

# Kinerja Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Dalam Pelayanan Administrasi Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

MOH RIDHA MOKOAGOW

F.D.J Lengkong

Alden Laloma

**ABSTRACT:** *Based on regulation number 43 of 1999 and Section 34A of Presidential Decree number 150 of 2000 that the Regional Employment Board is a device that has the main duty to assist the Regional Employment Development Officer in implementing the Regional Civil Service management, administrative services including organizing a Regional Civil Servants. The purpose of this study was to determine how the performance Personnel Board and Regional Training Bolaang East Mongondow in the Civil Service administrative services in the area. This research uses a qualitative method with the number of informants as many as 12 people consisting of officials and employees implementing the Personnel Board and Regional Training Bolaang East Mongondow as many as 6 people by using purposive and civil servants in some sectors in the government environment as much Bolaang East Mongondow 6 people with random techniques. From the results of existing research, the performance Personnel Board and Regional Training Bolaang East Mongondow in the Civil Service administrative services from the aspects of effectiveness, efficiency, responsiveness and transparency can be considered quite good, but it would be better if it improved again in order to achieve effective and efficient .*

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan kebijakan desentralisasi (otonomi daerah) dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada kewenangan-kewenangan tertentu di bidang kepegawaian yang diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian daerah. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor

32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah , bahwa sistem manajemen PNS saat ini tidak murni menggunakan *unified system*, namun menggunakan gabungan antara *unified system* dan *separated system*, artinya ada bagian-bagian kewenangan kepegawaian yang tetap menjadi kewenangan pemerintah pusat, dan ada bagian-bagian kewenangan yang

diserahkan kepada daerah untuk selanjutnya dilaksanakan oleh pembina kepegawaian daerah. Kepegawaian daerah adalah suatu sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sekurang-kurangnya meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi, dan penghargaan merupakan sub-sistem dari sistem kepegawaian secara nasional. Sehubungan dengan pelaksanaan kebijakan manajemen PNS Daerah, UU No.43 Tahun 1999 (pasal 34A) mengamanatkan bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen PNS Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang merupakan perangkat daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah. Kemudian, Keputusan Presiden RI No.150 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan BKD, menyebutkan bahwa BKD mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah

dalam melaksanakan manajemen PNS Daerah. Dalam hal ini salah satu tugas dan fungsi BKD adalah menyelenggarakan pelayanan administrasi PNS, yaitu persiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, pemberhentian dan pensiun PNS Daerah. Sejak terbentuk pada tahun 2007, BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur terus berupaya agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya dan mencapai hasil yang optimal. Namun dari studi pendahuluan (prasurevei) yang dilakukan dan wawancara awal dengan beberapa PNS di daerah tersebut, nampaknya kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur di dalam menyelenggarakan pelayanan administrasi PNS belum secara maksimal dapat diwujudkan secara efektif. Hal itu dapat diindikasikan oleh suatu kenyataan masih adanya keluhan PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur terhadap kinerja

BKDD dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kepegawaian.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi, dan jenis data (Sugiono, 2009). Sesuai dengan tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui/mengukur kinerja BKDD dalam pelayanan administrasi PNS, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Adapun informan dalam penelitian ini diambil dari dua unsur yaitu :

- (1) unsur yang melaksanakan pelayanan administrasi PNS (pegawai BKDD); dan
- (2) unsur penerima pelayanan (yaitu PNSD di lingkungan pemerintah daerah kabupaten Bolaang Mongondow Timur).

Informan dari unsur pegawai BKDD diambil dengan teknik *purposive* sebanyak 6 orang dari 49 orang pegawai yang ada, yaitu kepala badan (1 orang), sekretaris badan (1 orang), kepala bidang mutasi (1 orang), kepala sub bidang pada bidang mutasi (2 orang), dan pegawai staf

pelaksana (1 orang). Informan dari unsur pegawai penerima pelayanan diambil secara *random* sebanyak 6 orang pada beberapa instansi/unit kerja (dinas atau badan) di lingkungan pemerintah daerah kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Dengan demikian jumlah seluruh sumber data atau informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 12 orang PNS. Menurut Moleong (2006) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan; selebihnya ialah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Oleh karena itu instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan untuk pengumpulan data primer ialah wawancara (*interview*). Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan. Sedangkan untuk pengumpulan data sekunder digunakan teknik dokumentasi yaitu mengambil, mempelajari/menelaah dan memilih data yang telah terolah atau

tersedia di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Metode atau teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif kualitatif. Dalam hal ini metode atau teknik analisis data yang digunakan ialah model analisis interaktif (Miles dan Huberman *dalam* Rohidi dan Mulyarto, 2002). Menurut kedua penulis ini bahwa model analisis interaktif memungkinkan peneliti melakukan kegiatan analisis secara longgar tanpa harus melalui proses yang kaku dari pengumpulan data, dilanjutkan ke reduksi data, penyajian data, dan berakhir pada verifikasi atau penarikan kesimpulan.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian tentang kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS di daerah tersebut dilihat dari empat indikator kinerja yang dipakai dalam penelitian ini yaitu : efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan transparansi sebagaimana

telah dideskripsikan di atas dapat dijelaskan dan interpretasi sebagai berikut.

### 1. Efektivitas.

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian tinjauan pustaka bahwa secara umum efektivitas mengandung pengertian sebagai tingkat tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya; dengan perkataan lain tingkat pencapaian tujuan atau sasaran itulah menunjukkan tingkat efektivitas (Barnard *dalam* Gibson dkk, 1998). Oleh karena itu seperti yang dikatakan oleh Dwiyanto dkk (2002) bahwa konsep efektivitas selalu berhubungan dengan rasio atau perbandingan *outcome* dan *output*; bahwa suatu kebijakan/program atau kegiatan dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan/program atau kegiatan tersebut; dengan kata lain pengujian dasar dari efektivitas adalah apakah kebijakan/program atau kegiatan menghasilkan hasil dan dampak yang diharapkan.

Dengan mendasari pada konsep tersebut maka pada penelitian ini tingkat efektivitas pelayanan administrasi PNS dilihat dari dua hal yaitu : (1) Apakah program dan kegiatan BKDD yang berkaitan dengan pelayanan administrasi PNS (administrasi kepangkatan, administrasi pemindahan, administrasi pemberhentian, dan administrasi kesejahteraan pegawai) dapat dilaksanakan dengan baik sesuai rencana; dan (2) Apakah target yang direncanakan untuk setiap program dan kegiatan tersebut dapat direalisasikan dan mencapai hasil maksimal. Hasil wawancara dengan para informan semuanya menunjukkan bahwa program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan dalam rencana strategis BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur semua dapat dilaksanakan dengan baik; dengan kata lain, tidak ada program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang sudah direncanakan yang tidak dapat dilaksanakan. Hasil wawancara juga

menunjukkan bahwa tingkat pencapaian target hasil yang direncanakan pada setiap program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS umumnya dapat dicapai secara maksimal, dan hanya beberapa program dan kegiatan saja yang hasilnya tidak mencapai target maksimal namun tingkat capaiannya sudah cukup baik yaitu di atas 80%. Menurut pengakuan para pejabat di BKDD yang diwawancarai bahwa tingkat capaian hasil dari pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS rata-rata 88%. Hasil wawancara dengan para PNSD di beberapa instansi pemerintah daerah (SKPD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur juga dapat membenarkan hasil wawancara dengan para pejabat dan pegawai BKDD tersebut. Menurut pengakuan para pegawai di beberapa SKPD tersebut bahwa pelayanan administrasi PNS di BKDD sudah cukup efektif, dimana mekanisme dan prosedur pelayanan sudah dilaksanakan dengan cukup efektif sesuai

ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Waktu penyelesaian urusan pelayanan juga menurut pengakuan para pegawai tersebut selalu tepat, walaupun kadang-kadang ada keterlambatan namun tidak terlalu jauh dengan waktu penyelesaian yang sudah ditentukan. Hasil penelitian tersebut secara keseluruhan dapat menunjukkan bahwa tingkat efektivitas dalam pelayanan administrasi PNS di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sudah cukup baik, namun belum maksimal karena masih ada beberapa program dan kegiatan pelayanan yang sudah ditetapkan tidak dapat mencapai target hasil maksimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari indikator efektivitas sudah menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik.

## 2. Efisiensi

Secara teoritis konsep efisiensi menggambarkan rasio *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan; atau dengan kata lain menggambarkan apakah input yang digunakan telah menghasilkan hasil sebanding dengan output program atau kebijakannya. Suatu kebijakan, program atau kegiatan dinyatakan efisien jika suatu target tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya diperbandingkan secara relatif terhadap kinerja usaha sejenis atau antar kurun waktu (Dwiyanto dkk, 2002). Ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam perbandingan, misalnya : perbandingan antara hasil kerja dengan biaya atau dengan waktu atau dengan tenaga yang dipergunakan untuk menghasilkan hasil itu (Gibson dkk, 1998). Berdasarkan konsep tersebut maka dalam penelitian ini efisiensi dalam pelayanan administrasi PNS dikonsepsikan sebagai rasio atau perbandingan antara hasil yang dicapai oleh suatu program/kegiatan dengan

sumber-sumber daya yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut. Dalam hal ini efisiensi dilihat dari dua aspek yaitu :

(1) apakah anggaran/dana yang ditetapkan untuk program/kegiatan pelayanan administrasi PNS pada BKDD dapat digunakan dengan baik dan efisien; (2) Apakah potensi SDM para pegawai di BKDD telah dapat digunakan dengan baik dan optimal untuk pencapaian hasil yang maksimal. Berdasarkan pengakuan para pejabat terkait dan pegawai di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur menunjukkan bahwa anggaran/dana yang dialokasikan untuk program dan kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan administrasi PNS dapat digunakan dengan baik dan efisien, namun belum semuanya dapat terealisasi secara maksimal dimana masih ada beberapa kegiatan yang capaian target anggaran di bawah 100% yaitu hanya berkisar 80% atau lebih. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa potensi SDM para pegawai BKDD sudah dapat digunakan dengan cukup optimal

untuk pencapaian hasil yang maksimal yaitu antara lain dengan menempatkan pegawai pada bidang tugas yang relevan dengan kompetensi yang dimiliki. Hasil wawancara dengan para pejabat dan pegawai terkait di BKDD tentang efisiensi dalam pelayanan administrasi PNS tersebut juga dapat dibenarkan oleh pernyataan para informan PNS pada beberapa SKPD. Menurut pengakuan para pegawai, bahwa pelaksanaan pelayanan administrasi PNS di BKDD sudah cukup efisien. Penyelesaian urusan pelayanan selalu tepat waktu. Biaya pelayanan tidak dipungut pada pegawai yang bersangkutan karena sudah dianggarkan dalam APBD dari BKDD. Persyaratan teknis dan administrasi untuk melakukan suatu jenis urusan kepegawaian tidak menyulitkan dan mudah dipenuhi para pegawai. Mekanisme dan prosedur pelayanan juga mudah atau tidak mempersulit pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat efisiensi dalam pelayanan administrasi PNS di BKDD sudah cukup

baik dilihat dari penggunaan anggaran yang ditetapkan untuk setiap program/kegiatan, serta penggunaan potensi SDM pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari indikator efisiensi adalah sudah cukup baik.

### 3. Responsivitas

Secara teoritis telah dikemukakan bahwa responsivitas bermakna bahwa lembaga-lembaga dan proses-proses harus melayani *stakeholders*. Dalam konteks birokrasi pemerintah, responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan kebijakan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan

dengan ketidak selarasan antara program yang ditetapkan dengan kebutuhan *stakeholders*; hal itu tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi pemerintah dalam mewujudkan misi dan tujuannya (Dwiyanto dkk, 2002). Organisasi publik yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang buruk juga (Osborne dan Plastrik, dalam Dwiyanto dkk, 2002). Oleh karena itu, dalam penelitian ini responsivitas dilihat dari beberapa aspek yaitu : (1) apakah program-program pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan dan dilaksanakan pada BKDD telah sesuai atau selaras dengan kondisi dan permasalahan di bidang kepegawaian; (2) apakah program-program pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan dan dilaksanakan telah sesuai atau selaras dengan kebutuhan/kepentingan PNS itu sendiri; dan (3) apakah permasalahan yang muncul yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi BKDD di bidang pelayanan administrasi PNS dapat



ditanggapi atau ditangani secara cepat dan efektif. Berdasarkan wawancara dengan para pejabat terkait dan pegawai pelaksana di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur menunjukkan bahwa program-program dan kegiatan-kegiatan pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sudah sesuai atau selaras dengan kondisi dan permasalahan yang ada, dan juga sudah sesuai dan selaras dengan kebutuhan atau kepentingan para PNS itu sendiri. Permasalahan yang menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi PNS pada umumnya dapat ditanggapi dan ditangani atau ditanggulangi dengan cukup efektif. Hasil wawancara dengan beberapa PNS di beberapa instansi atau SKPD juga menunjukkan bahwa tingkat responsivitas (daya tanggap dan kecepatan menanggapi) para pegawai BKDD dalam memberikan pelayanan administrasi PNS sudah cukup baik.

Hasil penelitian tersebut dapat menunjukkan bahwa tingkat responsivitas dalam pelayanan administrasi PNS di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sudah cukup baik dilihat dari tingkat keselarasan program/kegiatan yang dilaksanakan dengan kondisi dan permasalahan yang ada; tingkat keselarasan program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan atau kepentingan pegawai itu sendiri; dan tingkat kemampuan menanggapi dan menangani permasalahan yang menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi PNS. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari indikator responsivitas adalah cukup baik.

#### 4. Transparansi

Secara teoritis telah dikemukakan bahwa transparansi mempunyai makna bahwa proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat

diperoleh atau diterima oleh mereka yang membutuhkan; dan bahwa informasi tersebut harus dapat dipahami dan dapat dimonitor (Sedarmayanti, 2003). Menurut Dwiyanto dkk (2002) bahwa transparansi birokrasi merupakan isu yang penting bagi upaya ke arah perbaikan kinerja birokrasi pemerintah. Transparansi dalam birokrasi dapat memberikan implikasi pada menurunnya tingkat korupsi di dalam birokrasi. Dalam penelitian ini tingkat transparansi BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi PNS dilihat adating hal yaitu : (1) Apakah kebijakan, program dan kegiatan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh BKDD sehubungan pelayanan administrasi PNS diinformasikan secara terbuka dan jelas kepada PNS di daerah tersebut; (2) Apakah biaya yang ditentukan untuk kegiatan atau urusan pelayanan administrasi PNS oleh BKDD diinformasikan secara jelas kepada PNS di daerah tersebut; dan (3) Apakah tingkat pencapaian hasil yang dicapai

diinformasikan dan dijelaskan secara terbuka dan jelas kepada PNS di daerah itu.

Hasil wawancara dengan para pejabat berkompeten dan pegawai pelaksana di BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur menunjukkan bahwa kebijakan, program dan kegiatan yang dilaksanakan BKDD sehubungan dengan pelayanan administrasi PNS diinformasikan kepada semua PNSD melalui pimpinan atau petugas yang mengelola kepegawaian di masing-masing SKPD. Biaya yang ditetapkan dan realisasinya untuk setiap program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS diinformasikan secara jelas kepada pegawai melalui LAKIP BKDD yang dapat diakses oleh semua PNS di daerah ini. Demikian pula hasil capaian target program dan kegiatan diinformasikan secara jelas melalui LAKIP yang dapat diakses oleh pegawai yang memerlukan. Para pegawai yang datang ke BKDD untuk meminta informasi atau penjelasan tentang

hal-hal yang terkait dengan urusan kepegawaian mereka juga dilayani dan diberikan informasi secara terbuka dan jelas. Tingkat transparansi yang cukup baik dalam pelayanan administrasi PNS di BKDD tersebut juga diakui oleh para informan/pegawai pada beberapa SKPD yang sempat diwawancarai. Hasil wawancara tersebut dapat menunjukkan bahwa tingkat transparansi dalam pelayanan administrasi PNS di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sudah cukup baik dilihat dari aspek : (1) keterbukaan dan kejelasan informasi tentang kebijakan, program dan kegiatan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh BKDD sehubungan pelayanan administrasi PNS; keterbukaan dan kejelasan informasi tentang biaya yang ditentukan untuk kegiatan atau urusan pelayanan administrasi PNS dan realisasinya; dan keterbukaan dan kejelasan informasi tentang tingkat capaian hasil dari setiap program dan kegiatan pelayanan administrasi yang dilaksanakan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka

dapatlah disimpulkan bahwa tingkat kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari indikator transparansi adalah cukup baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian tentang kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari empat indikator yaitu efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan transparansi. Hasil penelitian menunjukkan :

1. Tingkat efektivitas adalah cukup baik dilihat dari pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang telah ditetapkan, dan tingkat realisasi atau capaian target hasil dari setiap program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang direncanakan.
2. Tingkat efisiensi adalah cukup baik dilihat dari penggunaan anggaran/dana dan potensi sumberdaya manusia (pegawai) untuk pencapaian hasil yang maksimal.

3. Tingkat responsivitas adalah cukup baik dilihat dari tingkat keselarasan program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan/dilaksanakan dengan kondisi dan permasalahan kepegawaian di daerah itu; tingkat keselarasan program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS dengan kebutuhan/kepentingan PNS itu sendiri; dan tingkat kemampuan menanggapi dan menangani permasalahan yang menjadi kendala dan hambatan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi PNS.
4. Tingkat transparansi adalah cukup baik dilihat keterbukaan dan kejelasan informasi tentang kebijakan dan program/kegiatan pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan/dilaksanakan; keterbukaan dan kejelasan informasi mengenai biaya untuk setiap program/kegiatan dan realisasinya; serta keterbukaan dan kejelasan informasi mengenai capaian target hasil dari setiap program/kegiatan pelayanan administrasi PNS yang dilaksanakan; dan juga

kemudahan pegawai mengakses informasi yang diperlukan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut ditarik kesimpulan bahwa kinerja BKDD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan administrasi PNS dilihat dari aspek efektivitas, efisiensi, responsivitas dan transparansi dapat dikategorikan cukup baik.

#### **A. Saran**

1. Kinerja BKDD dalam pelayanan administrasi PNS pada indikator efektivitas perlu ditingkatkan terutama dalam hal capaian target hasil beberapa program dan kegiatan yang belum maksimal.
2. Kinerja BKDD dalam pelayanan administrasi PNS pada indikator efisiensi perlu ditingkatkan. Penggunaan dan realisasi anggaran perlu dimaksimalkan. Penggunaan potensi SDM pegawai juga perlu ditingkatkan dengan menempatkan pegawai pada bidang tugas yang benar-benar relevan dengan kompetensi yang dimiliki.

3. Kinerja BKDD dalam pelayanan administrasi PNS pada indikator responsivitas perlu ditingkatkan. Program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS yang ditetapkan dan dilaksanakan harus benar-benar sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang ada, serta selaras dengan kepentingan para PNS itu sendiri. Kemampuan untuk menanggapi dan menangani dengan cepat permasalahan yang menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan administrasi PNS juga perlu ditingkatkan.
4. Kinerja BKDD dalam pelayanan administrasi PNS pada indikator transparansi perlu ditingkatkan. Informasi tentang kebijakan, program dan kegiatan yang dilaksanakan; anggaran dan realisasinya untuk setiap program dan kegiatan; dan capaian target hasil untuk setiap program dan kegiatan harus lebih terbuka dan lebih jelas serta mudah diakses oleh para pegawai yang memerlukan.

## DAFTAR PUSTAKA

Dwiyanto Agus, dkk., 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di*

*Indonesia*, Yogyakarta, Pusat Studi

Kependudukann dan Kebijakan UGM.

Echols J. dan Hasan Shadilly, 2002, *Kamus*

*Inggiris-Indonesia*, Gramedia

Pustaka Utama, Jakarta.

Moleong, 2006, *Metode Penelitian Kualitatif*,

Remaja Redoskarya, Bandung.

Rohidi dan Moeljarto, 2002, *Analisis Data*

*Kualitatif*, UI-Press, Jakarta.

Sugiono, 2009, *Metodologi Penelitian*

*Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

## Sumber Lain :

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004

Tentang Pemerintahan Daerah.

Keputusan Presiden RI No.150 Tahun 2000

tentang Pedoman Pembentukan

BKD.