

KINERJA BKPSDM DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN DI KABUPATEN MERANGIN

Muhammad Aldo Ferdian

NPP. 29.0360

*Asdaf Kabupaten Merangin Provinsi Jambi
Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah*

Email: aldom4721@gmail.com

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): The author focuses on the problem where there are several programs under development that have not been carried out optimally such as the absence of the need for types of training, competency requirements data, and a budget that is difficult to use optimally. **Purpose:** The purpose of this study is to determine the performance of the Merangin Regency Regional Personnel Agency in developing the competence of the Civil Service Apparatus, by focusing on the inhibiting factors, as well as the efforts made in developing the competence of the State Civil Apparatus. **Methods:** This study uses a descriptive qualitative method with an inductive approach and an analysis of the performance theory of Hersey, Blanchard and Johnson. Data collection techniques using in-depth interviews (6 informants), documentation and observation. **Results/Findings:** There is no data on the need for types of education and training, there is no map data for employee formations, and the budget is difficult to come down with for scholarships for study assignments as a program from regional heads. **Conclusion:** That the Performance of the Merangin Regency Personnel Agency in providing services in the field of personnel to all civil servants within the Regency Government based on the indicators of Goals, Standards, Feedback, Alat or Means, Competence (competence), Motive (*motive*), Opportunity (*opportunity*) in the category is fairly good. It's just that there are several inhibiting factors so that development performance cannot run well.

Keywords: Performance, Development, Competence, State Civil Apparatus

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan dimana Terdapat beberapa program dalam pengembangan yang belum dikerjakan secara maksimal seperti belum adanya kebutuhan jenis diklat, data kebutuhan kompetensi, dan anggaran yang sulit untuk dimanfaatkan secara optimal. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin dalam pengembangan kompetensi Aparatur Negeri Sipil, dengan berfokus pada faktor penghambat, serta upaya yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif dan analisis terhadap teori kinerja dari Hersey, Blanchard dan Johnson. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara mendalam (6 informan),

dokumentasi dan observasi. **Hasil/Temuan:** Belum adanya data kebutuhan jenis diklat, belum adanya data peta formasi pegawai, dan anggaran yang susah turun untuk beasiswa tugas belajar sebagai program dari kepala daerah. **Kesimpulan:** Bahwa Kinerja Badan Kepegawaian Kabupaten Merangin dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten yang didasarkan pada indikator Tujuan (goals), Standar (standard), Umpan Balik (feedback), Alat atau Sarana (means), Kompetensi (competence), Motif (*motive*), Peluang (*opportunity*) dalam kategori terbilang sudah bagus. Hanya saja ada beberapa faktor penghambat sehingga kinerja pengembangan tidak dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci: Kinerja, Pengembangan, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Landasan sistem administrasi kepegawaian di Indonesia mengacu pada Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan pada Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang itu disebutkan bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional yaitu menciptakan masyarakat sipil yang patuh hukum, modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi, dibutuhkan pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara merata dan tanpa memandang status sosial, menjaga keutuhan dan persatuan bangsa dengan kesetiaan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Kinerja merupakan bentuk pertanggungjawaban pegawai/ karyawan/ SDM untuk melakukan tugasnya pada organisasi yang digunakan untuk mencapai hasil kerja. Evaluasi kinerja penting dalam organisasi ketika ada promosi, staf atau reposisi staf. Artinya organisasi mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja staff atau karyawan sehingga mereka bisa mencapai pekerjaannya di organisasi dengan cara yang terbaik. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin (BKD) adalah organisasi pemerintah atau badan daerah yang memiliki misi memberikan pembinaan, mengembangkan sumber daya kelembagaan, mempunyai kekuasaan di bidang pengelolaan kepegawaian, dan melakukan tugas lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Bupati sesuai dengan peraturan perundang-undangan berlaku. Sebagai organisasi daerah, BKD wajib melaporkan kinerjanya. Sumber Daya Manusia di BKD terkait dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil Pasal 6 menjelaskan bahwa ASN terdapat 2 jenis, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). ASN sebagai penyelenggara pemerintahan mempunyai tujuan mewujudkan kesejahteraan umum dan juga sebagai pengabdian kepada masyarakat. Aparatur Sipil Negara sebagai penyelenggara pemerintahan pastinya terkendala oleh tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik, tuntutan tersebut selalu menuntut kualitas pelayanan yang memuaskan dengan tujuan menciptakan kesejahteraan masyarakat. PNS sebagai pelayan publik dituntut memberikan pelayanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. Peningkatan kualitas pelayanan masyarakat bisa dilakukan dengan memaksimalkan kinerja pegawai untuk menghasilkan target pelayanan publik yang bisa memenuhi tuntutan kepuasan serta kualitas pelayanan masyarakat. Dalam permasalahan kinerja pegawai yang butuh dimaksimalkan yaitu kompetensi pegawai dengan cara menepatkan pegawai sesuai dengan pengetahuan serta kemampuan yang dikuasai. Tujuan dari peningkatan kualitas pelayanan masyarakat adalah dengan terpenuhinya kepuasan masyarakat

terhadap pelayanan yang diberikan oleh ASN terhadap masyarakat. Keterbatasan akses masyarakat terpencil dalam mendapatkan pelayanan administrasi yang masih kurang karena sumber daya manusia maupun fasilitas penunjang yang masih kurang berkompeten. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu dilakukan penilaian dari aspek kompetensi calon pegawai. Karena masih banyak pegawai yang berasal dari daerah pelosok yang kurang memahami dasar-dasar dari pelayanan karena faktor lingkungan asal dan minimnya pengetahuan. Pelaksanaan dari program tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja dari para pegawai, sehingga diperlukan penilaian pada kinerja pegawai dalam pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi aparatur adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, skill teknis, teoritis, konseptual dan sikap pegawai yang sesuai dengan keperluan/jabatan melalui pendidikan, diklat, ataupun mutasi pegawai. Upaya-upaya yang dilakukan untuk membenahi peningkatan efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan tugas pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik serta berkontribusi dengan baik dalam mewujudkan target dari organisasi. Adapun pendelegasian tugas dan wewenang yang diberikan oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dalam hal ini kepada BKPSDM tentang kepegawaian daerah, yaitu: penetapan formasi, penyediaan, pengangkatan, mutasi, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, peningkatan kompetensi, dan pengendalian jumlah. Pendelegasian kewenangan yang telah diberikan kepada daerah sebagaimana tersebut diatas diharapkan agar pengelolaan Pegawai Negeri Sipil di daerah mulai penetapan formasi sampai dengan proses penyusunan pensiun dapat diperpendek sistim birokrasinya dan dilaksanakan secara cepat, tepat, terarah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditentukan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan yang berkaitan dengan Kinerja BKPSDM Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Kabupaten Merangin yaitu Keterbatasan akses oleh pegawai terpencil dalam mendapatkan pelayanan administrasi yang dibutuhkan karena dalam laporan kinerja yang terbilang masih kurang kompeten baik itu sumber daya manusianya maupun fasilitas penunjang. Selanjutnya ditemukan Banyak dari pegawai BKPSDM yang berasal dari daerah pelosok kurang memahami dasar-dasar dari pelayanan karena faktor lingkungan asal dan minimnya pengetahuan. Kurangnya perilaku tertib administrasi dan disiplin kerja pegawai dan kualitas pelayanan. Selain itu terdapat Minimnya pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian sebelumnya, yaitu terkait dengan Kinerja BKPSDM Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Kabupaten Merangin. Penelitian Chandra Mukuan berjudul *Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Aparatur*, menemukan bahwasannya seluruh instansi pemerintah wajib memiliki program untuk meningkatkan kualitas aparatur di kantor mereka masing-masing.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian dari Dwi Putri Ramdhani yang berjudul *Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat*, penelitian ini menjelaskan bahwasannya efektivitas kerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah memenuhi standar kerja yang telah di tentukan instansi tersebut. Dilihat dari absensi pegawai yang cukup disiplin dengan kehadirannya dan kinerja pegawai yang

sangat optimal, walaupun pada momen tertentu ada pegawai yang melanggar aturan yang telah ditetapkan dari instansi dikarenakan faktor-faktor lingkungan di sekitar kantor.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana fokus penelitian yang dilakukan penulis berbeda dari penelitian sebelumnya, selain itu lokasi penelitian yang dilakukan berada pada Kabupaten Merangin Provinsi Jambi. Berbeda dari Chandra Mukuan, Dwi Putri Ramdhani. Selain itu Peningkatan kualitas pelayanan masyarakat bisa dilakukan dengan memaksimalkan kinerja pegawai untuk menghasilkan target pelayanan publik yang bisa memenuhi tuntutan kepuasan serta kualitas pelayanan masyarakat. Dalam permasalahan kinerja pegawai yang butuh dimaksimalkan yaitu kompetensi pegawai dengan cara menepatkan pegawai sesuai dengan pengetahuan serta kemampuan yang dikuasai. Tujuan dari peningkatan kualitas pelayanan masyarakat adalah dengan terpenuhinya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh ASN terhadap masyarakat. Keterbatasan akses masyarakat terpencil dalam mendapatkan pelayanan administrasi yang masih kurang karena sumber daya manusia maupun fasilitas penunjang yang masih kurang berkompeten. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu dilakukan penilaian dari aspek kompetensi calon pegawai. Karena masih banyak pegawai yang berasal dari daerah pelosok yang kurang memahami dasar-dasar dari pelayanan karena faktor lingkungan asal dan minimnya pengetahuan.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin dalam pengembangan kompetensi Aparatur Negeri Sipil, dengan berfokus pada faktor penghambat, serta upaya yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara tersebut.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deksriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dikarenakan pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diharapkan dapat menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin ini.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 6 orang informan yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin, Sekretaris Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian dan Pegawai.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis Kinerja BKPSDM Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Kabupaten Merangin menggunakan teori dari Hersey, Blanchard dan Johnson. Teori tersebut memiliki 7 indikator dalam mengukur kinerja yaitu Tujuan, Standar, Umpan Balik, Alat dan Prasarana, Kompetensi, Motif dan Peluang. Adapun pembahasannya dapat dilihat dalam sub bab berikut :

3.1. Tujuan

Merupakan kondisi yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang baik akan terjadi apabila ada kejelasan serta tujuan yang jelas. Tujuan merupakan salah satu dasar dalam pembentukan pelayanan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Pelayanan Administrasi Kepegawaian di Kabupaten Merangin.

3.2 Standar

Standar adalah suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Di Kabupaten Merangin sendiri, para pegawai telah mengimplementasikan Kode Etik tersebut karena mereka mengetahui apa konsekuensi yang akan didapat jika melanggar salah satu kode etik tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa masih banyak pegawai di Kabupaten Merangin yang belum menjalankan SOP dengan baik dan benar. Hal ini akan menjadi salah satu pemicu menurunnya kualitas pelayanan di Kabupaten Merangin.

3.3 Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang dideskripsikan oleh standar. Umpan balik dapat dilihat dari Produktivitas. Produktivitas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Merangin diukur dengan indikator kemampuan organisasi dalam menjalankan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin. Presentase produktivitas pelayanan memiliki presentase tertinggi pada cukup produktif. Hal ini menandakan bahwa pelayanan di Kabupaten Merangin sudah cukup baik sehingga aktovotas pelayanannya pun cukup produktif. Dapat dikatakan cukup baik karena presentase yang cukup tinggi sebesar 72,5%. Dapat dikatakan bahwa berhasil atau tidaknya kinerja pegawai Kabupaten Merangin dilihat dari respon dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan tersebut

3.4 Alat atau Sarana

Sumber daya yang bisa dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Kinerja Pelayanan BKPPD ditinjau dari kegiatan Sistem Informasi Kepegawaian Berdasarkan Kepmendagri No.17/2000 tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian mengisyaratkan perlu adanya sistem administrasi berbasis komputer dalam pengelolaan manajemen kepegawaian. Alat atau sarana yang berada di Kabupaten Merangin juga sudah terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana di Kabupaten Merangin dalam menunjang kegiatan pelayanan sudah lengkap. Sehingga dalam hal ini kegiatan pelayanan administrasi dapat dikatakan lebih maju dengan adanya sarana dan alat yang lengkap.

3.5 Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Penilaian pegawai dengan indikator kompetensi dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Kualitas Pelayanan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Merangin diukur dengan indikator kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai negeri sipil di

lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin. Adapun faktor yang menyebabkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian tidak dapat mencapai target 100 % karena kurangnya kompetensi pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Merangin, kuantitas pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Merangin masih kurang memadai, serta sarana kerja yang berupa teknologi informasi yang seringkali mengalami gangguan seperti koneksi internet, kerusakan software dan hardware, dan lain-lain.

3.6 Motif

Alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Banyak sekali motif yang ada pada pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin. Dengan adanya reward yang diberikan dari Pemerintah kepada pegawai akan membuat pegawai semakin semangat dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Meningkatkan motivasi pegawai akan meningkatkan kualitas pelayanan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan masyarakat.

3.7 Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Diharapkan Pemerintah Kabupaten Merangin membuka kesempatan sebanyak-banyaknya agar para pegawai dapat melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitas mereka. Dengan adanya peluang, setiap pegawai diberi kesempatan untuk berkembang dan menemukan inovasi masing-masing yang nanti akan dijadikan acuan dalam kegiatan pelayanan

3.8 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Kinerja Badan Kepegawaian Kabupaten Merangin dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten dipengaruhi oleh faktor ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, sarana dan prasarana yang baik, anggaran yang proporsional dan memadai.

Program ini sudah berjalan cukup efektif seperti temuan Chandra Mukuan (Chandra Mukuan, 2019) namun program ini juga masih mempunyai kekurangan Masih kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai pelayanan karena kurangnya pelatihan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Merangin. Selain itu, penelitian ini berbeda dari penelitian Dwi Putri Ramdhani (2021) dimana BKPSDM Kabupaten Merangin telah menerapkan pemberian training kepada karyawan dimana dapat menumbuhkan motivasi kerja dan keterampilan yang nantinya dapat diaplikasikan saat kembali pada pekerjaan. Selain itu juga pemberian training dapat membuat karyawan lebih sedikit merasa refresh akibat penatnya rutinitas pekerjaannya.

3.9 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan hambatan dalam Kinerja BKPSDM Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Kabupaten Merangin ini yaitu Penetapan kuota diklat oleh BPSDMD Provinsi Jambi. Karena adanya penetapan kuota diklat jadi hanya sedikit pegawai yang bisa mengikuti kegiatan diklat. Belum adanya penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan diklat . rencana ini seharusnya sudah dibuat 3 bulan sebelum adanya pelaksanaan diklat. Dengan perencanaan yang jelas maka diklat dapat terlaksana dengan sukses, tetapi jika rancangannya saja tidak ada maka diklat tidak akan berjalan sesuai rencana. Adanya kebijakan moratorium PNS mulai tahun 2015-2018,

dan kebijakan minus grow dimana penerimaan PNS baru harus lebih kecil atau sama dengan yang purna tugas. Peluang calon pegawai yang dari tahun ke tahun semakin sedikit hanya karena tidak ingin terlalu banyak menerima pegawai yang kurang berkualitas dan berkompoten dan Belum sepenuhnya diterapkan sistem pemberian reward and punishment pegawai berbasis kinerja. Masih banyak pegawai yang melanggar SOP, karena mereka tidak mendapatkan reward apabila memberikan inovasi dan tidak mendapatkan punishment apabila melanggar SOP terkait pelayanan administrasi. Serta Belum optimalnya penerapan profesionalisme kompetensi dan mutasi jabatan dengan prinsip *The Right Man on The Right Job* melalui optimalisasi pengukuran kompetensi pegawai dengan pendekatan assesment center.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan Bahwa Kinerja Badan Kepegawaian Kabupaten Merangin dalam Penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian kepada seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten yang didasarkan pada indicator Tujuan (goals), Standar (standard), Umpan Balik (feedback), Alat atau Sarana (means), Kompetensi (competence), Motif (*motive*), Peluang (*opportunity*) dalam kategori terbilang sudah bagus. Hanya saja ada beberapa faktor penghambat sehingga kinerja pengembangan tidak dapat berjalan dengan baik.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Hersey, Blanchard dan Johnson.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*): Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Kinerja BKPSDM Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Kabupaten Merangin untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Merangin Provinsi Jambi beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong dan Baron dalam Wibowo. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers - Rajagrafindo 2014
Arthur Grager. Pelayanan Administrasi Jakarta: Bina Aksara 195
George R. Terry Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara 2010 Ismail Nurdin dan Sri Hartati. Metodologi Penelitian Sosial. Surabaya:
Chandra Mukuan, Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Aparatur. UNSRAT
Dwi Putri Ramdhani, Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (Bkd) Provinsi Nusa Tenggara Barat . UMMA