



Analisis Kinerja Pelayanan Publik
pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau
(Analysis of Performance Public Services
at The Regional Management Borders Agency of Kepulauan Riau Province)

Dr. Indra Bastian Tahir, S.Si., M.E.¹

¹Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau/
STIE Pembangunan Tanjungpinang, Tanjungpinang, Indonesia

Email: indra.tahir@gmail.com¹

Diterima: Mei 2023

Direvisi: Juni 2023

Disetujui: Juni 2023

DOI:

Abstrak: Salah satu tahapan dalam meningkatkan pelayanan publik agar tujuan pembangunan terciptanya kesejahteraan umum dapat raih adalah melalui analisis kinerja pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja pelayanan publik pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan, dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui pengukuran psikometrik Skala Likert yang memberikan gambaran fenomena dengan menyajikan data secara faktual, sistematis, dan akurat dari penerima layanan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan survei melalui kuisioner online. Adapun unsur yang disurvei terkait kepuasan masyarakat adalah kesesuaian pelayanan, aspek mekanisme dan prosedur, lama pelayanan, spesifikasi jenis produk pelayanan, aspek perilaku pelaksana, sarana dan prasarana, kompetensi pelayanan, penanganan terhadap pengaduan pengguna layanan, dan biaya pelayanan. Hasil penelitian menunjukan secara umum kinerja pelayanan publik Badan Pengelola Perbatasan Daerah dengan kualitas kerja Baik, dan penilaian hasil pelayanan sebesar 84,80 masuk dalam kategori B.

Kata Kunci: kinerja, pelayanan publik, survei, skala Likert

Abstract: One of the stages in improving public services so that the development goals of creating general welfare can be achieved is through an analysis the performance of public services. The purpose of this study was to analysis the performance of public services in The Regional Management Borders Agency of Kepulauan Riau Province. The study uses descriptive qualitative with Likert scale which provides an overview of the phenomena that occur in the field and presents data in a systematic, factual, and accurate manner from service recipients. The data collection techniques used in the study by surveying through online questionnaires. The elements surveyed are Service Conformity; Systems, Mechanisms, and Procedures; Service Time; Product Specifications Type of Service; Implementer Behavior; Facilities and Infrastructure; Service Competence; Handling Service User Complaints; and Service Fee. In general the results show that the performance of public services at The Regional Management Borders Agency is seen in terms of work quality by assessing the service results felt by service recipients that are 84,80, included in category B with good service performance.

Keywords: performance, public services, survey, Likert scale

I. PENDAHULUAN

Fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat, hal ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai pelayanan publik. Pelayanan publik ini menarik perhatian karena masih banyak kelemahan dan masih di bawah harapan masyarakat, sehingga aparatur pemerintah harus melakukan analisis untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Kemudian menurut Simanjuntak (2005:106) dan Wibowo (2007:205) kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil dalam pelaksanaan tugas, adapun analisis kinerja merupakan hasil evaluasi kinerja organisasi, kelompok, atau individu, dimana analisis kinerja ini akan memberikan *feedback* terkait capaian tujuan dan sasaran kinerja dalam perencanaan, hingga proses pelaksanaan kinerja.

Analisis kinerja biasanya dilakukan secara bertahap untuk memberikan gambaran kinerja organisasi selama periode waktu tertentu. Analisis evaluasi kinerja mencakup proses mengevaluasi, meninjau, dan mengukur kinerja organisasi. Pada prinsipnya, evaluasi kinerja dilakukan pada akhir periode tertentu/akhir tahun untuk mendapatkan gambaran kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar 1. Tujuan Analisis Evaluasi Kinerja (2022)

Salah satu pedoman penilaian terhadap kualitas pelayanan publik adalah melalui survei unit kerja pemerintah yang harus dilakukan setiap tahun yaitu Permen PANRB Nomor 14 Tahun 2018 jo. Permen PANRB Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyedia Layanan Publik.

Pada akhir Desember 2021, Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan kembali berkiprah sebagai organisasi perangkat daerah di Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan Pergub Kepri Nomor 92 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Cara Kerja Perangkat Daerah selanjutnya direvisi dengan Pergub Nomor 1 Tahun 2023. Dalam usianya yang menuju satu tahun dipandang perlu secara dini melakukan analisis terhadap kinerja pelayanan publiknya.

Badan Pengelola Perbatasan Daerah (BPPD) Provinsi Kepulauan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan telah melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam mengukur pencapaian kinerja pelayanan urusan pemerintahan terhadap tingkat kepuasan masyarakat termasuk mitra kerja sebagai pengguna layanan yang dilakukan secara berkala.

SKM tahun 2022 lalu merupakan studi terhadap pelayanan terkait pelayanan data dan informasi perbatasan, fasilitasi kerja sama luar negeri di kawasan perbatasan, usulan pembangunan di kawasan perbatasan, koordinasi pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan pada BPPD Provinsi Kepulauan Riau.

Ruang lingkup penyusunan studi kinerja pelayanan publik kepada Masyarakat/Mitra Kerja di BPPD Prov. Kepulauan Riau, meliputi metode studi dan unsur-unsur yang akan dievaluasi,

tahapan persiapan survei kepuasan masyarakat, tahapan pengolahan data, pembahasan hasil studi kepuasan masyarakat, kesimpulan, dan rencana tindak lanjut serta saran dari studi kinerja pelayanan publik.



Gambar 3. Tahapan Penelitian (2022)

II. METODE

Metode yang digunakan dalam analisis evaluasi kinerja pelayanan publik ini adalah melalui survei terkait kepuasan masyarakat (SKM) dengan pendekatan metode kualitatif yang diukur dengan skala likert.

Skala likert yang dimaksud adalah skala pengukuran psikometrik, dan merupakan skala yang sering digunakan dalam penelitian yang berbentuk survei. Dalam skala likert, responden memilih jawaban yang sesuai dengan pernyataan yang tersedia.

Mengacu pada Permen PANRB Nomor 14 Tahun 2018 ada 9 unsur survei kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang menjadi aspek pengukuran kepuasan masyarakat sebagai berikut:



Gambar 2. 9 Unsur SKM (2022)

Dalam menentukan responden, cakupan wilayah BPPD Kepri bersinggungan dengan masyarakat dan mitra kerja ditentukan secara acak. Untuk ukuran proporsi sampel dan populasi digunakan tabel sampel Krejcie dan Morgan.

Form online dengan Google Form digunakan sebagai kuesioner pelayanan publik BPPD periode 2022 ini. Desain jawaban untuk setiap unsur pertanyaan pelayanan di dalam kuesioner berbentuk *multiple choice*. Akumulasi pemilihan jawaban kuesioner mencerminkan kualitas layanan.

Tingkat kualitas layanan berkisar sangat baik hingga sangat buruk dengan nilai persepsi 1 sampai 4. Adapun nilai survei dihitung dengan nilai rata-rata tertimbang dari setiap unsur pelayanan.

Tabel 1. Nilai Persepsi, Interval SKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

Nilai Persepsi	Nilai Interval (NI)	Nilai Interval Konversi (NIK)	Mutu Pelayanan (x)	Kinerja Unit Pelayanan (y)
1	1,00–2,5996	25,00–64,99	D	Tidak Baik
2	2,60–3,064	65,00–76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644–3,532	76,61–88,30	B	Baik
4	3,5324–4,00	88,31–100,00	A	Sangat Baik

Sumber: Skor dan interval skala Likert. (2021)

III. PEMBAHASAN DAN HASIL

Perhitungan SKM akan menghasilkan nilai total dari tiap unit layanan yang ditentukan dengan rata-rata nilai dari tiap unsur pelayanan. Adapun nilai komposit (gabungan) pada BPPD Kepri merupakan penjumlahan dari rata-rata setiap unsur layanan dikali bobot yang sama yaitu 0,143. Hasil rata-rata unsur adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Unsur Survei Kepuasan Masyarakat

No	Unsur SKM	Nilai Unsur SKM
1.	Kesesuaian Pelayanan	X1
2.	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	X2
3.	Waktu Pelayanan	X3
4.	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	X4
5.	Perilaku Pelaksana	X5
6.	Sarana dan Prasarana	X6
7.	Kompetensi Pelayanan	X7
8.	Penanganan Pengaduan Pengguna Layanan	X8
9.	Biaya Pelayanan	X9

Sumber: Unsur SKM dari Permenpan Nomor 14 Tahun 2018. (2021)

Maka untuk mengetahui nilai survei unit pelayanan dihitung dengancara sebagai berikut:

$$Y = (X1 \times 0,11) + (X2 \times 0,11) + (X3 \times 0,11) + (X4 \times 0,11) + (X5 \times 0,11) + (X6 \times 0,11) + (X7 \times 0,11) + (X8 \times 0,11) + (X9 \times 0,11)$$

Karakteristik Responden

Adapun terkait karakteristik reponden pada hasil SKM pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dibedakan menjadi empat yaitu berdasarkan umur, tingkat pendidikan, dan karakteristik berdasarkan pekerjaan, dan jenis keperluan.

Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik berdasarkan umur dibagi menjadi 6 (enam) kelompok sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur (Tahun)	Jumlah Responden
1	18 s.d. 20 Tahun	1
2	21 s.d 30 Tahun	7
3	31 s.d 40 Tahun	5
4	41 s.d 50 Tahun	10
5	50 s.d 60 Tahun	2
6	60 >	0

Sumber: Data Hasil Survei. (2022)

Terlihat dari tabel di atas bahwa diantara responden yang mengajukan pelayanan,bahwa mayoritas sebanyak 10 orang yang berada pada kelompok usia 41 sampai 50 tahun, dan paling sedikit sebanyak 0 orang berada pada kelompok usia 60 tahun ke atas.

Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan

Berdasarkan Pendidikan dibagi menjadi 7 (tujuh) tingkat, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan

Nomor	Pendidikan	Jumlah Responden
1	SD	0
2	SMP	0
3	SMU	9
4	D1-D2	0
5	D3	1
6	S1	10
7	S2	5
8	S3	1

Sumber: Data Hasil Survei. (2022)

Terlihat dari tabel di atas bahwa diantara responden yang mengajukan pelayanan,bahwa mayoritas sebanyak 10 orang yang berada pada kelompok yang berpendidikan S1 dan paling sedikit sebanyak 0 orang dilakukan oleh kelompok berpendidikan SD, SMP, D1, dan D2.

Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Berdasarkan jenis pekerjaan dibagi menjadi 5 (lima) kelompok pekerjaan yaitu PNS, Swasta, Media, Swasta, BUMN/BUMD dan lain-lain. Struktur responden berdasarkan jenis pekerjaan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Nomor	Pekerjaan	Jumlah Responden
1	PNS	11
2	Swasta	6
3	Media	3
4	BUMN/BUMD	0
5	Lain-Lain	6

Sumber: Data Hasil Survei. (2022)

Terlihat dari tabel di atas bahwa diantara responden yang mengajukan pelayanan mayoritas sebanyak 11 orang yang berada pada kelompok PNS dan paling sedikit 0 orang yang berada pada kelompok pekerjaan BUMN/BUMD.

Responden Berdasarkan Jenis Keperluan

Responden terkait jenis keperluan dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu terkait pelayanan data dan informasi

perbatasan, fasilitasi kerja sama luar negeri di kawasan perbatasan, usulan pembangunan di kawasan perbatasan, dan koordinasi pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan.

Tabel 6. Responden Berdasarkan Jenis Keperluan

No.	Jenis Keperluan	Jumlah Responden
1	Pelayanan data dan informasi perbatasan	14
2	Fasilitasi Kerja Sama Luar Negeri di kawasan perbatasan	1
3	Usulan pembangunan di kawasan perbatasan	6
4	Koordinasi pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan	5

Sumber: Data Hasil Survei. (2022)

Berdasarkan tabel diatas, responden yang melakukan pengajuan layanan Data dan Informasi Perbatasan 14 orang, fasilitasi kerja sama luar negeri di kawasan perbatasan sebanyak 1 orang, usulan pembangunan di kawasan perbatasan sebanyak 6 orang, dan koordinasi pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan sebanyak 5 orang.

Pendapat Responden Tentang Pelayanan

Pemohon layanan yang mengajukan urusan terkait data dan informasi perbatasan, fasilitasi kerja sama luar negeri di kawasan perbatasan, usulan pembangunan di kawasan perbatasan, dan koordinasi pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan diminta untuk mengisi SKM pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepri. Survei dilaksanakan pada bulan September dan Oktober 2022 dan mendapatkan responden sebanyak 26 orang. Adapun rangkuman pendapat dari responden dapat dilihat pada berikut:

Tabel 7. Jawaban Kuisisioner Survey Kepuasan Masyarakat Pelayanan

1. Bagaimana pendapat anda tentang kesesuaian pelayanan dengan jenis pelayannya?	Resp.	6. Bagaimana pendapat Anda tentang kualitas sarana dan prasarana yang disediakan?	Resp.
a. Sangat Baik	12	a. Sangat Baik	12
b. Baik	12	b. Baik	12
c. Buruk	1	c. Buruk	1
d. Sangat Buruk	1	d. Sangat Buruk	1
2. Bagaimana pendapat anda tentang kemudahan Prosedur Pelayanan?		7. Bagaimana pendapat saudara tentang Kompetensi / Kemampuan Petugas dalam Pelayanan?	
a. Sangat Baik	10	a. Sangat Kompeten	10
b. Baik	14	b. Kompeten	14
c. Buruk	1	c. Kurang Kompeten	1
d. Sangat Buruk	1	d. Tidak Kompeten	1
3. Bagaimana pendapat anda tentang kemudahan Prosedur Pelayanan?		8. Bagaimana pendapat saudara tentang penanganan terhadap Pengaduan Pengguna Layanan?	
a. Sangat Baik	11	a. Sangat Kompeten	8
b. Baik	13	b. Kompeten	15
c. Buruk	1	c. Kurang Kompeten	2
d. Sangat Buruk	1	d. Tidak Kompeten	1
4. Menurut Anda, apakah hasil dari produk pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan?		9. Bagaimana pendapat anda tentang kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan ?	
a. Sangat Sesuai	10	a. Gratis	13
b. Sesuai	14	b. Murah	6
c. Tidak Sesuai	2	c. Mahal	1
d. Sangat Tidak Sesuai	0	d. Sangat Mahal	0
5. Bagaimana pendapat Anda mengenai perilaku petugas dalam melayani terkait kesopanan dan keramahannya?			
a. Sangat Baik	13		
b. Baik	11		
c. Buruk	2		
d. Sangat Buruk	0		

Tabel 8. Rata-Rata Tiap Hasil Unsur SKM

No.	Unsur Pelayanan	Nilai Unsur Pelayanan
1	Kesesuaian Pelayanan	3,440
2	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	3,360
3	Waktu Pelayanan	3,360
4	Produk Spesifikasi Jenis Layanan	3,400
5	Perilaku Pelaksana	3,400
6	Sarana dan Prasarana	3,480
7	Kompetensi Pelayanan	3,440
8	Penanganan Pengaduan Pengguna Layanan	3,200
9	Biaya Pelayanan	3,480

Sumber: Data SKM BPPD. Data diolah (2022)

Sehingga nilai Survei Kepuasan Masyarakat setelah dikonversi diperoleh 84,80 sebagai nilai akhir.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kinerja pelayanan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat elemen pelayanan yang masih kurang memuaskan, terutama pada penanganan pengaduan pengguna layanan. Oleh karena itu, Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebaiknya mempertimbangkan untuk menyediakan layanan pengaduan online berbasis Smartphone di masa depan. Layanan ini dapat diunduh melalui *Playstore* pada *Smartphone*.

Nilai Indeks Pelayanan Pemerintahan kepada Masyarakat pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepri pada tahun 2022

sebagai tahun pertamanya berkiprah adalah 3,39 dengan Nilai SKM setelah dikonversi mendapatkan nilai 84,80 dan mutu pelayanan termasuk kedalam kategori B atau Baik.

Kemudian Untuk meningkatkan transparansi informasi publik pada Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, disarankan agar segera dibangun sebuah situs web dengan halaman khusus untuk menangani pengaduan, saran, dan masukan secara responsif.

Beragamnya karakteristik responden dalam menyikapi unsur-unsur pelayanan pada BPPD Prov. Kepri, maka perlu dilakukan peningkatan pelayanan publik pada pelayanan pemerintahan kepada masyarakat, melalui 2 (dua) hal, yaitu yang pertama agar fasilitas sarana dan prasarana diperbaharui secara terus menerus sehingga kinerja Badan Pengelola Perbatasan Daerah dapat meningkat. Adapun yang kedua demi kenyamanan dan kelancaran layanan kepada masyarakat maka pelayanan yang berkaitan dengan pengaduan masalah harus ditingkatkan.

Melalui jurnal ini diharapkan kinerja pelayanan kepada masyarakat oleh Badan Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau semakin meningkat, demikian pula pemerintah daerah secara keseluruhan. Saran dan masukan yang telah dituliskan di atas diharapkan menjadi pedoman sehingga dapat menciptakan pembaharuan yang terus-menerus dalam pelayanan prima terkait pelaksanaan administrasi pemerintahan dan ke depan Badan

Pengelola Perbatasan Daerah Provinsi Kepulauan Riau diharapkan mampu menjadi unit pelayanan yang profesional dan responsif.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami kepada yang terhormat Bapak Gubernur Kepulauan Riau, Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Kepala Badan Pengelola Perbatasan Daerah, Kepala Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan; dan rekan-rekan yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menyusun analisis kinerja pelayanan publik pada BPPD Provinsi Kepulauan Riau.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Behn, R. D. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*, (October).
- BPKP. (2000). *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*. Jakarta: BPKP.
- Carter, N. (1991). *Learning to Measure Performance: The Use of Indicators in Organizations*. *Public Administration*, 69, 85–101.
- Coste, A., & Tiron, A. (2013). *Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92(Lumen), 215–219. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.662
- Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T way to write management's Goals and Objectives*. *Management Review*, 7(11), 35–36.
- Dwiyanto, A. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Pusat Studi

- Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Heri, 2019. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT.Grasindo.
- IPSASB. (2008). Consultation Paper Development in Performance Measurement Structure in Public Sector Entities.
- Jawahar, M. (2005). Do Raters Consider the Influence of Situational Factors on Observed Performance When Evaluating Performance? Evidence from Three Experiments. *Group & Organization Management* Vol. 30 No. 1, 6-41.
- Kravchuk, R., & Schack, R. (1996). Designing Effective Performance Measurement System Under The Government Performance and Result Act 1993. *Public Administration Review*, 56(4), 348 – 358.
- Kristiansen, S., Dwiyanto, A., Pramusinto, A., & Putranto, E. A. (2008). Public Sector Reforms and Financial Transparency: Experiences from Indonesian Districts. *Contemporary Souteast Asia*, 31(1), 64–87. doi:10.1355/cs31-1c
- Lapsley, I., & Pallot, J. (2000). Accounting, Management and Organizational Change: A Comparative Study of Local Government. *Management Accounting Research* Vol.11, 213-222.
- Mahsun, M. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: FE UGM.
- Mulia, R. A. (2019). Influence Of Public Policy, Participation Of Community And Education Level To Public Welfare In Padang Pariaman District. *Jurnal El-Riyasah*, 10(1), 37-56.
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Masyarakat Kota Padang. *Jurnal Elriyasah*, 11(1), 67-83.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik, sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Saputra, N. (2020). The Effect Of Organizational Support On Work Satisfaction In Regional Secretariat Employees In Pariaman District. *Ensiklopedia Sosial Review*, 2(1).
- Sedarmayanti.2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.



- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 2015. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tahir, Indra Bastian.2022. *Performance Evaluate of Public Services:Study at The Government and Borders Bureau of Kepulauan Riau Province*. Jurnal Barenlitbang Kepulauan Riau Vol. 01, No. 01.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*.Depok : PT. Raja Grafindo Persada.