were analyzed descriptively.*

In this study, the types and sources of data used are primary data obtained from the land office pekanbaru. Diolah more cities, as well as secondary data is data that has been so without experiencing changes such as a brief history of the company, job description of each part of the company, as well as the company's organizational structure.

As for education and training at the land office in the city of Pekanbaru in Riau jugak katagorikan good enough. It can be seen from the quality, productivity increase with the education and training and the development of depressed individuals and jugak with their education and training is very helpful in terms of improving the quality and productivity of work and is planning to create human resources better.

From the analysis of these studies it is known that on average employees who work on the land office Pekanbaru city quite well, the employee's performance is influenced by several factors: Personality, Behavior, Competence.

Keywords : *Personality, Behavior and Competence*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan perekonomian masyarakat di Kota Pekanbaru yang sangat pesat, mendorong banyaknya permohonan pelayanan di bidang pertanahan antara lain permohonan peralihan hak atas tanah dan permohonan pemasangan hak tanggungan serta permohonan penghapusan hak tanggungan.

Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru yang berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Kantor Pertanahan adalah Instansi Vertikal Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten/Kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia melalui Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional.
- b. Kantor Pertanahan dipimpin oleh oleh seorang Kepala.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru melaksanakan fungsi :

1. Penyusunan rencana, program, dan penganggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pertanahan.
2. Pelayanan, perijinan, dan rekomendasi di bidang pertanahan.
3. Pelaksanaan survey, pengukuran dan pemetaan dasar, pengukuran dan pemetaan bidang koordinasi kebijakan, perencanaan dan program di bidang pertanahan ; perbatasan dan wilayah tertentu.
4. Pelaksanaan penatagunaan tanah, *landerform*, konsolidasi tanah dan penataan pertanahan wilayah pesisir, pulau – pulau kecil.
5. Pengusulan dan pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran hak tanah, pemeliharaan data pertanahan dan administrasi tanah asset pemerintah.
6. Pelaksanaan pengendalian pertanahan, pengelolaan tanah Negara, tanah terlantar dan tanah kritis, peningkatan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat.
7. Penanganan konflik, sengketa, dan perkara pertanahan
8. Pengkoordinasian pemangku kepentingan pengguna tanah.

9. Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS)
10. Pemberian penerangan dan informasi pertanahan kepada masyarakat, pemerintah dan swasta.
11. Pengkoordinasian pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanahan.
12. Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, perundang-undangan, serta pelayanan pertanahan.

Tanah-tanah yang ada di Indonesia ini di atur dengan Undang-undang Pokok Agraria yaitu Undang-undang nomor 5 tahun 1960 yang dikeluarkan pada Tanggal 24 September 1960. Ketentuan lebih lanjut mengenai Undang- undang Pokok Agraria ini di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah, dinyatakan 2 (dua) kewajiban pokok yaitu :

1. Kewajiban Pemerintah untuk melaksanakan pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia.
2. Kewajiban para pemegang hak atas tanah untuk mendaftarkan hak atas tanah yang dipegangnya.

Pendaftaran hak atas tanah yang dilakukan berarti pihak yang di daftar akan mengetahui subyek atas tanah dan obyek hak atas tanah yaitu mengenai orang yang menjadi pemegang hak atas tanah itu, letak tanahnya, batas-batas tanahnya serta panjang dan lebar tanah tersebut. Hasil

akhir dari pendaftaran hak atas tanah dinamakan “Sertifikat Tanah”.

Sertifikat adalah buku tanah dan surat ukurnya setelah dijilid menjadi satu bersama-sama dengan suatu kertas sampul yang bentuknya ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Untuk mewujudkan harapan-harapan yang ingin di capai sebagaimana yang telah ditetapkan pada kebijaksanaan catur tertib pertanahan, maka dalam kenyataan praktek sehari-hari, Kantor Pertanahan sebagai Institusi resmi Pemerintah yang berwenang mengatur dan mengeluarkan sertifikat tanah, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari tidak luput dari perhatian publik berkaitan dengan kinerja pelayanan yang mereka berikan bagi masyarakat yang menggunakan jasanya.

Sebagai ilustrasi untuk memperlihatkan gambaran kinerja aparat pelayanan, yang dalam hal ini sesuai dengan penelitian yang akan dilaksanakan maka difokuskan pada kinerja pegawai seksi hak tanah dan pendaftaran tanah, berikut ini contoh keluhan yang timbul menyangkut permasalahan dalam hal pelayanan hak tanah dan pendaftaran tanah yang dikutip dari seorang warga Kecamatan Marpoyan Damai yang mengeluhkan akan mengurus sertifikat murah, mudah, dan cepat ternyata di Radio dan Televisi. Kenyataannya, di Badan Pertanahan Nasional Kota Pekanbaru tidak demikian.

Untuk mengurus sertifikat tanah, ada banyak hal harus di tempuh dan perlu waktu. Pertama, mendaftarkan pengukuran. Pemohon harus mencari petugas ukur untuk di ajak ke lapangan

atau lokasi tanah yang akan dibuatkan sertifikat. Kedua, mendaftar SKPT. Ketiga, Mendaftar ke Panitia si A dan si B. Keempat, mendaftar SK Sertifikat. Jadi untuk pendaftaran sertifikat saja perlu waktu yang lama dan birokrasi yang rumit. Mengenai biaya tentu saja bertambah persoalan karena tiap mendaftar ada istilah percepatan, yakni perlu pelicin. Jika tidak, pemohon harus menunggu sejadinya, tidak ada batas waktu.

Kinerja Pertanahan yang masih buruk juga disampaikan pada Pidato Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia pada peringatan Hari Ulang Tahun Agraria dan Undang – undang Pokok Agraria tanggal 24 September 2011 yang dibacakan oleh Kepala Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Pekanbaru yang menyatakan bahwa berdasarkan penemuan dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), kinerja Institusi. Badan Pertanahan masih menduduki ranking 2 (Dua) paling buruk.

Hasil survey yang dilakukan oleh EPPS (*Enter fur Population and Policy Studies*) Universitas Gajah Mada tentang “*Public Service Performance*” di Sumatera Barat, Yogyakarta, dan Sulawesi Selatan yang di muat dalam Policy Brief No. 02 (2001:1) dengan judul “*Bureaucratic Corruption in Indonesia* pada Kantor Pertanahan disebutkan 58 % masyarakat pengguna jasa dari tiga provinsi itu memberikan uang pelicin untuk memperlancar permintaan pelayanan mereka pada Kantor Pertanahan.

Padahal dalam menunjukkan kinerja pegawai pertanahan pada

masyarakat seharusnya disesuaikan dengan prosedur dan janji Pegawai Negeri, sehingga tidak ada lagi embel – embel uang pelicin.

Hal ini menunjukkan tidak adanya komitmen moral aparat dan kurangnya profesionalisme pegawai / aparat dalam menjalankan kinerjanya dalam melayani masyarakat.

Kurangnya profesionalisme pegawai Kantor Pertanahan dalam melayani masyarakat juga ditunjukkan dalam Policy Brief No. 2 (2001) dengan judul “*Paternalism in Public Service Bureaucracy*” yang menunjukkan hasil penelitian di tiga propinsi tersebut menemukan 44 % bawahan atau Pegawai Negeri Sipil memprioritaskan kepentingan – kepentingan atasan mereka ketika member pelayanan publik. Dicontohkan juga sebuah kasus apabila klien yang menginginkan pelayanan cepat melibatkan orang penting, maka pimpinan yang akan menganinya. Ironisnya apabila klien itu orang biasa, pelayanan yang diberikan cenderung berbeda.

Agus Dwiyanto menyebutkan dalam makalahnya, bahwa khusus mengenai pelayanan sertifikasi tanah, ketidakpastian waktu dan biaya sangat tinggi. Di samping itu upaya yang selama ini dilakukan Pemerintah untuk melaksanakan pelayanan sertifikasi tanah secara massal ternyata belum mampu membuat kinerja pelayanan sertifikasi menjadi baik.

Berbagai keluhan masyarakat terus mewarnai penyelenggaraan pelayanan di bidang pertanahan. Rasa enggan dan gambaran negatif masih dirasakan jika harus berurusan dengan

Kantor Pertanahan. Ketidakpastian waktu dan biaya sering dikeluhkan masyarakat, hal ini karena belum ditaatinya standar waktu dan biaya yang telah ditetapkan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penyederhanaan dan Percepatan Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan Pertanahan (SPOPP), untuk Jenis Pelayanan Pertanahan tertentu, Sebagai contoh mengenai SPOPP pemecahan sertifikat perorangan waktu penyelesaian paling lama 15 hari dengan biaya pendaftaran dua puluh lima ribu rupiah, akan tetapi yang terjadi di lapangan ketika ada warga masyarakat yang mengurus sertifikat perorangan sudah hampir sebulan tetapi belum selesai.

Alasan yang disampaikan oleh Pegawai/Aparat adalah karena tidak

adanya koordinasi dan komunikasi yang baik antar seksi sehingga menyebabkan jika ada berkas yang “mandek” di satu seksi akan menambah lamanya waktu penyelesaian sertifikat, karena pengerjaan sertifikat seperti roda berjalan. Jika “mandek” di satu seksi maka berkas tidak dapat diteruskan ke seksi berikutnya.

Permasalahan yang di hadapi Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru hampir sama dengan Kantor Pertanahan lainnya. Permasalahan yang paling menonjol adalah masalah penyelesaian pensertifikatan tanah yang tidak sesuai dengan jumlah permohonan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat dari data penyelesaian sertifikat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1
Daftar Penyelesaian Sertifikat Tanah dari Tahun 2007 s.d 2011

Tahun	Jumlah Permohonan	Penyelesaian	Sisa	Penyelesaian (Persentase)
2007	69.449	34.725	34.724	50
2008	99.413	61.380	38.033	61
2009	107.747	65.865	41.882	60
2010	121.214	75.209	46.005	61
2011	131.666	81.821	49.845	62
Jumlah	529.484	319.000	210484	60

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

Dari tabel 1 dapat terlihat terjadi kenaikan permohonan sertifikat yang cukup signifikan antara tahun 2007 s.d 2011. Dari data tersebut

terlihat bahwa dari tahun 2007 s.d 2011 penyelesaian sertifikat tidak pernah bisa selesai sesuai dengan jumlah permohonan sertifikat.

Dalam pelaksanaan tugasnya Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru mempunyai tenaga Administrasi yang keseluruhannya berjumlah 62 orang

yang terbagi kedalam beberapa bagian Seksi dan Sub Seksi untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
Jumlah Pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

No	Bidang Tugas/, Kepala, Subbag dan Seksi	Jumlah
1	Kepala Kantor Pertanahan	1
2	Sub Bagian Tata Usaha	19
3	Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan	19
4	Seksi Hak Tanah Dan Pendaftaran Tanah	14
5	Seksi pengaturan dan Penataan Pertanahan	3
6	Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan	3
7	Seksi Sengketa, Konflik dan Perkataan	3
	JUMLAH	62

Sumber : Kantor Pertanahan Pekanbaru

Data dari tabel 2 diatas menunjukkan bahwa Kepala Kantor Pertanahan Pekanbaru adalah 1 Orang, pegawai yang ada pada Sub Bagian Tata Usaha adalah sebanyak 19 orang, dan pegawai yang ada pada Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan sebanyak 19 orang, pegawai yang ada pada Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah sebanyak 14 orang, pegawai yang ada pada Seksi pengaturan dan Penataan Pertanahan sebanyak 3 orang, pegawai yang ada pada Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan sebanyak 3 orang, dan pegawai yang ada pada Seksi Sengketa, Konflik dan perkataan sebanyak 3 orang.

Dalam uraian tersebut mencerminkan kinerja individu pegawai/aparat sangat penting, artinya Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru harus mengetahui factor-faktor apa

saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien dalam menentukan kebijakan yang akan meningkatkan kinerja pegawai/aparat Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru. Dengan adanya peningkatan kinerja pegawai/aparat maka dengan sendirinya peningkatan kinerja Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru.

Berdasarkan pengamatan penulis yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru diperoleh bahwa terdapat masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja pegawai / aparat Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru. Adapun masalah-masalah tersebut dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini :

Tabel 3
Masalah Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

No	Masalah	Indikasi	Sumber
1	Masih ada beberapa SDM yang belum memahami Tupoksinya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program.	Kompetensi yang tidak memadai, pengetahuan dan keterampilan.	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
2	Kurangnya prasarana berupa komputer sebagai prasarana pendukung utama pekerjaan.	Fasilitas kerja yang tidak memadai menghambat kinerja pegawai / aparat dalam menyelesaikan pekerjaan.	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
3	Kurangnya beradaptasi terhadap masyarakat, dan Rendahnya kemampuan petugas pelayanan mengenai informasi pertanahan .	Prilaku yang kurang memadai dan Kemampuan kinerja pegawai yang rendah.	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
4	Pekerjaan yang melibatkan lintas seksi banyak mengalami hambatan karena proses splitsing / pemecahan yang diikuti peralihan hak, prosedur dari kantor pajak mengenai pembayaran SSB (BPHTB) dan SSP (PPH), fasilitas online dari kantor pajak datanya susah di akses.	Kompetensi yang kurang terhadap karyawan sehingga menghambat aktivitas kerja.	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
5	Pegawai susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan – peraturan yang baru.	Sifat karyawan yang susah untuk di rubah.	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
6	Pembinaan pegawai yang tidak efektif.	Sifat dan prilaku karyawan	Hasil survey pendahuluan di lapangan.
7	Kepala kantor tidak tegas terhadap pegawai yang interdispliner.	Sifat dan prilaku	Hasil survey pendahuluan di lapangan.

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel tersebut di atas dapat di duga bahwa rendahnya kinerja pegawai / aparat adalah masih ada beberapa SDM yang belum memahami tupoksinya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program, pegawai susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan – peraturan yang baru mengakibatkan kemampuan kinerja pegawai / aparat masih rendah. Kemungkinan sebab lain rendahnya kinerja pegawai berkaitan dengan rendah motivasi pegawai dilihat dari pekerjaan lintas seksi yang banyak mengalami hambatan.

Dari Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru di peroleh kenyataan di lapangan bahwa pegawai bekerja berdasarkan naluri / kebiasaan tanpa memperhatikan peraturan – peraturan pertanahan yang harus di taati. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai masih rendah padahal kemampuan pegawai merupakan faktor yang turut berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan survey pendahuluan tingkat pendidikan pegawai / aparat Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut :

Tabel 4

Jumlah Pegawai Kantor Pertanahan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Masing-masing Bagian Seksi

No	Seksi sub bagian	SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	JUMLAH
1	KKP	-	-	-	-	-	1	1
2	TU	-	2	11	5	1	-	19
3	SPP	-	1	3	12	2	-	19
4	HT DAN PT	-	-	7	3	3	1	14
5	PPP	-	-	2	-	1	-	3
6	PP	-	-	2	-	1	-	3
7	SKP	-	-	-	-	3	-	3
8	Jumlah	-	3	25	20	11	2	62

Sumber : Kantor Pertanahan Pekanbaru.

Berdasarkan tabel 4 di atas maka dapat dilihat bahwa pegawai di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru berpendidikan SLTP sebanyak 3 (tiga) orang, SMTA sebanyak 25 (dua puluh lima) orang, Akademi sebanyak 20 (dua puluh) orang S1 sebanyak 11 (sebelas) orang dan S2 sebanyak 2 (dua) orang. Maka dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Pegawai

Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru mayoritas berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 25 orang.

Permasalahan lain yang ada di Kantor Pertanahan Kantor Kota Pekanbaru adalah pembinaan pegawai tidak efektif, dimana pembinaan yang dilaksanakan seharusnya :

1. Pembinaan teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing – masing sub seksi atau bagian.
2. Pembinaan teknis secara umum meliputi semua bagian dan sosialisasi peraturan tanah yang ada.
3. Pembinaan teknis mengenai pelayanan kepada masyarakat.

Pembinaan pada kenyataannya baru dilaksanakan oleh sebagian sub seksi saja dan tidak menyeluruh sehingga hal tersebut kemungkinan dapat mengakibatkan motivasi kerja rendah. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dengan menggunakan metode kerja yang efisien. Untuk membuktikan secara nyata kinerja seorang pegawai negeri sipil dilakukan melalui penilaian pelaksanaan pekerjaan yang di muat dalam suatu daftar yakni Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). DP3 ini diperlukan dalam rangka mengukur kinerja pegawai negeri sipil baik untuk menduduki suatu jabatan atau kenaikan pangkat.

Daftar penilaian pelaksana pekerjaan (Dp3) sebagai salah satu indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, di tuangkan dalam daftar penilaian pelaksanaan perkerjaan.
2. Dalam daftar penilaian pelaksanaan perkerjaan unsur-unsur yang di nilai adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa dan
- h. Kepemimpina

3. Unsur kepemimpinan sebagai mana di maksud dalam ayat 2 huruf h, hanya dinilai bagi pegawai negeri sipil yang berangkat pengatur muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan.

4. Nilai pelaksanaan pekerjaan di nyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:

A. Amat Baik = 86 - 88

B. Cukup Baik = 85 - 83

C. Kurang Baik = < 82

Pedoman dalam memberikan nilai pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, adalah sebagai tersebut dalam lampiran peraturan dalam pemerintah ini. Dalam uraian di atas dapat di simpulkan bahwa tingkat kemampuan kerja atau kinerja pegawai, salah satu nya akan sangat di pengaruhi oleh pendidikan dan latihan yang pernah dan telah di ikuti oleh pegawai (*Istoma Gatot;1979;410-411*)

Berikut ini dapat di lihat pada Tabel 5, perkembangan jumlah pegawai dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru dari Tahun 2007 s.d 2011.

Tabel 5
Perkembangan jumlah pegawai dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

Tahun	Jumlah pegawai	Hasil DP3					
		Jumlah Baik/nilai	Rata-rata	Jumlah Cukup/nilai	Rata-rata	Jumlah Kurang/nilai	Rata-rata
2007	49	40/3440	86	6/510	85	3/246	82
2008	50	40/3440	86	7/588	84	3/243	81
2009	58	40/3480	87	10/840	84	8/640	80
2010	62	45/3915	87	15/126	84	2/160	80
2011	62	50/4350	87	10/840	84	2/160	80

Sumber : Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

Dari Tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2007 dengan jumlah pegawai sebanyak 49 orang hasil DP3 untuk jumlah pegawai 40 orang dengan kriteria baik adalah 3440 dengan rata-rata 86, sementara dengan kriteria cukup jumlah pegawai 6 orang adalah sebesar 510 dengan rata-rata 85 dan untuk kriteria kurang 3 orang adalah sebesar 246 dengan rata-rata 82.

Selanjutnya tahun 2008 dengan jumlah pegawai sebanyak 50 hasil DP3 untuk jumlah pegawai 40 orang dengan kriteria baik 3440 dengan rata-rata 86, sementara dengan kriteria cukup jumlah karyawan 7 orang adalah sebesar 588 dengan rata-rata 84, dan untuk kriteria kurang 3 orang adalah sebesar 243 dengan rata-rata 81.

Selanjutnya tahun 2009 dengan jumlah pegawai sebanyak 58 hasil DP3 untuk jumlah pegawai 40 orang dengan kriteria baik 3480 dengan rata-rata 87, sementara dengan kriteria cukup berjumlah 10 orang adalah sebesar 840 dengan rata-rata 84, dan

untuk kriteria kurang 8 orang adalah sebesar 640 dengan rata-rata 80.

Selanjutnya tahun 2010 dengan jumlah pegawai sebanyak 62 hasil DP3 untuk jumlah pegawai 45 orang dengan kriteria baik 3915 dengan rata-rata 87, sementara dengan kriteria cukup berjumlah 15 orang adalah sebesar 1260 dengan rata-rata 84, dan untuk kriteria kurang 2 orang adalah sebesar 60 dengan rata-rata 80. Selanjutnya tahun 2011 dengan jumlah pegawai sebanyak 62 hasil DP3 untuk jumlah pegawai 50 orang dengan kriteria baik 4350 dengan rata-rata 87, sementara dengan kriteria cukup berjumlah 10 orang adalah sebesar 840 dengan rata-rata 84, dan untuk kriteria kurang 2 orang adalah sebesar 60 dengan rata-rata 80.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau

prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara;2007 ;69)

Kinerja organisasi ialah efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (*costumer*) melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinyu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif (Wirjana; 2007; 109)

Prestasi kerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara;2007 ;69)

Yang mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama. (Wibowo; 2009 ;79)

Manajemen kinerja adalah sebuah sistem dan bahwa karenanya ia harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas, fungsi-fungsi penting yang lain pada sebuah organisasi (Robert Bacal; 2001; 30)

Komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sederhana, merupakan proses dua arah yang melacak kemajuan, mengidentifikasi kendala bagi kinerja dan memberi kedua belah pihak informasi yang mereka perlukan untuk mencapai sukses (Robert Bacal; 2001; 35)

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bahwasanya kinerja dalam suatu organisasi di lakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsure pimpinan maupun pekerja, banyak sekali faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Ada faktor yang bersal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. (Wibowo; 2009; 77)

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mondy yaitu :

1. Sifat

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun banyak dari kualitas yang umum di gunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit di defenisikan. dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa juga menciptakan masalah hukum organisasi. Dalam kasus *wade vs Mississippi cooperative extensional service*, pengadilan keliling menetapkan bahwa:

Dalam system penilaian kinerja, karakteristik-karakteristik umum seperti

kepemimpinan, penerimaan public, sikap terhadap orang, kepada organisasi tampilan dan kerapian, sikap pribadi, pandangan hidup, kebiasaan etis, kerajinan, inisiatif, kapasitas pertumbuhan, kesiapan mental, dan loyalitas kepada organisasi rentan terhadap prasangka dan terhadap selera pribadi, prasaan, atau pikiran dari evaluator sebagaimana pulak jelas-jelas subjektif dalam bentuk dan secaranyata rentan terhadap perlakuan yang sepenuhnya subjektif oleh mereka yang meleksanakan penilaian.

Pada saat yang sama, sifat-sifat tertentu bisa mempengaruhi kinerja pekerjaan dan, jika hubungan ini terbukti, pemanfaatannya dalam penilaian bisa di angap tepat. sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

2. Prilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit di tentukan, organisasi bisa mengevaluasi prilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, prilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manejer mungkin adalah *gaya kepemimpinan*. untuk orang-orang yang berkerja dalam tim, *mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama, atau orientasi pelayanan pelanggan* mungkin tepat. prilaku-prilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi karena jika prilaku-prilaku diberi pengakuan dan imbalan, para karyawan cenderung

mengulanginya. Jika prilaku-prilaku tertentu mengujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan prilaku-prilaku tersebut dalam proses evaluasi.

3. Kompentensi

Kompentensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan prilaku yang bias bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antara pribadi, atau berorientasi bisnis. Dick grote, presiden *grote consulting corporation* di dallas, merekomendasikan dimasukanya kompetensi-kompetensi budaya seperti etika dan integritas untuk semua pekerjaan. Ia menambahkan bahwa ada juga kompensasi-kompensasi yang spesifik untuk setiap pekerjaan.

Sebagai contoh, berfikir analitis dan oreantasi prestasi mungkin penting dalam pekerjaan-pekerjaan professional. Dalam pekerjaan-pekerjaan kepemimpinan, kompetensi-kompentensi yang relevan mungkin meliputi pengembangan bakat, pendelegasian kewenangan, dan keterampilan-keterampilan manajemen orang. Kompentensi-kompentensi yang terseleksi untuk keperluan evaluasi haruslah yang berhubunga erat dengan kesuksesan pekerjaan.

Riset yang dilakukan oleh *University of Michigan Business School* dan disponsori oleh SHRM dan *Global Consulting Alliance* menemukan bahwa kesuksesan dalam SDM bergantung pada kompetensi dan keterampilan spesifik dalam lima bidang pokok berikut ini:

- *Kontribusi strategik* Mengabungkan perusahaan dengan pasarnya dan dengan cepat menyelaraskan perilaku-prilaku karyawan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi.
- *Pengetahuan Bisnis*: Memahami cara bisnis dijalankan dan menerjemahkannya menjadi tindakan.
- *Kredibilitas Pribadi*: Menunjukkan nilai yang dapat diukur, menjadi bagian dari tim eksekutif.
- *Penyampaian SDM*: Memberikan layanan yang efisien dan efektif kepada para pelanggan dalam bidang-bidang penyediaan staf, manajemen kinerja, pengembangan dan evaluasi. *Teknologi SDM*: Menggunakan teknologi dan cara-cara berbasis Web untuk menyampaikan nilai kepada para pelanggan.

4. Penyampaian tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap *hasil akhir lebih penting dari cara*, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi. Hasil-hasil yang di capai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bias berkenan dengan aspek financial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar, seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar.

5. Potensi perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak criteria yang di gunakan

berfokus, masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah anda tidak dapat mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata.dengan demikian,perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan,memasukan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan,dan , dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

6. Tangung Jawab Penilaian

Sering kalio departemen sumberdaya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasi perancangan dan implementasi program-program penilaian kinerja.Namun, penting bagi para manejer lini untuk memainkan peran kunci dari awal sampai akhir.Orang-orang ini biasanya melaksanakan poenilaian, dan mereka harus berpartisipasi langsung di dalamnya agar program tersebut berhasil. Berapa orang berikut ini mungkin dalam kenyataannya akan menilai karyawan.

7. Atasan Langsung

Atasan langsung dari seorang karyawan biasanya merupakan pilihan paling umum untuk menilai kinerja.Hal ini tetap dijalankan, dan ada beberapa alasan untuk pendekatan ini.Pertama, atasan biasanya berada pada posisi yang sangat baik untuk mengamati kinerja pekerjaan karyawan. Alasan lainnya adalah bahwa atasan memiliki tanggung jawab untuk pengelolaan unit tertentu. Ketka orang lain menjalankan tugas pengevaluasi bawahaan, kewenangan

atasan bias melemah. Terakhir, pelatihan dan pengembangan bawahan adalah unsure penting dalam pekerjaan setiap manajer dan, sebagaimana telah disinggung sebelumnya, program-program penilaian biasanya terkait erat dengan hal tersebut.

8. Bawahan

Dulunya, budaya kita telah memandang evaluasi oleh bawahan secara *negative*. Namun pemikiran ini perlahan-lahan berubah. Beberapa perusahaannya menyimpulkan bahwa evaluasi para manajer oleh para bawahan layak dan diperlukan. Perusahaan-perusahaan tersebut beralasan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka. Para pendukung pendekatan ini yakin bahwa para atasan akan menjadi sangat sadar akan kebutuhan tim kerja dan akan menjalankan manajemen lebih baik. Pada lingkungan pendidikan tinggi, ada praktik yang umum bagi para instruktur untuk dievaluasi oleh para mahasiswa.

9. Rekan Kerja dan Anggota Tim

Kekuatan utama menggunakan para rekan kerja untuk menilai kinerja adalah bahwa mereka berkerja secara dekat dengan karyawan yang dievaluasi dan mungkin memiliki perspektif yang tidak terdistorsi mengenai kinerja tertentu, dalam penugasan-penugasan tim.

10. Penilaian Diri Sendiri

Jika para karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk

evaluasi, mereka ada pada posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri. Banyak orang mengenal dengan baik apa yang mereka kerjakan dalam pekerjaan dan apa yang perlu mereka perbaiki. Jika mereka memiliki peluang, mereka akan mengkritik kinerja mereka sendiri secara objektif dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Disamping itu, karena pengembangan karyawan merupakan pengembangan diri sendiri (*self-development*), para karyawan yang menilai kinerja mereka sendiri akan menjadi jauh lebih termotivasi. Bahkan jika penilaian diri sendiri bukan merupakan bagian dari system, karyawan harus paling tidak memberikan daftar prestasi dan kontribusi terbaiknya sepanjang periode penilaian.

11. Penilaian Pelanggan

Prilaku pelanggan menentukan tingkat kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, beberapa organisasi meyakini pentingnya memperoleh masuknya kinerja dari sumber penting tersebut. Organisasi-organisasi menggunakan pendekatan ini karena pendekatan tersebut menunjukkan komitmen pada pelanggan, memaksa pada karyawan untuk bertanggung jawab, dan mendorong perubahan.

12. Periode Penilaian

Evaluasi kinerja formal biasanya disiapkan dalam interval-interval yang spesifik. Meskipun tidak ada unsure magis mengenai periode peninjauan penilaian formal, pada bagian besar organisasi penilaian tersebut dilaksanakan tahunan ataupun setengah tahunan. Namun, namun yang

lebih signifikan adalah interaksi terus-menerus (terutama informal), meliputi *coaching* dan aktivitas-aktivitas pengembangan lainnya, yang berlanjut sepanjang periode penilaian. Umpan balik kinerja sekali setahun tidaklah cukup. Para manajer harus dikondisikan untuk memahami bahwa mengelola kinerja adalah proses berkelanjutan yang melekat pada pekerjaan mereka sehari-sehari.

13. Metode-Metode Penilaian Kinerja.

Para manajer biasa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti *skala* penilaian mungkin tepat. Metode-metode kolaboratis, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan. (Mondy, 2008; 260-261)

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik yaitu:

1. Pernyataan tentang maksud dan Nilai-Nilai

Pernyataan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan dan bersifat menghargai kepada individu.

2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategis yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, sistem formal dalam mengomunikasikan nilai-nilai kepada staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, merancang pekerjaan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan. (Wibowo; 2009; 77-80)

Pengembangan sumber daya manusia diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi didalam organisasi (Henry Simamora; 2004; 267)

Asumsi utama dalam perberdayaan adalah bahwa dengan melaksanakan pemberdayaan karyawan akan memiliki sikap yang positif dan motivasi yang lebih baik, kesadaran tanggungjawab, dan komitmen yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (kualitas dan kuantitas).

1. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang dengan pengembangan tersebut organisasi berfungsi dan mengelola perubahan.

2. Konteks Organisasi

Dalam hubungannya dengan organisasi kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal.

3. Desain Kerja

Desain Kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional, seperti halnya persyaratan sosial dan pribadi pemegang kerja.

4. Fungsionalisasi

Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan factor kontekstual yang secara langsung memengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja

5. Budaya

Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja, komponen budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma dan gaya manajemen. Nilai-nilai dinyatakan sebagai keyakinan tentang apa yang baik bagi organisasi dan perilaku seperti apa yang diinginkan. Norma-norma adalah aturan yang tidak tertulis yang mendefinisikan harapan atas perilaku, norma mengatur bagaimana manajemen kinerja bekerja, sedangkan gaya manajemen menjelaskan bagaimana manajer berperilaku dan menjalankan kekuatan dan kekuasaannya.

6. Kerja Sama Dalam suatu organisasi berbasis tim pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari

sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi, keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuan bekerja sama. (Fuad Mas'ud; 2002; 241)

Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pencapaian kinerja yakni:

a. Faktor Kemampuan (*Abiliti*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge*+*skill*). artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-12) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2007 ;67)

Kepemimpinan adalah faktor utama untuk mencapai sukses organisasi. Ada empat hal sederhana

yang perlu kita ketahui tentang pemimpin yakni ;

1. Satu-satunya tentang definisi pemimpin adalah seseorang yang mempunyai pengikut.
2. Seorang pemimpin yang efektif bukanlah seseorang yang disayangi dan dikagumi. Dia adalah seseorang yang pengikutnya berbuat benar. Popularitas bukanlah kepemimpinan. Hasil-hasil yang dicapai itulah yang menentukan seseorang pemimpin atau bukan.
3. Pemimpin-pemimpin terlihat dengan jelas, karena itu mereka dapat memberikan contoh kepada yang lain.
4. Kepemimpinan bukanlah pangkat, hak istimewa, gelar atau uang, kepemimpinan adalah tanggungjawab. (*Bernardine R. Wirjana; 2007; 115*)

c. Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja di bawah ini mekemukakan pengertian motif motifasi dan motifasi kerja. Abraham Spelling (1987:183) mengemukakan bahwa “motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas , di mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan di akhiri dengan penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif”

William J. Stanto (1981;101) mendefinisikan bahwa “suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasikan kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas” Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969;173) bahwa “motivasi sebagai suatu kondisi yang

menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat di simpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu di penuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. (*Anwar prabu mangku Negara;2007;93*)

d. Kepemimpinan

Menurut Ralph M. Stogdill, dalam handbook of leadership, menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang berkaitan dengan tugasnya.

George R. Terry menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang agar mau berkerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.

e. Disiplin

Menurut Werther dan Davis disiplin adalah tindakan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam melaksanakan standar-standar organisasi (*Nurmansyah :2010;253*)

1. Disiplin preventif adalah di mana manajemen mendorong karyawan untuk menuruti standar ukuran maupun aturan-aturan sehingga pelanggaran bias di cegah. tujuannya adalah mengadakan disiplin pribadi setiap karyawan sehingga dapat menunjukan ke disiplinian yang di miliki oleh organisasi agar tidak sampai jatuh pada hukuman

(sanksi) Pimpinan mempunyai tanggung jawab dsi dalam melaksanakan disiplin preventif membuat standar-standar yang di ketahui dan di mengerti ,jika karyawan tidak tahu standar apa yang di harap kan maka prilaku mereka tidak menentu dan timbul kesalahan dalam kepemimpinan.

2. Disiplin korektif adalah merupakan tindakan yang harus menuruti aturan-aturan jika melanggar suatu memperkecil pelanggaran yang lebih lanjut,jika melanggar suatu memperkecil pelanggaran yang lebih lanjut, sehingga pada masa mendatang terpenuhilah standar-standar tersebut secara khusus tindakan korektif merupakan hasil akhir dari beberapa tipe yang disebut *disciplinaryaction* (tindakan disiplin).Misalnya peringatan atau skorsing.

Tujuan dari tindakan disiplin adalah sebagai berikut

1. Meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat bersama antara supervisor dengan karyawan
2. Menghindari orang-orang lain untuk melakukan pelanggaran
3. Memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar atau ukuran-ukuran yang konsisten dan efektif.

Good Governance

Kinerja birokrasi pemerintah yang dimulai masih di warnai dengan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi, dan nepotisme menjadi fokus kritikan yang sering di publik, meskipun berbagai upaya perbaikan sudah banyak d

lakukan pemerintah. Cara penyelenggaraan pemerintah yang belum efesien, efektif, dan berkualitas masih diwarnai kinerja organisasi publik pada saat ini.

Organisasi publik (pemerintah) pada dasarnya merupakan institusi yang berkewajiban memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, baik berupa pelayanan yang bersifat langsung diberikan kepada masyarakat maupun pelayanan yang dinikmati masyarakat secara tidak langsung.

Pemerintah telah mencanangkan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik / *good governace* sejak tahun 1998. Konsep *good governance* merupakan konsep mutahir yang dating dari luar Indonesia, *good governance* ada yang mengartikan sebagai “kepemerintah yang baik” atau “kepemerintahan yang prima” , akan tetapi kebanyakan orang lebih nyaman menggunakan istilah aslinya, yaitu *good governance* agar mempunyai makna yang sama.

Prinsip dari *good governance* mengenai efesiensi dan efektifitas. Menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab. Pelayanan masyarakat harus mengutamakan kepuasan masyarakat, dan didukung mekanisme penganggaran serta pengawasan yang rasional dan transparan.Lembaga-lembaga yang bergerak di bidang jasa pelayanan umum harus mengindformasikan tentang biaya dan jenis pelayanannya.Untuk menciptakan

efisiensi harus digunakan teknik manajemen modern untuk administrasi dan perlu ada desentralisasi kewenangan layanan masyarakat sampai tingkat bawah.

Dalam rangka mewujudkan *good governace*, pemerintah Indonesia telah berusaha untuk mengurangi rasa ketidak-puasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik. Ini ditandai dengan dikeluarkannya Undang-undang, Keppres, maupun Keputusan tingkat dibawahnya yang mengarah ke perbaikan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang muara akhirnya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa pemerintah telah dengan sungguh-sungguh berusaha memenuhi tuntutan masyarakat dalam hal meningkatkan kualitas pelayanannya kepada publik.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian yang diambil terhadap penelitian tentang Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan adalah di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru, dimana Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru adalah salah satu unit birokrasi pemerintah Kota Pekanbaru dalam bidang pertanahan kepada masyarakat, yang secara fungsional bertanggungjawab terhadap terwujudnya pelayanan yang berhubungan dengan pertanahan.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru yang semuanya berjumlah

62 orang yang terdiri dari Kepala kantor pertanahan 1 orang, sub bagian tata usaha 19 orang,seksi surve,pengukuran dan pemetaan 19 orang, seksi hak tanah dan pendaftaran tanah 14 orang,seksi pengaturan dan penataan pertanahan 3 orang,Seksi pengendalian dan pemberdayaan 3 orang,Seksi pengembalian dan pemberdayaan 3 oarang.

Selanjutnya untuk mempermudah pengolahan data ini maka sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah Pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru yang semuanya berjumlah 14 orang yang terdiri dari Kepala Sub Seksi Penetapan Hak Tanah 1 orang, Kepala Sub Seksi Pengaturan Tanah Pemerintah 1 orang, Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak 1 orang, Kepala Sub Seksi Peralihan Pembebanan Hak & PPAT 1 orang, dan Pegawai pada Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah yang berjumlah 9 orang.

Dengan populasinya berjumlah 62 orang, maka penulis mengambil teknik sampel random sampling.

Data primer didapat secara langsung dilapangan melalui pengamatan dan wawancara dari responden penelitian sehubungan dengan masalah yang telah ditentukan dalam pelaksanaan dalam penelitian ini mengenai Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan (Pada Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah) pada Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru. diperoleh dari persepsi responden dari kuisisioner.

Data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh secara tidak langsung dari berbagai sumber yang tersedia di lokasi penelitian, seperti struktur organisasi, Fungsi dan tugas pokok pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru dan data-data lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini penulis juga menyiapkan beberapa pertanyaan yang berbentuk Quisioner yang akan disebarkan kepada responden yang nantinya akan diisi dan dijawab oleh responden, adapun sebagai responden dalam penelitian ini adalah : Pegawai Pada Seksi Hak Tanah Dan Pendaftaran Tanah serta masyarakat umum.

Dalam penelitian ini penulis akan mewawancarai antara lain :

- a. Kepala Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah
- b. Kepala Sub Seksi Penetapan Hak Tanah
- c. Kepala Sub Seksi Pengaturan Tanah Pemerintah
- d. Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak
- e. Kepala Sub Seksi Peralihan Pembebanan Hak & PPAT.

Batasan variabel-variabel dalam penelitian yang penulis lakukan ini adalah sebagai berikut :

Sifat adalah Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun banyak dari kualitas yang umum di gunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit di defenisikan.

dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa juga menciptakan masalah hukum organisasi. Seorang pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru haruslah mempunyai Sikap yang baik terhadap masyarakat. Pada saat yang sama, sikap-sikap tertentu bisa mempengaruhi kinerja pekerjaan dan jika hubungan ini terbukti, pemanfaatannya dalam penilaian bisa di anggap tepat. sikap-sikap seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

Sikap yaitu Sikap merupakan faktor yang sangat vital terhadap kelancaran dalam pengurusan didalam suatu instansi / perusahaan. Dengan berdasarkan pada sistem kebijakan serta peraturan yang dirancang dan ditetapkan dengan baik, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada untuk mendukung program-program yang menjadi tujuan.

Penampilan yaitu Penampilan juga diharapkan mendukung pada kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru. Untuk melihat bagaimana Penampilan Pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru

Inisiatif yaitu Inisiatif merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam pengurusan didalam suatu instansi / perusahaan. Inisiatif merupakan suatu yang menyangkut dengan sikap dan perbuatan dalam menanggapi masyarakat, Dengan berdasarkan pada sistem kebijakan serta peraturan yang dirancang dan

ditetapkan dengan baik, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada untuk mendukung program-program yang menjadi tujuan.

Prilaku adalah Ketika hasil tugas seseorang sulit di tentukan, organisasi bisa mengevaluasi prilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, prilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manejer mungkin adalah *gaya kepemimpinan*. untuk orang-orang yang berkerja dalam tim, *mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama*.

Mengembangkan orang lain Pengembangan yang dilakukan Pimpinan kepada pegawai Kantor Lurah Labuh Baru Barat Kecamatan Payung Sekaki Pekanbaru ialah dengan melakukan studi banding. Pengembangan ini menjadi salah satu motivasi bagi pegawai Kantor Lurah Labuh Baru Barat Kecamatan Payung Sekaki Pekanbaru.

Kerja tim juga merupakan motivasi pegawai agar lebih meningkatki kinerjanya.

Kerja sama Berdasarkan analisis penulis baik secara teoritis maupun observasi dimana kerjasama merupakan salah satu yang mempengaruhi prestasi kerja maka seorang pimpinan selalu bekerja sama dengan bawahannya, ia tidak bekerja sendirian, tetapi meminta bantuan orang lain untuk menjalankan pekerjaan. Dengan demikian kerja sama merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam pencapaian suatu tujuan tertentu.

Kompetensi adalah meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan prilaku yang bias bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antara pribadi ,atau berorentasi bisnis. Sebagai contoh, berfikir analitis dan oreantasi prestasi mungkin penting dalam pekerjaan-pekerjaan professional. Dalam pekerjaan-pekerjaan kepemimpinan, kompetensi-kompetensi yang relevan mungkin meliputi pengembangan bakat,pendelegasian kewenangan, dan keterampilan-keterampilan manajemen orang. Kompetensi-kompetensi yang terseleksi untuk keperluan evaluasi haruslah yang berhubunga erat dengan kesuksesan perkerjaan.

Pengetahuan pegawai dalam Memberikan layanan yang efisien dan efektif kepada para pelanggan dalam bidang-bidang penyediaan staf, manajemen kinerja, pengembangan dan evakuasi. *Teknologi SDM*: Menggunakan teknologi dan cara-cara berbasis Web untuk menyampaikan nilai kepada para pelanggan.

Keterampilan Kadang-kadang kita menjumpai gejala bahwa karyawan tertentu, walaupun mereka sangat termotivasi, tidak memiliki kemampuan atau pun ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Kemampuan dan ketrampilan memainkan peranan penting sekali dalam perilaku individual dan dan performa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setiap instansi pada umumnya melaksanakan kegiatannya sering dihadapkan pada hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi kelancaran dan kelangsungan operasional instansi itu sendiri. Dalam hal ini faktor-faktor penghambat merupakan tantangan bagi instansi untuk dapat menyikapi dan mencari penyebab hal itu selanjutnya mencari solusi pemecahannya.

Pada bab ini peneliti akan menguraikan sekaligus menganalisis beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor pemberdayaan masyarakat desa rimba melintang kabupaten rokan hilir, yang menyebabkan belum tercapainya apa yang menjadi tujuan akhir dari instansi itu sendiri.

Sifat merupakan persyaratan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa, sifat kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru terhadap masyarakat dimana Sifat merupakan faktor yang penting dalam kegiatan pengurusan pendaftaran tanah serta bagian tanah, yang mana sifat merupakan merupakan salah satu bagian dari sifat seseorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun banyak dari kualitas yang umum di gunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit di defenisikan. dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul

dan bisa juga menciptakan masalah hukum organisasi.

Seorang pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru haruslah mempunyai Sikap yang baik terhadap masyarakat. Pada saat yang sama, sikap-sikap tertentu bisa mempengaruhi kinerja pekerjaan dan jika hubungan ini terbukti, pemanfaatannya dalam penilaian bisa di anggap tepat. sikap-sikap seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

Sikap merupakan faktor yang sangat vital terhadap kelancaran dalam pengurusan didalam suatu instansi / perusahaan. Dengan berdasarkan pada sistem kebijakan serta peraturan yang dirancang dan ditetapkan dengan baik, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada untuk mendukung program-program yang menjadi tujuan.

Sifat merupakan persyaratan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa, sifat kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru terhadap masyarakat dimana Sifat merupakan faktor yang penting dalam kegiatan pengurusan pendaftaran tanah serta bagian tanah, yang mana sifat merupakan merupakan salah satu bagian dari sifat seseorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan Inisiatif.

Pembahasan

Sikap merupakan faktor yang sangat vital terhadap kelancaran dalam pengurusan didalam suatu instansi/perusahaan. Menyangkut indikator sikap terhadap pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru didapat bahwa sebagian besar responden bahwa sebanyak 32 responden (52%) menyatakan bahwa sikap pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Penampilan juga diharapkan mendukung pada kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru agar dapat membuat nyaman pelayanan terhadap masyarakat, diketahui bahwa sebagian besar 40 responden (65%) menyatakan bahwa penampilan pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah baik.

Inisiatif merupakan suatu yang menyangkut dengan sikap dan perbuatan dalam menanggapi masyarakat dalam melayani tanggapan masyarakat sebagian besar responden menyatakan bahwa 32 (52%) inisiatif pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Secara umum, Variabel Sifat pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru dapat dikatakan cukup baik, oleh karena itu pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru perlu membenahi agar dapat melakukan dengan baik dan dapat melayani masyarakat sesuai dengan keluhan masyarakat.

Prilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manajer mungkin adalah *gaya kepemimpinan* .untuk orang-orang yang berkerja dalam tim, *mengembangkan orang*

lain, kerja tim dan kerja sama. prilaku-prilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi karena jika prilaku-prilaku diberi pengakuan dan imbalan, para karyawan cenderung mengulanginya. Jika prilaku-prilaku tertentu mengujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan prilaku-prilaku tersebut dalam proses evaluasi.

Faktor-faktor Perilaku yang ditunjukkan oleh Mengembangkan orang lain, kerja tim, dan kerja sama yang dimiliki oleh seluruh pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru.

Menyangkut indikator mengembangkan orang lain pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru didapat bahwa sebagian besar responden yakni 30 (48%) menyatakan bahwa dalam mengembangkan orang lain pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Indikator Kerja Tim pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru juga merupakan motivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya, diketahui bahwa sebagian besar responden 32 (50%) menyatakan bahwa kerja tim pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Menyangkut hal tanggapan responden tentang kerja sama pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru bahwa sebagian besar responden 40 (65%) menyatakan bahwa kerja sama pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah baik.

Secara umum variabel perilaku pada pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru dapat dikatakann baik, oleh karena itu tetap saja kerjasama

pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru kedepannya lebih baik lagi dalam melakukan kegiatannya dalam menanggapi keluhan masyarakat kota pekanbaru.

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bias bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antara pribadi, atau berorientasi bisnis.

Meyangkut indikator pengetahuan terhadap pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru didapat bahwa sebagian besar responden yakni 25 (40%) menyatakan bahwa pengetahuan pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Sedangkan menyangkut indikator ketrampilan diketahui bahwa sebagian besar responden 30 (48%) menyatakan bahwa ketrampilan pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru adalah cukup baik.

Secara umum bahwa variabel Kompetensi adalah cukup baik, kompetensi merupakan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat mempengaruhi pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru, oleh karena itu pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru agar lebih baik lagi dalam memilih pegawainya untuk salah satu posisi agar tidak terjadinya kesinambungan dan dapat memperlancar kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan dapat kami simpulkan sebagai berikut:

1. Sifat pegawai pada kantor pertanahan kota Pekanbaru telah diberikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah. dan indikator sifat yang dinilai yakni dari Sikap, sebanyak 62 Responden yang menyatakan Baik ada 20 Orang atau 32% sedangkan, yang menyatakan Cukup Baik adalah sebanyak 32 Orang atau 52%, sedangkan yang menyatakan Kurang baik sebanyak 10 Orang atau 16%.
2. Dari hasil penelitian yang dinilai dari tanggapan responden terlihat bahwa perilaku yang terbentuk cukup baik. Adapun indikator yang sebanyak 20 orang responden atau sebesar 32% menyatakan bahwa Inisiatif Pegawai baik, selanjutnya sebanyak 30 orang responden atau sebesar 48% menyatakan cukup baik, dan 12 orang responden atau sebesar 20% menyatakan bahwa Inisiatif Pegawai kurang baik. dinilai dari perilaku mengembangkan orang lain, hal laini diketahui bahwa kerja tim juga cukup baik dikatakan karena yang menyatakan Baik ada 20 Orang atau 32% sedangkan, yang menyatakan Cukup Baik adalah sebanyak 32 Orang atau 52%, sedangkan yang menyatakan Kurang baik sebanyak 10 Orang atau 16%. Serta kerja sama pegawai itu sendiri dalam menegakkan perilaku pada pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru dapat dilihat bahwa sebanyak 40 orang responden atau sebesar 65% menyatakan bahwa

Kerja sama Pegawai baik, selanjutnya sebanyak 20 orang responden atau sebesar 32% menyatakan cukup baik, dan 2 orang responden atau sebesar 3% menyatakan bahwa Kerja sama Pegawai kurang baik. Oleh itu penulis mengambil kesimpulan bahwa analisis perilaku pegawai pada kantor pertanahan kota pekanbaru cukup baik.

3. Kompetensi pada pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru dapat dilihat Dari hasil penelitian yang dinilai dari tanggapan responden terlihat bahwa kompetensi yang terbentuk tergolong cukup baik. Adapun indikator yang dinilai dari kompetensi ini yaitu pengetahuan dimana sebanyak 20 orang responden atau sebesar 32% menyatakan bahwa Ketrampilan Pegawai baik, selanjutnya sebanyak 25 orang responden atau sebesar 40% menyatakan cukup baik, dan 17 orang responden atau sebesar 28% menyatakan bahwa Pengetahuan Pegawai kurang baik. dan ketrampilan pegawai itu sendiri dalam menegakkan kompetensi pada pegawai kantor pertanahan kota pekanbaru dimana terlihat bahwa sebanyak 20 orang responden atau sebesar 32% menyatakan bahwa Ketrampilan Pegawai baik, selanjutnya sebanyak 30 orang responden atau sebesar 48% menyatakan cukup baik, dan 12 orang responden atau sebesar 20% menyatakan bahwa Ketrampilan Pegawai kurang baik. Oleh itu penulis mengambil kesimpulan

bahwa analisis dari Kompetensi Kinerja Pegawai pada kantor pertanahan kota pekanbaru cukup baik.

Saran

Setelah menelaah semua masalah serta membahas permasalahan tersebut, maka penulis juga ingin memberikan saran-saran yang mungkin dapat dipertimbangkan oleh instansi/perusahaan di dalam melaksanakan kebijaksanaan dalam kinerja pegawai. Adapun saran-saran yang penulis berikan sebagai berikut : Hendaknya instansi atau kantor pertanahan kota Pekanbaru lebih bijaksana dalam mengambil sikap, perilaku dan kompetensi dalam bentuk lain disesuaikan dengan beban kerja sehingga pegawai dengan kepangkatan rendah dengan beban kerja yang tinggi akan merasa bersemangat sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja kantor pertanahan kota pekanbaru dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

1. Sifat yang ada pada diri karyawan di kantor pertanahan kota pekanbaru tergolong cukup baik, tetapi seharusnya karyawan kantor pertanahan kota pekanbaru haruslah bersifat propisional dalam menghadapi masyarakat dan yang mempunyai loyalitas yang tinggi dan tidak ada membeda-bedakan masyarakat, dan di harap kan transparansi biaya sehingga masyarakat bisa berurusan dengan baik.
2. Perilaku, yang ada pada diri karyawan di kantor pertanahan kota pekanbaru sudah tergolong cukup baik, namun karyawan di

kantor pertanahan kota pekanbaru harus lebih baik berperilaku ramah dan sopan terhadap masyarakat yg berkunjung atau mengurus sertifikat-sertifikat, karena dia termasuk pelayanan public yang menyentuh masyarakat langsung.

3. Kompetensi, kemampuan yang ada pada diri karyawan kantor pertanahan kota Pekanbaru sudah tergolong cukup bagus, namun

karyawan di kantor pertanahan kota pekanbaru harus lah giat dalam melaksanakan tugas nya, maka sebaiknya para pimpinan tetap mengadakan pelatihan ataupun pengembangan keterampilan yang ada dalam diri karyawannya saat ini. Hal ini berguna agar karyawan terus dapat meningkatkan pengetahuan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu, Mangkunegara. 2007. *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung. Refika Aditama.

Bernardine R. Wirjana; 2007. *Mencapai Manajemen Berkualitas*. Yokyakarta.

Henry Simamora; 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.

Ike Kusdyah Rachmawati; 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yokyakarta.

Miftah Thoha; 2008. *Birokrasi pemerintah Indonesia di Era Reformasi, Kencana*. Jakarta.

Moekijat; 2008. *Administrasi Perkantoran*, CV. Mandau Maju. Bandung.

The Lianggie. 2009. *Administrasi Perkantoran modern*, Liberty, Yokyakarta.

Veithzal Rivai dkk; 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Rajawali Perss*. Jakarta.

Wibowo; 2009. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Istoma gatot;1979, *Himpunan Lengkap Undang-Undang dan Peraturan-Peraturan Kepegawaian Negara*,Nusantara,Jakarta

Mondy; 2008. *Manajemen sumber daya manusia untuk PT Gelora Aksara Pratama*,Jakarta

Matis, Robert L, Jackson Jhon H, 2006, *Human Resource Managemen*,