

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA LINGKUP KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN/KOTA

Natardi¹

1. Kementerian Agama Kota Sungai Penuh

ABSTRAK

Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih terlihat corak yang berlandaskan pada hubungan atasan serta bawahan (patron client), adanya bawahan diharapkan mampu mengerjakan perintah sesuai harapan pimpinan. Akibatnya, bawahan selalu bergantung pada atasan. Budaya patronase menanamkan sikap ewuh pakewuh yang tidak normal pada atasan. Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama yang dicanangkan di dalam berbagai butir tata pemerintahan yang baik, juga belum mampu mengatasi berbagai persoalan yang terjadi seperti korupsi merajalela hampir di semua sektor, efisiensi dan efektifitas kerja yang rendah, rekrutmen calon Pegawai Negeri Sipil yang masih melahirkan sumber daya manusia birokrat yang kurang berkualitas, sistem penempatan aparatur dalam jabatan yang perlu ditinjau ulang karena terkesan kurang memperhatikan kompetensi dan persoalan lain yang mempengaruhi meningkatnya kinerja aparatur. Wajah birokrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota akan terwakili dalam produk, berupa standar pelayanan publik yang riil dilaksanakannya. Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih terlihat belum adanya budaya pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan (service delivery culture). Sebaliknya, birokrat serta politisi telah terobsesi guna mengubah birokrasi menjadi area pemerintahan serta kekuasaan (power culture). Akibatnya, ketidakpuasan serta kekecewaan publik pada birokrasi akan berlangsung lama. Pola semacam ini perlu dirobah agar pelayanan birokrasi dan kinerja dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, sehingga kinerja birokrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dapat meningkat menuju kinerja birokrasi yang melayani kepentingan masyarakat. Ke depan diharapkan dengan adanya reformasi budaya kerja membuat produktifitas aparatur birokrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota menjadi meningkat, sehingga menjadi aparatur yang kompetitif dalam menyambut era globalisasi.

Kata kunci: Strategi, Kinerja, Birokrasi

ABSTRACT

Bureaucracy at the Regency/City Ministry of Religion Office still has a pattern based on the relationship between superiors and subordinates (patron client), with subordinates expected to be able to carry out orders according to the expectations of the leadership. As a result, subordinates always depend on superiors. The patronage culture instills an abnormal ewuh

pakewuh attitude in superiors. Bureaucratic reforms within the Ministry of Religion, which are proclaimed in various points of good governance, have also not been able to overcome various problems that occur such as rampant corruption in almost all sectors, low work efficiency and effectiveness, recruitment of prospective Civil Servants who still produce resources. Bureaucrats who lack quality, the system of placing the apparatus in positions that need to be reviewed because it seems less attention to competence and other issues that affect the increase in the performance of the apparatus. The face of the bureaucracy of the Regency/City Ministry of Religion Office will be represented in the product, in the form of public service standards that are actually implemented. At the Regency/City Ministry of Religion Office, it is still seen that there is no public service culture that is oriented to customer needs (service delivery culture). On the other hand, bureaucrats and politicians are obsessed with turning the bureaucracy into an area of government and power (power culture). As a result, public dissatisfaction and disappointment with the bureaucracy will last for a long time. This kind of pattern needs to be changed so that bureaucratic services and performance can be felt directly by the community, so that the performance of the bureaucracy at the Regency/City Ministry of Religion Office can increase towards bureaucratic performance that serves the interests of the community. In the future, it is hoped that with the reform of work culture, the productivity of the bureaucratic apparatus of the Regency/City Ministry of Religion will increase, so that it becomes a competitive apparatus in welcoming the era of globalization.

Keywords: Strategy, Performance, Bureaucracy

PENDAHULUAN

Upaya meningkatkan kinerja aparatur Kementerian Agama sebagaimana yang terjadi menunjukkan bahwa pola yang dilakukan yakni metode dari atas hingga bawah dengan sifat indoktrinasi yang berujung pada ketidak-berhasilan terhadap penerapan strategi itu. Disini dilihat adanya ketidak-taatan komitmen aparatur dalam upaya menerapkan keinginan atasan secara sempurna. Umumnya, pelaksanaan upaya oleh atasan bermasa singkat, disertai dampak yang kurang relevan, bahkan jauh dari signifikan. Aparatur yang telah terbiasa dengan pola lama yang sangat mengakar, sehingga pelaksanaan upaya perubahan dengan setengah hati tidak mampu menciptakan apapun, melainkan rasa kecewa berlarut-larut bagi pihak yang dilayani.

Beberapa pengamat mengatakan mengenai mutu aparatur belum disertai kemampuan bersaing. Hal ini diakibatkan

adanya kelemahan serta belum merata pada aspek budaya kerja. Terdapat tanggapan mengenai budaya kerja produktif belum disebarluaskan secara merata, sebab bekerja masih dianggap sebagai rutinitas. Memang pada kasus tertentu, sebagian aparatur yang pemalas berpendapat bahwa bekerja merupakan beban serta paksaan. Masih terbatasnya pemahaman aparatur mengenai budaya kerja *positive*. Hal ini tidak kondusif bagi pengembangan budaya kerja produktif. Alat pengukuran yang tepat guna mengklasifikasikan kualitas kinerja belum menemukan formula, sehingga guna memastikan kesuksesan masih berlandaskan perhitungan kancing serta siapa yang berhenti pada kancing tersebut. Hal ini didefinisikan pola pikir sebagian pimpinan ketika mendelegasikan tanggung jawab pada bawahannya tanpa memperdulikan kemampuan bawahannya. Selama metode tersebut menjaga posisi pemimpin tetap aman serta terkendali,

maka beban tugas tidak seimbang dengan kuantitas aparatur. Pemimpin seperti ini tidak menekankan sikap produktif sebagai sistem nilai kerja (Siagian P., 2002, p. 16).

Aparatur terkesan seakan-akan tidak mempunyai sistem nilai apa yang harus dipegang serta dilaksanakan menjadi penyebab pimpinan lebih suka mencari posisi aman dengan mengatur sistem nilai kerja sesuai selernya. Ditambah lagi adanya rata-rata pendidikan aparatur yang masih relatif rendah, sehingga berdampak pada rendahnya produktifitasnya. Oleh sebab itu, tidak heran jika produktivitas kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih dipandang rendah, yang berakibat peran Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dalam pembangunan masih dipandang sebelah mata.

Produktivitas kerja didefinisikan rasio *output* disertai *input*-nya. Bentuk *output* dapat berupa barang atau layanan. Sementara *input* berupa jumlah durasi kerja, kondisi mutu serta fisik aparatur, tingkat upah serta gaji, penerapan teknologi serta sebagainya. Dengan demikian, aspek penerapan input sangat berdampak pada *output*. Oleh karenanya, produktivitas kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota relatif rendah diakibatkan rendahnya berbagai aspek kualitas fisik, tingkat pendidikan, etos kerja serta tingkat upah/gaji. Hal ini diperlihatkan oleh angka indeks pembangunan manusia di Indonesia (gizi, pendidikan, serta kesehatan) yang relatif lebih rendah dibandingkan negara tetangga (Buyung, 2010, p. 51; Darmawan, 2006, pp. 75–76).

Ketidak-mampuan pemerintah guna melaksanakan perubahan struktur, norma, nilai, serta regulasi kepegawaian negara telah mengakibatkan kegagalan pada upaya pemenuhan aspirasi serta kebutuhan masyarakat. Kualitas serta kinerja birokrasi pada pemberian pelayanan publik masih jauh dari harapan. Dimana belum mempunyai kemampuan guna menciptakan

budaya pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan (*service delivery culture*). Sebaliknya, yang terbentuk yakni para birokrat serta politisi terlalu terobsesi mengalihkan birokrasi menjadi area pemerintahan serta kekuasaan (*power culture*). Akibatnya akan menciptakan rasa kecewa mendalam serta berlarut-larut bagi masyarakat pada birokrasi.

Kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota tidak bisa dinilai dari pelaksana layanan, melainkan dari penerima layanan. Ini disebabkan definisi kinerja pada dasarnya ialah output bukan input. Bukan penyedia layanan (birokrasi), melainkan konsumen layanan yang mampu merasakan output. Akibatnya, evaluasi kinerja tentu harus mencakup pelanggan yang menjadi anggota komunitas pengguna layanan.

Guna meraih kinerja yang baik, maka SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota diharuskan berkualitas tinggi. Apabila kualitas SDM tidak memadai, maka kinerjanya akan menurun. Sehingga diasumsikan aspek pelaksanaan birokrasi, disiplin kerja, serta budaya kerja berdampak pada kinerja pegawai.

Birokrasi Kementerian Agama Kabupaten/Kota saat ini belum mampu memenuhi semua harapan masyarakat sebab banyak terjadi kesalahan pada pelaksanaan birokrasi. Birokrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota saat ini tidak dapat dipisahkan dari aspek sejarah. Sejarah telah menciptakan birokrasi *patrimonial*. Landasan birokrasi ini yakni hubungan atasan serta bawahan (*patron client*), adanya bawahan diharapkan mampu mengerjakan perintah sesuai harapan pimpinan. Akibatnya, bawahan selalu bergantung pada atasan. Budaya patronase menanamkan sikap *ewuh pakewuh* yang tidak normal pada atasan. Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama yang dicanangkan di dalam berbagai butir tata pemerintahan yang baik, juga belum mampu mengatasi berbagai persoalan di atas. Dengan demikian, peran pimpinan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota pada pelaksanaan perubahan drastis kinerja aparatur dalam menjalankan tugasnya guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat dibidang agama yang dapat dipertanggungjawabkan dihadapan masyarakat sebagai kelompok yang dilayani.

Melalui artikel ini, penulis mengetengahkan strategi peningkatan kinerja aparatur Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang harus diterapkan dengan penuh kesungguhan serta konsistensi komitmen dari semua pihak terkait. Disamping itu, upaya penerapan strategi harus sesuai dengan lingkup, jenis, serta bobot masalah yang dihadapi oleh aparat selama mengerjakan tugas pada masing-masing lingkungan kerja. Selain itu, penerapannya dikerjakan berlandaskan kemajuan ilmu, pengetahuan, serta teknologi.

METODOLOGI PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (*library research*) (Raco, 2010; Sugiyono, 2013). Data artikel diperoleh dari bahan-bahan yang berbentuk pustaka seperti buku-buku, laporan penelitian, dan lain sebagainya yang terkait dengan permasalahan penelitian yang dibahas yaitu Strategi Peningkatan Kinerja Lingkup Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Teknik analisis data yang digunakan adalah kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Peningkatan Kinerja Ketata-usahaan

Pokok-pokok pikiran alam usaha meningkatkan kinerja aparatur yang menangani birokrasi ketata-usahaan adalah:

- a. Mekanisme kerja, sistem kerja, prosedur serta tata kerja yang tertib, efisien serta efektif.

- b. Standar operasi kerja yang jelas, sistem birokrasi yang tidak berbelit-belit, prosedur birokrasi yang mudah, mekanisme tata laksana yang terukur, tata kerja yang efisien, hubungan kerja serta prosedur pada proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi serta pengendalian, proses korporatisasi serta privatisasi, pengelolaan sarana serta prasarana kerja, penerapan perkantoran elektronik serta pemanfaatan *e-government* serta apresiasi kearsipan yang teratur, efektif, dinamis serta bermanfaat.
- c. Dalam bekerja diperlukan penataan birokrasi yang efisien, disiplin, efektif, transparan, hemat, akuntabel, serta penerapan pola hidup sederhana.
- d. Efisiensi kinerja aparatur serta peningkatan budaya kerja.
- e. Menerapkan pola kerja yakni melayani bukan dilayani.
- f. Sistem kearsipan yang handal, tepat sasaran, tepat guna, tepat waktu, otomatisasi administrasi perkantoran, efektif serta efisien, serta sistem manajemen yang efisien serta efektif.
- g. Selektivitas aparatur yang mengurus keuangan, yang jujur, amanah dan taat terhadap aturan kerja guna menghindari potensi terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme.
- h. Aparatur yang mengurus potensi penerimaan keuangan negara yang dikelola Kankemenag Kabupaten/Kota diperketat pengawasan kinerjanya guna menghindari kebocoran penerimaan negara itu.

2. Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Fungsional

Pokok-pokok pikiran dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur pegawai fungsional adalah:

- a. Akuntabilitas kinerja aparatur fungsional diarahkan untuk menciptakan kinerja Kantor

Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang berkualitas tinggi, akuntabel serta bebas korupsi, kolusi serta nepotisme yang ditandai oleh sistem akuntabilitas kinerja yang berjalan dengan baik.

- b. Aparatur fungsional diutamakan menjalankan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang efektif karena wajah kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota berada di tangan mereka. Sebab aparatur fungsional adalah aparatur yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Untuk itu, profesionalisme aparatur fungsional dalam menggerakkan sistem serta lingkungan kerja kondusif berlandaskan peraturan serta tertib administrasi menjadi fokus utama.
- c. Penilaian kinerja aparatur fungsional melalui DUPAK dan SKP akan diperketat dan diukur dengan indeks kepuasan masyarakat terhadap kinerjanya. Aparatur fungsional yang merekayasa bukti fisik DUPAK dan SKP akan ditindak tegas sesuai peraturan yang berlaku.

3. Strategi Peningkatan Kinerja Birokrasi Pendidikan Islam

Pokok-pokok pikiran dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur yang menangani birokrasi pendidikan adalah:

- a. Kinerja aparatur diarahkan untuk membangun sistem birokrasi pendidikan Islam di madrasah, pondok pesantren serta lembaga pendidikan Islam lainnya dengan kemampuan mengembangkan SDM berkualitas supaya mampu mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi guna mengatasi tantangan dunia global menuju masyarakat baru berlandaskan nilai-nilai ilahiyah, kemanusiaan (*insaniyah*), kemasyarakatan serta berbudaya islami.

- b. Kinerja aparatur diarahkan untuk menata birokrasi manajemen madrasah, pondok pesantren, serta lembaga pendidikan Islam lainnya berbasis pendidikan Islam dengan fokus pada manajemen berbasis aspirasi masyarakat serta memaksimalkan potensi masyarakat serta daerah (otonomi daerah) guna menyelenggarakan pendidikan Islam yang berkualitas.
- c. Kinerja aparatur di dorong untuk meningkatkan demokratisasi pendidikan secara berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan masyarakat supaya mampu menggali serta memanfaatkan potensi masyarakat.
- d. Aparatur yang bertugas melaksanakan pengadministrasian penyelenggaraan pendidikan Islam diuntut ketelitiannya dan kejeliannya dalam menulis dan menyusun berkas administrasi tersebut. Dalam hal ini, kesamaan antara realita dan pelaporan akan selalu dikoreksi ketepatannya.
- e. Memotong sistem birokrasi yang berbelit-belit, memakan waktu lama dan mempersulit kinerja para guru dan pengawas.
- f. Menutup celah-celah praktek suap menyuap dalam proses pengadministrasian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- g. Pelayanan birokrasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dipermudah tanpa mengurangi ketentuan yang berlaku dan waktu pemberkasan dipercepat prosesnya tanpa melanggar aturan yang berlaku. Di sisi lain, pendidik dan tenaga kependidikan diuntut untuk menyampaikan berkas yang nyata, bukan rekayasa, terukur dan jelas bukti fisiknya guna mempermudah koreksi.
- h. Penyederhanaan proses birokrasi dalam hal pengurusan sertifikasi guru,

tunjangan, operasional dan lain-lain. Penyederhanaan itu tentu tidak mengurangi maksud ketelitian dan kecermatan dalam memproses berkas-berkas yang diajukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan.

4. Strategi Peningkatan Kinerja Birokrasi Bimas Islam

Pokok-pokok pikiran dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur yang menangani birokrasi di lingkungan Bimas Islam adalah:

- a. Merubah pola rekrutmen Penyuluh Agama Honorer dengan melibatkan partisipasi masyarakat, pemerintah desa dan lembaga keagamaan. Hal ini karena PAH merupakan pembantu tugas Penyuluh Agama Fungsional yang kinerjanya bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dalam rekrutmen PAH tidak boleh lagi ada "pesanan", tetapi benar-benar merekrut orang yang memiliki kompetensi dakwah yang mumpuni. Tidak boleh juga terjadi hal-hal yang merusak citra Kementerian Agama dalam pembinaan PAH seperti suap-menyuap, karena segan dan kasus lainnya.
- b. Pemberdayaan KUA Kecamatan yang fokus bekerja dan melayani masyarakat secara nyata.
- c. Menghilangkan berbagai praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dalam tubuh KUA Kecamatan ketika memberikan pelayanan bagi masyarakat.
- d. Meningkatkan pengawasan kinerja KUA Kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- e. Meningkatkan kinerja Penghulu yang terukur, jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini, bukti fisik kinerja Penghulu akan diverifikasi kebenarannya, audit internal kinerja Penghulu lebih diperketat agar Penghulu lebih berhati-hati dalam bekerja dan masukan masyarakat terhadap kinerja

Penghulu akan diperhatikan dengan serius, cermat dan akan diambil tindakan cepat dan tepat terhadap laporan masyarakat tersebut.

- f. Meningkatkan kinerja Penyuluh Agama Fungsional yang lebih berperan dalam membina umat. Dalam hal ini, bukti fisik kinerja Penyuluh Agama Fungsional akan dikonfrontir dengan laporan masyarakat serta fakta yang terjadi di wilayah kerjanya seperti pemberdayaan kehidupan masjid/mushalla yang nyata berjalan, pengajian majelis taklim yang hidup, pengajian TPQ/TPSQ yang terus berjalan dan penanggulangan/antisipasi terhadap aliran sempalan yang berjalan dengan baik. Jika bukti fisik yang diajukan penuh rekayasa, maka Penyuluh Agama tersebut akan menetapkan tindakan disiplin sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Aparatur diarahkan untuk pemberdayaan ormas keagamaan yang nyata-nyata memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan umat diberbagai sektor kehidupan. Ormas keagamaan bukan didikte semaunya, tetapi menjadi mitra kerja dalam melayani masyarakat.
- h. Aparatur penyelenggara zakat diarahkan untuk berlaku jujur, transparan, terukur kinerjanya dan mampu membantu mustahiqnya. Aparatur yang menyelewengkan atau menyalahgunakan kepercayaan mengurus zakat akan ditindak tegas sesuai peraturan yang berlaku.
- i. Semua aparatur diarahkan untuk membayar zakat profesi.
- j. Aparatur penyelenggara wakaf diarahkan untuk mempercepat pelayanan sertifikasi tanah wakaf, mendorong masyarakat untuk mengurus sertifikat tanah wakafnya, meningkatkan pelayanan penerbitan AIW/APIW di KUA Kecamatan (PPAIW)

- dan memperat kerjasama dengan Kantor Pertanahan setempat guna mempermudah penerbitan sertifikat tanah wakaf.
- k. Bekerja sama dengan Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan Musabaqah Tilawatil Quran (MTQ). Dalam hal ini, aparatur didorong untuk terlibat aktif dalam pelaksanaan MTQ diberbagai jenjang. Sebagai pelaksana teknis, aparatur didorong untuk terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan MTQ, kualitas kafilah, kualitas birokrasi MTQ dan profesionalisme dalam menyelenggarakan MTQ. Aparatur yang sengaja menghambat, mempersulit atau tidak mau terlibat MTQ setelah diarahkan akan mendapat sanksi administratif dari pimpinan.
 - l. Aparatur yang memproses pengadministrasian di Bimas Islam diarahkan untuk mencatat data keagamaan yang valid, data peristiwa nikah yang tepat, pencatatan dana zakat yang jujur, data wakaf yang akurat, data-data lainnya dengan cermat. Disamping itu, aparatur itu di tuntut profesionalismenya dalam menganalisis data yang ada dengan cepat agar kebijakan pimpinan yang berbasis data tidak menyimpang. Karena situasi dan kondisi masyarakat yang membutuhkan kebijakan pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang cepat, maka analisis data yang disampaikan oleh aparatur kepada pimpinan mesti cepat, tepat dan akurat.
 - m. Karena jajaran Bimas Islam bersentuhan langsung dengan masyarakat tanpa jelas waktu yang dikehendakinya, maka aparatur di tuntut untuk benar-benar ikhlas bekerja untuk masyarakat, memberikan pelayanan yang terbaik dan disiplin dalam bekerja.
5. Strategi Peningkatan Kinerja Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Pokok-pokok pikiran dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur yang menangani birokrasi Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah adalah:

 - a. Aparatur diarahkan untuk menyelenggarakan layanan ibadah haji dan umrah dengan jujur, transparan, jelas, tidak berbelit-belit, cepat dan tepat serta melayani dengan prima.
 - b. Aparatur diarahkan untuk menyelenggarakan haji dan umrah secara konsekuen, konsisten, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menghindari gratifikasi, korupsi, kolusi dan nepotisme.
 - c. Aparatur diarahkan untuk menyelenggarakan Pra Manasik, Manasik Kelompok dan Manasik Massa sesuai ketentuan yang berlaku, tidak memungut biaya di luar ketentuan dan memberikan pelayanan manasik semaksimal mungkin guna mewujudkan calon jamaah haji yang mandiri.
 - d. Mengawasi secara ketat pelaksanaan Pra Manasik Haji di setiap kecamatan yang dikoordinir oleh KUA Kecamatan setempat.
 - e. Mengontrol secara ketat penggunaan dana operasional haji di setiap KUA Kecamatan guna mewujudkan pelayanan informasi haji yang terbuka.
 - f. Aparatur yang terlibat dalam pelayanan haji dan umrah dari Desa/Kelurahan, KUA Kecamatan dan Kankemenag Kabupaten/Kota diminta untuk memberikan pelayanan administrasi yang baik, pelayanan manasik haji yang prima, pelayanan transportasi yang memuaskan dan pelayanan lainnya yang terbuka dan transparan.
 - g. Bekerja sama dengan Pemerintah Daerah (lintas sektoral) guna mempermudah akses penyelenggaraan ibadah haji.

- h. Menyelenggarakan seleksi petugas haji secara terbuka, modern dengan menggunakan media IT yang canggih dan membina petugas yang lulus untuk bekerja maksimal dalam melayani calon jamaah haji.
- i. Menertibkan biro-biro perjalanan haji dan umrah.
- j. Mengawasi dengan ketat penyusup asing yang memiliki maksud lain seperti ingin bergabung dengan organisasi terlarang di Timur Tengah.

6. Strategi Peningkatan Kinerja Penyelenggara Syari'ah

Pokok-pokok pikiran dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur yang menangani birokrasi Penyelenggara Syari'ah adalah:

- a. Aparatur diarahkan untuk menjalin kerja sama dengan MUI dalam rangka menertibkan produk halal, makanan halal, kosmetik dan pakaian halal. Dalam hal ini, prioritas utama adalah penerbitan sertifikat halal.
- b. Aparatur diarahkan bekerja sama dengan lembaga keagamaan untuk berpartisipasi dalam mensyiarkan/mensosialisasikan produk halal, makanan halal, kosmetik dan pakaian halal.
- c. Aparatur bersama Penyuluh Agama Fungsional diintensifkan secara maksimal untuk melakukan sosialisasi secara dekat, pintu ke pintu dan di masjid/mushalla tentang produk halal, makanan halal, kosmetik dan pakaian halal.
- d. Aparatur diarahkan bekerja sama dengan dinas instansi terkait untuk melakukan razia rutin minimal tiga bulan sekali terhadap peredaran berbagai produk, makanan dan minuman di pasar-pasar.
- e. Aparatur diarahkan untuk menjalin kerjasama dengan Pengadilan Agama, perguruan tinggi dan BMKG untuk menyusun Jadwal Shalat Setahun,

Jadwal Imsakiyah, penanggalan hijriah dan penentuan hisab rukyat pada awal bulan Ramadhan dan awal bulan Dzulhijjah.

- f. Aparatur diarahkan menjalin kerjasama dengan Ormas Islam dalam penentuan hisab rukyat dan sistem penanggalan hijriah.
- g. Aparatur yang berada di kecamatan diarahkan untuk melaksanakan pengukuran arah kiblat di masjid/mushalla dengan menggunakan alat ukur modern agar arah kiblatnya lebih tepat.
- h. Aparatur bekerja sama dengan Penyuluh Agama dan masyarakat untuk mensosialisasikan arah kiblat yang benar.
- i. Aparatur diarahkan untuk melakukan pengadministrasian arah kiblat, hisab rukyat dan produk halal yang terukur, jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Strategi Pengendalian Peningkatan Kinerja Aparatur

Sistem pengawasan yang terkoordinasi dengan baik ditentukan oleh tertibnya sistem pengendalian serta pengawasan, pengawasan melekat (*waskat*), pengawasan internal (*wasnal*) serta pengawasan masyarakat (*wasmas*), koordinasi, integrasi serta sinkronisasi aparat pengawasan, terbentuknya sistem informasi pengawasan yang mendukung pelaksanaan tindak lanjut, jumlah serta kualitas auditor profesional yang memadai, intensitas tindak lanjut pengawasan serta penegakan hukum secara adil serta konsisten (Guno, 2001, p. 32).

Pelayanan publik diharapkan mampu merealisasikan "pelayanan publik yang prima yakni pelayanan cepat, tepat, adil serta akuntabel" (Nawawi, 2003, p. 45), ditandai oleh "informatif, pelayanan tidak berbelit-belit, konsisten, tepat, akomodatif, cepat, efisien, menjamin rasa aman, transparan serta akuntabel, nyaman serta

tertib, kepastian (waktu-biaya-hukum) serta tidak dijumpai pungutan tidak resmi (Ndraha, 2005, p. 86). Kondisi kelembagaan, SDM aparatur, ketatalaksanaan serta pengawasan mampu mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas serta mendorong munculnya berbagai praktek pelayanan yang lebih menghargai para pengguna layanan. Ke depan, menurut penulis Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mesti melakukan perubahan paradigma aparatur yang terarah pada upaya revitalisasi manajemen pembangunan ke arah penyelenggaraan *good governance* menjadi *entrepreneurial-competitive government* (pemerintahan yang kompetitif), *customer-driven* serta *accountable government* (pemerintahan tanggap/*responsive*) serta *global-cosmopolit orientation government* (pemerintahan yang berorientasi global).

Menurut hemat penulis, ke depan diperlukan keseriusan dalam mengendalikan kinerja aparatur oleh pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dimana nyatanya penerapan prinsip pelayanan prima, metode serta kejelasan tahapan pelayanan, pelayanan barang serta layanan berkualitas, bagusnya peraturan perundangan, penetapan standar pelayanan yang terukur, indeks kepuasan masyarakat sebagai basis dalam menentukan suatu kebijakan publik, pengembangan model serta penanganan keluhan pengguna layanan secara terorganisasi serta melibatkan partisipasi masyarakat. Disisi lain, proses kerja serta modernisasi administrasi melalui otomatisasi administrasi perkantoran yang tertib dan cepat, penggunaan kantor elektronik yang *online* serta penerapan dan pengembangan *e-government*. Publikasi secara terbuka prosedurnya, biaya dan waktu pelayanan yang mudah serta peran masyarakat dengan adanya kejelasan tugas, wewenang serta tanggung jawab antara Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota serta masyarakat.

Pengendalian peningkatan kinerja aparatur tidak terlepas sebagai upaya mewujudkan budaya kerja produktif yang ditandai oleh "terbangunnya budaya birokrasi pemerintah yang produktif, efisien serta efektif" (Osborn & Plastrik, 2002, p. 25), "terciptanya lingkungan kerja yang berorientasi pada etos kerja serta produktivitas tinggi" (Komarudin, 2003, p. 16), melalui pengembangan budaya kerja yang mengubah pola pikir, sikap, perilaku karyawan, serta motivasi kerja karyawan, melalui pengembangan budaya kerja tinggi, pembentukan sikap, perilaku, serta budaya kerja karyawan yang beretika, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu serta bermartabat, menjadi panutan serta mendapatkan kepercayaan masyarakat. Pada hal ini, pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mesti melakukan koordinasi program serta pelaksanaan dengan lembaga terkait, pemantauan serta evaluasi kinerja yang rutin, pengawasan serta pengendalian program pendayagunaan aparatur melalui keterkaitan kelembagaan (koordinatif), khususnya keterkaitan kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dengan lembaga terkait yang berkoordinasi pada perancangan, integrasi program, sinkronisasi kegiatan, serta penyederhanaan tahapan melalui penggunaan bahasa umum serta usaha kooperatif yang dikembangkan melalui Rapat Koordinasi, Fortek serta Forkom, Rapat Kerja, serta rapat rutin.

Koordinasi dimulai dari penyusunan program kerja serta anggaran di mana satuan kerja secara jelas diidentifikasi secara fungsional berwenang serta bertanggung jawab atas suatu tugas, serta rencana kerja instansi/organisasi yang eksplisit (menunjukkan keserasian kegiatan unit kerja). Hal ini diperlukan agar pengendalian kinerja aparatur dapat dipantau secara bersama-sama dan melahirkan keharmonisan dalam bekerja.

Kinerja Pelayanan Publik

Kinerja pelayanan publik di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih terkesan buruk, sudah berjalan lama serta menjadi rahasia umum. Sampai di-era reformasi, pelayanan publik yang optimal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih dianggap hanya sebatas wacana elite politik. Birokrasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota masih disebut-sebut menderita kondisi mental yang korup. Semua aspek birokrasi terkait erat dengan adagium: *jika bisa dipersulit kenapa harus dipermudah*. Hal ini disebabkan oleh beberapa aspek, termasuk fakta bahwa birokrasi masih dikendalikan oleh aparatur dengan mental raja. Tipe aparatur ini senantiasa memosisikan dirinya sebagai pribadi yang membutuhkan layanan oleh para abadinya pada hal ini yakni masyarakat. Keinginan guna mengubah paradigma birokrasi dari dilayani menjadi melayani masih sangat sukar dikerjakan, karena persoalan ini sudah mendarah daging pada budaya. Mekanisme menyembunyikan aib orang lain terus dikembangkan di dalam birokrasi. "Kode Etik" semacam ini tampaknya telah berkembang menjadi konsensus di antara aparatur guna saling menutup jika tercium korupsi oleh masyarakat. Pada keadaan seperti ini, kondisi birokrasi akan semakin terpuruk, seperti yang terjadi di hampir setiap daerah dimana atasan juga terkesan menjaga tindakan aparat. Menurut penulis, inilah Pekerjaan Rumah (PR) yang sangat sulit untuk diatasi karena jika dibiarkan akan berpotensi menurunkan kualitas kinerja aparatur dan jika diupayakan untuk merubahnya akan berhadapan dengan tantangan yang sangat berat.

Ada beberapa faktor harus diperbaiki dari penyakit birokrasi yang "ugal-ugalan" itu, yaitu:

1. Permasalahan korupsi terjadi hampir di semua lini. "Umumnya korupsi terjadi pada tiga kegiatan utama, yakni bidang pelayanan administrasi, pelaksanaan proyek pembangunan, serta penegakan hukum" (Handayiningrat, 2001, p. 103). Mengatasi persoalan ini adalah dengan melakukan pengawasan yang ketat terhadap penggunaan keuangan negara, ketegasan penegakan hukum, transparansi penggunaan keuangan negara dan kontrol sosial yang kuat.
2. Masalah efisiensi. "Jumlah aparatur yang banyak dan kurang teratur sehingga mengakibatkan terjadinya pengangguran terselubung" (Robin, 2003, p. 68). Mengatasi hal ini adalah dengan cara memaksimalkan kinerja aparatur yang ada, pembagian tugas yang jelas dan terukur serta upaya meningkatkan peran aparatur dalam bekerja untuk melayani masyarakat baik formal maupun informal.
3. "Masalah efektivitas berkaitan dengan keuntungan yang didapatkan dari kinerja aparatur bagi masyarakat" (Sedarmayanti, 2010, p. 288). Seperti diketahui, pelayanan birokrasi pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dikesankan sangat lamban serta berbelit-belit. Begitu pula dengan masalah program pemerintah yang tidak tepat sasaran sehingga tidak menciptakan keuntungan. "Kompetensi aparatur tergerus oleh banyaknya kebijakan yang membingungkan, sehingga kesulitan menerjemahkan isinya padakonteks pelayanan publik" (Fakhri, 2007, p. 44). Mereka terbagi atas kelebihan serta kekurangan pada kebijakan tersebut. Situasi ini seharusnya tidak terjadi.
4. Rekrutmen birokrat terus menjadi tantangan. Penerimaan CPNS menjadi isu signifikan, hingga timbulnya keraguan pada kualitas CPNS yang nantinya akan menjadi bagian dari birokrasi. Parahnya, birokrasi dipenuhi pelamar yang diakui sebagai CPNS bukan atas dasar kemampuan, melainkan atas dasar kemandirian seperti masa kerja,

kekurangan calon, atau bahkan hubungan keluarga serta suap alias barang KKN. Dampaknya adalah kualitas kinerja aparatur yang telah menjadi CPNS itu yang sulit dimaksimalkan. Mengatasi hal ini adalah melakukan rekrutmen CPNS secara transparan, sesuai kompetensi, menggunakan teknologi canggih dan membersihkan unsur-unsur KKN dalam penerimaan CPNS itu.

5. Sistem pengalokasian jabatan aparatur pada birokrasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota belum memanfaatkan analisis jabatan (walaupun pembuatan analisis jabatan rutin dilakukan) sebagai pedoman penempatan individu pada pekerjaan tertentu. Apa yang terjadi ialah terlepas dari apakah “anda suka atau tidak suka, setuju atau tidak setuju dengan pemimpin”. Akibatnya tidak berdasarkan kompetensi, hingga jabatan yang ada diisi oleh individu-individu yang tidak kompeten. Dengan demikian, bukan *the right man on the right place* yang terjadi, tetapi sesuai selera pimpinan. Kekurang-profesionalan aparatur atau sumber daya manusia dan belum adanya standar kualitas yang bagus untuk seorang aparatur dalam menduduki suatu jabatan. Walaupun sudah diterapkan berbagai pembinaan teknis serta perilaku, para aparatur lama kelamaan akan kembali pada kondisi semula karena telah menjadi sistem permanen. “Aparatur yang ada berfokus pada administratif daripada pada hal perencanaan kegiatan atau pengembangan manajemen” (Tim Penyusun, 2002, p. 116). Mengatasi hal ini adalah dengan menempatkan aparatur yang memiliki kompetensi mumpuni pada jabatan yang benar-benar telah difahaminya.

Langkah-langkah Meningkatkan Kinerja Aparatur

Pada era global, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dihadapkan berbagai persoalan umat yang kompleks, beragam serta cenderung semakin meningkat. Karena itu, aparatur Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota harus mempunyai berbagai kompetensi agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik, benar, serta optimal. Di era modern ini, pelayanan publik harus lebih responsif pada kepentingan publik, dimana paradigma pelayanan publik beralih dari pelayanan terpusat menjadi pelayanan yang berfokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) dengan berbagai langkah-langkah seperti sebagai berikut (Heldrachman, 1991, p. 1991; Kambey, 2004, pp. 34–45; Moekijat, 1991, p. 8; Moenir, 1987, p. 160):

1. Lebih memfokuskan pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kinerja yang berkualitas.
2. Lebih memfokuskan pada pemberdayaan masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap sistem kinerja berkualitas yang telah dibina bersama.
3. Menerapkan sistem kinerja aparatur yang terukur dan sistem koordinasi yang terarah dalam hal memberikan layanan sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas.
4. Memfokuskan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) sesuai masukan yang digunakan.
5. Lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat, maka kinerja berkualitas diharapkan memberi akses mudah kepada masyarakat.
6. Pelayanan yang responsif terhadap pendapat masyarakat tentang layanan yang diterimanya.
7. Lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan kinerja.

8. Menerapkan sistem kinerja modern dalam memberikan layanan. Namun di lain pihak, pelayanan publik juga memiliki beberapa sifat yang antara lain:

- a. Mempunyai dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya.
- b. Mempunyai *wide stakeholders* (prinsip kepuasan layanan).
- c. Mempunyai tujuan sosial.
- d. Dituntut untuk akuntabel kepada publik.
- e. Mempunyai *complex and debated performance indicators* (indikator layanan yang totalitas dan dapat didiskusikan setiap permasalahannya).

Guna mewujudkan kinerja yang berkualitas itu, maka perlu ditanamkan kepada aparatur itu prinsip-prinsip sebagai berikut (Heldrachman, 1991, pp. 74–76; Moenir, 1987, pp. 160–167; Siswanto, 1989, p. 195):

1. Kuatnya hubungan dengan Allah (*quwwatu shilah billah*).
2. Meluruskan niat/motivasi dalam bekerja (*ishlahun niyat*).
3. Sikap saling terbuka (*musharahah*).
4. Sikap toleran (*tasamuh*).
5. Komunikasi (*musyawarah*).
6. Sabar dan syukur.
7. Sikap yang santun dan bijak (*mu'asyarah bil ma'ruf*).
8. Wujudkan indahnya keberkahan dalam bekerja.

Jika fokus kinerja yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) berpadu dengan penanaman prinsip-prinsip yang telah disebutkan di atas, maka kinerja berkualitas yang direncanakan dapat terealisasi dengan baik. Sebaliknya jika fokus kinerja itu dikerjakan oleh aparatur yang tidak tertanam prinsip-prinsip di atas, maka fokus kinerja berkualitas sulit terlaksana dengan baik dan sulit pula memberikan kepuasan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penanaman prinsip-prinsip di atas sangat penting diterapkan oleh pimpinan terhadap bawahannya.

Dampak Peningkatan Kinerja Aparatur

Pelayanan publik adalah representasi dan eksistensi dari birokrasi pemerintah yang memangku fungsi sebagai pemberi layanan terhadap masyarakat. Dengan demikian, kualitas birokrasi pemerintah mendeskripsikan kualitas layanan yang diberikan. "Paradigma pelayanan publik terdahulu dengan kontribusi peran lebih pada pemerintah sebagai *sole provider* tidak dapat diteruskan pada masa sekarang" (Pamungkas, 2003, p. 20). Dampak layanan seperti itu adalah masyarakat atau penerima layanan sebagai pihak luar tidak memiliki tempat atau termarginalkan. Masyarakat memberikan kontribusi warna yang relatif sedikit pada proses pelayanan publik. Dengan demikian, pola *sole provider* mesti diganti dengan pola *customer-driven government*. Dalam hal ini, kunci prinsip aplikasinya adalah aparat pemerintah bukan dilayani (majikan), tetapi melayani (pelayan).

Dalam hal peningkatan kinerja aparatur, dampaknya adalah (Kambey, 2004, pp. 34–45; Moenir, 1987, pp. 132–125; Murphy & Louis, 1999, p. 515):

1. Terwujudnya kebijakan sistem kinerja yang kondusif, aplikatif, mudah, murah dan terjangkau oleh masyarakat.
2. Tumbuhnya kesadaran aparatur untuk bekerja yang terbaik.
3. Berjalannya sistem kinerja terukur dan sistem koordinasi yang terarah dalam upaya peningkatan pelayanan publik.
4. Tercapainya visi, misi, tujuan dan kebijakan mutu kinerja.
5. Terpenuhinya keinginan masyarakat terhadap layanan berkualitas.
6. Kemudahan masyarakat dalam mengakses layanan.
7. Permasalahan kinerja dapat teratasi secara baik.
8. Keterlaksanaan penerapan sistem birokrasi yang baik dapat berjalan secara optimal, terukur dan mencapai prinsip pelayanan prima.

Guna mencapai dampak positif di atas, maka aparatur perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Hasibuan, 2000, pp. 69–70):

1. Fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.
2. Mempunyai obsesi tinggi pada kualitas kinerja.
3. Menerapkan metode ilmiah pada pengambilan keputusan serta pemecahan masalah dalam bekerja.
4. Memiliki komitmen bekerja sepenuh hati.
5. Membutuhkan kerja sama tim yang solid.
6. Memperbaiki proses kinerja secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan layanan sesuai prosedur yang berlaku.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan dalam bekerja.
10. Adanya keterlibatan serta pemberdayaan aparatur yang terstruktur.

Guna menuju aparatur seperti yang disebutkan di atas, maka perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menetapkan secara jelas visi serta hasil kinerja sesuai harapan.
2. Menciptakan fokus kinerja yang memerlukan perbaikan secara kontinyu.
3. Adanya panduan kebijakan pimpinan yang berisi standar kinerja.
4. Kuatnya tingkat kepemimpinan serta dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas.
5. Pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada aparatur.
6. Adanya keadilan dalam pendanaan/pembiayaan terhadap kinerja aparatur.

SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan uraian sebelumnya, maka dapat dipahami yakni:

1. Pokok pikiran dalam meningkatkan kinerja aparatur Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yakni aparatur bersikap komitmen serta konsisten dalam

bekerja; aparatur mempunyai wewenang serta tanggung jawab; aparatur mempunyai keikhlasan serta kejujuran dalam bekerja; aparatur mempunyai integritas serta profesionalisme yang mumpuni; aparatur harus kreativitas, mempunyai kepekaan serta keteladanan; ketepatan, kecepatan, rasionalitas serta kecerdasan emosi; keteguhan, ketegasan serta keteraturan kerja; mempunyai dedikasi serta loyalitas; serta menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi.

2. Strategi pengendalian peningkatan kinerja aparatur adalah dengan upaya pengembangan jati diri, sikap serta perilaku aparatur; pengembangan kerja sama serta dinamika kerja; perbaikan kebijakan publik; perbaikan sistem manajemen serta pelayanan masyarakat; dan peningkatan pengawasan serta penegakan disiplin.
3. Kinerja pelayanan publik berfokus pada aparat pemerintah bukan dilayani (majikan), tetapi melayani (pelayan); berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*); kinerja melayani yang terukur dan dapat memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional.
4. Langkah-langkah meningkatkan kinerja aparatur berfokus pada perlunya pembenahan sistem birokrasi pelayanan kepada masyarakat yang tidak lagi menyertakan aparatur pada kepentingan sesaat, dimana akhirnya akan melayani kepentingan tertentu dan fokus pada kinerja yang berbasis pelayanan prima, bersih, berwibawa dan terukur.

SARAN

Dampak peningkatan kinerja aparatur adalah sangat urgen pada peningkatan pelayanan publik. Oleh karenanya perlu ada yang berkontribusi terhadap kemajuan negara, berjalannya sistem birokrasi pemerintahan dengan baik

dan mudahnya akses masyarakat terhadap layanan birokrasi pemerintahan melalui peningkatan kinerja aparatur negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Buyung, B. (2010). *Manajemen Pelayanan Publik*. FISIP UI.
- Darmawan, C. (2006). *Transparansi Birokrasi Menuju Birokrasi yang Sehat*. PKPPW UNPAD.
- Fakhri, Z. (2007). *Manusia dan Budaya Kerja dalam Organisasi*. Zoints Aceh Forum.
- Guno, T. (2001). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. PT. Golden Terayon Press.
- Handayiningrat, S. (2001). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. CV. Haji Masagung.
- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heldrachman, S. H. (1991). *Manajemen Personalia*. BPFE.
- Kambey, D. C. (2004). *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*. Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Komarudin, K. (2003). *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Bumi Aksara.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Moekijat, M. (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Moenir, M. (1987). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung.
- Murphy, M., & Louis, L. (1999). *Organizational Behavior: Individual, Groups and Organization*. Prentice Hall.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. PT. Rineka Cipta.
- Osborn, O., & Plastrik, P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Pamungkas, S. B. (2003). *Dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dan IPTEK Mengatasi Kemiskinan, Mencapai Kemandirian*. Sarasehan Teknologi.
- Raco, J. (2010). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>
- Robin, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Tim Indeks*. PT. Indeks Gramedia Group.
- Sedarmayanti, S. (2010). *Good Governance: Membangun Sistem Manajemen Kinerja guna Meningkatkan Produktivitas*. Mandar Maju.
- Siagian P., S. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Rineka Cipta.
- Siswanto, B. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Jaya.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Tim Penyusun. (2002). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Kementerian PAN-R.