



# DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI: <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/4145>

## EFFECTIVENESS OF STATE CIVIL APPARATUS PERFORMANCE AT THE NORTH LANGOWAN DISTRICT OFFICE, MINAHASA REGENCY

Sisca B. Kairupan<sup>1</sup>, Abdul R. Dilapanga<sup>2</sup>, Maria M.L Iroth<sup>3</sup>

Program studi Ilmu Administrasi Negara

Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[siscakairupan@unima.ac.id](mailto:siscakairupan@unima.ac.id)

### ARTICLE INFORMATION

#### Article history:

Received date: 13 November 2023

Revised date: 15 November 2023

Accepted date: 14 November 2023

### ABSTRACT

*The progress of each agency in implementing governance is greatly influenced by Human Resources, namely the State Civil Apparatus because it is part of government management to carry out its main tasks and functions in government. This study aims to find out, describe and analyze how the effectiveness of the State Civil Apparatus of the North Langowan District Office, Minahasa Regency. This study used a descriptive qualitative approach, the number of informants was 5 people with data collection techniques namely observation, interviews and documentation, with data analysis techniques through data reduction, data presentation and drawing conclusions. Based on research data and information, the performance effectiveness of ASN at the Langowan Utara District Office is not yet fully effective. The performance targets set for each ASN are in accordance with the existing provisions, but in the Performance Assessment of performance results still needs to be improved, especially in public services, the factors that affect the effectiveness of ASN performance are work motivation, work environment, leadership, office facilities, human resources, ASN with ability or skill less will hinder work, facilities and infrastructure that are still lacking can make work less effective. Because of this, researchers suggest that the performance targets for each ASN are still guided by the applicable rules and regulations, performance appraisal is assessed from the results of their performance for that ASN is required to complete what is the target of its performance and there is a need for supervision from leaders for ASN who are less disciplined and improve the quality of service for public.*

*Keywords: Performance Effectiveness of State Civil Apparatus*

### ABSTRAKSI

Kemajuan setiap instansi dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yaitu Aparatur Sipil Negara karena merupakan bagian dari manajemen pemerintahan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana Efektivitas Aparatur Sipil Negara Kantor Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, jumlah informan sebanyak 5 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi, dengan teknik analisis data melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan data dan informasi penelitian, efektivitas kinerja ASN pada Kantor Kecamatan Langowan Utara belum sepenuhnya efektif. Target kinerja yang ditetapkan untuk setiap ASN sudah sesuai dengan ketentuan yang ada, namun dalam Penilaian Kinerja hasil kinerja masih perlu ditingkatkan terutama dalam pelayanan publik, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja ASN yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, fasilitas kantor, sumber daya manusia, ASN yang memiliki kemampuan atau skill yang kurang akan menghambat pekerjaan, sarana dan prasarana yang masih kurang dapat membuat pekerjaan menjadi kurang efektif. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar target kinerja setiap ASN tetap berpedoman pada aturan dan ketentuan yang berlaku, penilaian kinerja dinilai dari hasil kerjanya untuk itu ASN dituntut untuk menyelesaikan apa yang menjadi target kerjanya dan perlu adanya pengawasan dari pimpinan untuk ASN yang kurang disiplin dan meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat.

Kata kunci: Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara

## **PENDAHULUAN**

Kinerja ASN yang efektif dan optimal adalah sasaran yang ingin dicapai oleh setiap organisasi publik. Kemajuan setiap instansi dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan sangat dipengaruhi oleh aparaturnya karena aparatur merupakan bagian dari manajemen pemerintahan untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintah, pembangunan, dan pelayanan masyarakat.

Aparatur dan instansi atau organisasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, aparatur memegang peran utama dalam menjalankan kegiatan organisasi. Sedangkan instansi merupakan wadah atau tempat pegawai untuk melakukan aktivitasnya sehari-hari. Prestasi terbaik yang dapat diberikan aparatur yang baik dan memuaskan juga dapat menggambarkan keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Aparatur merupakan sumber daya yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Sumber Daya Manusia adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi. Pengabdian adalah perbuatan baik yang berupa pikiran dan pendapat sebagai perwujudan kesetiaan, atau suatu kesetiaan yang dilakukan dengan ikhlas.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menuntut pencapaian kinerja yang tinggi dari ASN dan untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan

manajemen aparatur sipil negara. Dengan adanya Undang-Undang ini diharapkan setiap Pegawai ASN sebagai aparatur negara dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah semaksimal mungkin di samping menunjukkan perilaku yang positif dalam berpikir dan bertindak sehingga akan menghasilkan kinerja yang efektif.

Peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara menjadi sangat penting dan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja operasional ASN dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas ASN yang tinggi akan bermuara pada lainnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sasaran kinerja serta tupoksinya secara lebih efisien, efektif, dan produktif. SDM mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap efektivitas sebuah organisasi daripada sumber daya yang lain. SDM dengan kualitas tinggi akan membawa kesuksesan bagi organisasi.

Demi menciptakan aparatur yang mempunyai kinerja yang efektif diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena MSDM merupakan bagian penting dalam mempertahankan atau meningkatkan efektivitas kinerja aparatur di instansi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan.

Di era modernisasi saat ini perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang selalu mengedepankan efektivitas kerja para aparatur yang dapat menggerakkan sekaligus menjalankan roda organisasi atau instansi. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Terciptanya efektivitas kinerja yang baik diharapkan mampu untuk menjamin percepatan, kelancaran, pelayanan instansi tersebut.

Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan kabupaten khususnya otonomi daerah. Dikatakan sebagai ujung tombak karena kecamatan berhadapan langsung dengan masyarakat dalam

memberikan pelayanan prima, maka Kantor Kecamatan Langowan Utara sangat berperan penting dalam mewujudkan tujuan nasional. Dengan kata lain, Kantor Kecamatan Langowan Utara harus menjadi suatu organisasi yang mempunyai kinerja yang baik agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan dan kecamatan harus mampu menjadi tempat bagi masyarakat untuk diselesaikan untuk ditindak lanjuti. Sebagai instansi Pemerintah, Kantor Kecamatan Langowan Utara harus mempunyai SOP (Standar Operasional Prosedur) yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai penyelenggara pelayanan publik, SOP adalah sistem pengaturan atau prosedur yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang terstruktur. SOP juga merupakan berbagai instruksi tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan administrasi pemerintah. Kantor Kecamatan Langowan Utara mempunyai SOP sebagai berikut:

1. Pelayanan legalisasi ijin gangguan dan ijin mendirikan bangunan
2. Pelayanan legalisasi keterangan waris dan surat tanah lainnya
3. Pelayanan legalisasi surat keterangan kurang mampu dan rekomendasi kegiatan sosial kemasyarakatan (Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Serta Keagamaan)
4. Pelayanan surat rekomendasi (KKN, Magang, Prakerin, Penelitian)
5. Pelayanan legalisasi proposal pemberdayaan masyarakat (pertanian, pembangunan sarana dan prasarana)
6. Pelayanan legalisasi surat/dokumen kependudukan dan catatan sipil
7. Pelayanan legalisasi ijin berkumpul/keramaian

Efisien maupun efektivitas organisasi baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa SDM yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus semaksimal mungkin. Mengembangkan pengetahuan para pegawai, berarti meningkatkan kemampuan mereka untuk lebih mengenal dan memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, atau dengan memahami perkembangan organisasi serta sasaran yang akan dicapai organisasi.

Saat peneliti melakukan observasi awal yang

peneliti lakukan di Kantor Kecamatan Langowan Utara, peneliti menemukan bahwa kinerja ASN di instansi tersebut belum memenuhi efektivitas kinerja yang telah ditetapkan untuk mencapai visi dan misi Kantor Kecamatan Langowan Utara. Beberapa masalah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut; masih ada ASN yang belum bisa mengoperasikan barang komputer atau laptop untuk bekerja, sarana kantor yang belum sepenuhnya lengkap seperti komputer dan printer seta masih . Kinerja ASN yang belum sepenuhnya efektif bisa disebabkan oleh beberapa hal, seperti pimpinan masih kurang dalam melakukan pengawasan terhadap proses kerja ASN. Dengan demikian pekerjaan kantor menjadi sangat sulit untuk mencapai kualitas kinerja yang efektif, sedangkan efektivitas kinerja ASN merupakan hal yang penting dan harus selalu ditingkatkan di era modernisasi ini.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Sugiyono pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan reabilitas masalah yang akan dipecahkan. Fokus penelitian bermanfaat bagi pembatasan mengenai objek penelitian yang diangkat, manfaat lainnya agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Fokus dalam penelitian ini, yaitu Efektivitas Kinerja Aparatur Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa tentang penilaian kinerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang efektivitas kinerja ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara dalam hal menetapkan sasaran kinerja ASN sudah cukup baik karena sudah mengikuti ketentuan yang ada. Namun dalam mengimplementasikan tugasnya ASN belum sepenuhnya memenuhi sasaran kinerja yang telah disusun khususnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. ASN harus mampu melayani secara cepat dan tepat sesuai SOP yang telah ditetapkan dengan tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku. Selain itu, layanan yang diberikan harus sesuai norma waktu, artinya melayani dalam batasan waktu normal untuk setiap permohonan yang diterima. Masyarakat sebagai objek dari sasaran kinerja ASN kantor kecamatan menilai hasil kinerja ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara masih perlu ditingkatkan karena masih adanya hambatan atau kekurangan saat masyarakat memerlukan pelayanan dibidang

administrasi seperti untuk mengurus atau membuat surat, juga masih adanya ASN yang kurang disiplin dalam bekerja seperti datang terlambat ke kantor atau tidak berada di kantor saat masih jam kerja. Sehingga hal tersebut dapat membuat keterlambatan ASN dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adanya berbagai keluhan dan rasa ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima atau yang diberikan oleh ASN merupakan salah satu ketidakmampuan atau merupakan indikasi kurang baiknya kinerja ASN. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Pasal 18 Huruf (i) tentang Pelayanan Publik, masyarakat berhak mendapat pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas dan tujuan pelayanan.

Terdapat faktor-faktor yang berhubungan atau mempengaruhi efektivitas kinerja ASN salah satunya adalah kemampuan setiap ASN dalam bekerja, adanya ASN yang belum bisa menggunakan alat elektronik untuk bekerja dinilai kurang efektif dalam melaksanakan tugasnya karena sebagai ASN di Kantor Kecamatan sebagian pekerjaannya menggunakan komputer. Selain itu, faktor lainnya adalah motivasi kerja, lingkungan kerja, peran masyarakat, dan cara kepemimpinan dari Camat dan Sekretaris Kecamatan sebagai pimpinan di Kantor Kecamatan.

Menurut Mondy, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

### **1. Sasaran Kinerja**

Dari penelitian yang telah peneliti lakukan ditemui bahwa Sasaran Kinerja ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara dalam bentuk SKP disusun berdasarkan Renstra dan Renja Tahunan serta SKP atasan langsung secara berjenjang, dengan objek sasaran kinerja adalah masyarakat. ASN menyusun SKP untuk

menjadi acuan dalam melakukan pekerjaan hingga nantinya sebagai syarat dalam penilaian hasil kinerja. Setiap ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara sudah menyusun SKP sebagai pedoman untuk bekerja sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. SKP setiap ASN di Kantor Kecamatan disetujui oleh atasan langsung dalam hal ini adalah Camat sebagai pimpinan tertinggi di Kantor Kecamatan, sedangkan Camat disetujui oleh Pejabat yang ada di tingkat daerah yaitu Bupati.

Maka peneliti berpendapat bahwa sasaran kinerja yang disusun oleh setiap ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara sudah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada berdasarkan Renstra dan Renja Tahunan serta SKP atasan langsung secara berjenjang sebagai acuan dalam setiap penyusunan SKP, di dalam SKP terdapat kinerja utama dan kinerja tambahan yang juga sebagai indikator kinerja dan target kinerja setiap ASN.

Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

### **2. Penilaian Kinerja ASN**

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan didapati bahwa, hasil kinerja ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara belum cukup

efektif. Ini dikarenakan dalam pelayanan publik di bidang administrasi masih terdapat beberapa ASN yang masih belum sepenuhnya bisa menggunakan komputer sebagai penunjang bagi ASN melakukan pekerjaan, juga masih adanya ASN yang sering terlambat datang ke kantor walaupun pengisian daftar hadir sudah menggunakan sistem online.

Maka peneliti berpendapat bahwa hasil kinerja ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara harus ditingkatkan lagi dan memerlukan pengawasan lebih dari pimpinan. Ini disebabkan oleh masih adanya ASN yang tidak disiplin saat bekerja dan kurang mematuhi peraturan yang sudah dibuat sehingga menghambat proses kerja di Kantor Kecamatan. Sehingga masih perlu pengawasan lebih dari atasan dalam hal ini Camat dan Sekretaris Kecamatan.

Berdasarkan Permenpanrb Nomor 8 Tahun 2021 Pasal 1 ayat (4), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Mangkunegara menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3. Faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja ASN**

Dari hasil penelitian ditemui bahwa terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kinerja ASN di Kantor Kecamatan, seperti motivasi kerja, suasana kerja, kepemimpinan, fasilitas dan sarana-prasarana kantor, juga SDM. SDM sebagai penggerak dari sebuah instansi harus memiliki kemampuan yang baik agar mampu menjalankan pekerjaannya dengan efektif, namun di Kantor Kecamatan Langowan Utara masih terdapat ASN yang belum bisa menggunakan alat elektronik seperti komputer untuk bekerja sehingga menyebabkan hambatan dalam pekerjaan.

Maka peneliti berpendapat bahwa Kantor Kecamatan Langowan Utara masih terdapat faktor penghambat dalam melakukan pekerjaan seperti adanya ASN yang belum bisa

menggunakan alat elektronik untuk melakukan pekerjaan seperti melakukan kegiatan administrasi untuk membuat surat sedangkan Kantor Kecamatan tidak lepas dari kegiatan administrasi sebagai salah satu pelayanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat. Selain itu ketersediaan aset kantor seperti komputer masih kurang sehingga ini juga menyebabkan terhambatnya pekerjaan yang harus dilakukan. Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang dalam pelayanan sehingga masyarakat kurang puas dengan pelayanan yang diberikan. Berdasarkan PAN Nomor 63 Tahun 2004 standart pelayanan publik salah satunya yaitu : Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan, apabila pelayanan dalam prakteknya yang diterima oleh masyarakat sesuai keinginan atau harapan mereka, maka dapat dikatakan sudah memuaskan.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terimakasih kepada pimpinan Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, koordinator program studi Ilmu Administrasi Negara, serta para narasumber yang sudah membantu dalam memberikan informasi selama penelitian ini dilaksanakan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil di jelaskan pada bab sebelumnya maka disimpulkan bahwa Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa belum sepenuhnya efektif karena peneliti menemukan beberapa masalah atau penghambat dalam ASN kantor kecamatan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya juga dalam melakukan pelayanan publik, hal ini didukung dengan pernyataan yang peneliti dapatkan dari pimpinan dan ASN Kantor Kecamatan Langowan Utara juga beberapa masyarakat yang ada di Kecamatan Langowan Utara. Didukung dengan data serta informasi yang peneliti dapatkan bahwa :

1. Sasaran Kinerja ASN yang disusun oleh setiap ASN di Kantor Kecamatan Langowan Utara sudah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada berdasarkan Renstra dan Renja Tahunan serta SKP atasan langsung secara berjenjang.
2. Penilaian kinerja ASN dilihat dari hasil kerjanya masih kurang efektif, karena masih adanya ASN yang kurang disiplin saat

bekerja sehingga menghambat proses pekerjaan dan adanya keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang di dapat kurang dari harapan masyarakat.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja ASN terdapat beberapa faktor tapi faktor yang menghambat efektivitas kinerja di Kantor Kecamatan Langowan Utara adalah adanya ASN yang belum bisa menggunakan alat elektronik untuk bekerja, terbatasnya sarana dan prasarana penunjang dalam melakukan pelayanan bagi masyarakat serta kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap bawahan.

## REFERENSI

- A. R. Dilapanga, "Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bolaang Mongondow," *J. Civ. Educ. Media Kaji. Pancasila dan Kewarganegaraan*, vol. 2, no. 2, p. 50, 2018, doi: 10.36412/ce.v2i2.771.
- Devie S.R. Siwij, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perangkat Desa Se Kecamatan Pineleng," *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, 2022.
- MENPAN, "Keputusan MENPAN No. 563/2004," 2004.
- M. A.Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2015.
- Marthinus Mandagi. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa. *JURNAL ADMINISTRO: JURNAL KAJIAN KEBIJAKAN DAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA*.
- Pemerintah Republik Indonesia, Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. 2009. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- R. Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. 2014. [Online]. Available: [https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU Nomor 05 Tahun 2014.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU%20Nomor%2005%20Tahun%202014.pdf)
- Rivai, & Basri. (2005). *Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- S. Armstrong, M., & Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Edition. London: Kogan Page Publishers. 2020.
- S. B. Kairupan and M. Mandagi, "Peningkatan Kapasitas Aparatur dalam Pengelolaan Administrasi," *J. Pengabd. Kpd. Masy.*, 2019.
- Siagian. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Sinambela. (2012). *Kinerja pegawai: Teori pengukuran dan implikasi*. Graha Ilmu.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta cv, 2017.
- T. Sitorus, M. Mandagi, and J. Mantiri, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa," *J. Adm. J. Kaji. Kebijak. dan ilmu Adm. Negara*, vol. 3, no. 1, pp. 53–63, 2021, doi: 10.53682/administro.v3i1.2056.
- Wibowo. (2012). Efisiensi Modal Kerja, Likuiditas dan Leverage terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Manufaktur di BEI. *Jurnal Dinamika Manajemen*.