

MODEL ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA APARATUR DI ERA OTONOMI DAERAH

Susi Hardjati

Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jatim

Email :susihardjati@gmail.com

ABSTRAK

Strategi penilaian kinerja yang akomodatif diperlukan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sistem penilaian kinerja PNS pusat dan daerah yang didasarkan pada DP3 selama ini tidak efektif. Dalam implementasinya, penilaian kinerja melalui DP3 belum mencerminkan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai, karena metode evaluasi yang digunakan belum sepenuhnya mengakomodasi ketentuan yang berlaku. Artikel ini mencoba mendiskusikan beberapa malpraktik dan bias dalam proses penilaian kinerja untuk pegawai pemerintah daerah, dan memberikan metode alternatif dalam memfokuskan penilaian kinerja atau kedudukan pegawai pemerintah daerah.

Kata kunci : kinerja, evaluasi kinerja aparatur

ABSTRACT

An accommodative performance appraisal strategy is needed to evaluate the performance of Civil Servants. Performance appraisal system of Central and Regional civil servants based on the List of Employee Implementation Assessment has been ineffective. In its implementation, performance appraisal through Employee Implementation Appraisal List does not yet reflect as a tool to measure the success of employee performance, since the evaluation method used has not fully accommodated the applicable provisions. This article attempts to discuss some of the malpractices and biases in the performance appraisal process for local government officials, and provides an alternative method of focusing on the performance appraisal or position of local government officials.

Keywords: performance, apparatus performance evaluation

PENDAHULUAN

Kebijakan otonomi daerah di Indonesia pada hakekatnya ditujukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat dalam meningkatkan pelayanan publik dan memajukan perekonomian daerah. Di samping itu, kebijakan ini juga diharapkan dapat mengembangkan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan,

serta memelihara hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar-Daerah dalam rangka menjaga keutuhan NKRI.

Pencapaian tujuan utama kebijakan otonomi daerah tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja yang baik dari pegawai pemerintah daerah. Dalam kaitan ini, Davis dan Newstorm (1985) mengidentifikasi adanya dua faktor signifikan yang

dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yakni kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*), sementara motivasi terbentuk oleh sikap (*attitude*) SDM yang bersangkutan dan situasi kerja.

Dengan demikian, kemampuan dan motivasi setiap pegawai di daerah perlu diukur agar dapat diketahui sejauh mana kinerja mereka, sehingga secara optimal dapat menunjang tujuan kebijakan otonomi yang telah ditetapkan daerahnya. Hasil pengukuran kinerja yang baik dapat membantu pemerintah daerah untuk memilih dan menempatkan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (*the right man on the right place*) secara lebih akurat dan obyektif. Di samping itu, hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat untuk menentukan program-program pengembangan SDM sesuai kebutuhan individual atau organisasi.

Artikel ini mencoba untuk mengkaji metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan di berbagai lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang kita tahu, dilaksanakan melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3). Disamping itu, analisis juga dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang ada, serta untuk memberikan masukan penyempurnaan. Evaluasi terhadap keberadaan DP3 penting, mengingat bahwa sejak perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjadi UU No. 43 Tahun 1999 belum dilakukan

pembaharuan terhadap metode pengukuran kinerja.

A. KINERJA PEGAWAI : DIMENSI & PENGUKURANNYA

Istilah kinerja dalam lingkup *kelembagaan* berarti hasil kerja yang ditunjukkan suatu lembaga selama periode tertentu. Kinerja suatu lembaga dapat dikatakan optimal apabila lembaga tersebut mampu menyusun rencana dan melaksanakannya, serta mampu mengatasi kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Di samping itu, kinerja juga berkaitan erat dengan produktifitas pegawai karena kinerja merupakan indikator yang signifikan dalam menentukan *produktifitas* organisasi. Dengan demikian, upaya untuk melakukan analisis terhadap pengukuran kinerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu Nawawi (1995) mengemukakan sifat-sifat yang terkandung dalam kinerja, melalui definisinya bahwa kinerja merupakan ‘... pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material’. Secara lebih spesifik, Dharmasugita (2001) mengemukakan bahwa ‘kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor’. Dengan demikian, suatu definisi yang cukup komprehensif tentang kinerja tampaknya dapat diformulasikan berdasarkan beberapa definisi di atas. Kinerja, dalam

lingkup kepegawaian, adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Komponen-komponen utama dalam kinerja pegawai meliputi *hasil kerja atau prestasi, pelaksanaan suatu pekerjaan, persyaratan-persyaratan pekerjaan, tugas pokok dan fungsi, dan tujuan organisasi*.

Berkaitan dengan komponen kinerja, Davis dan Newstorm (1985) mengidentifikasi adanya dua faktor utama yang mampu mempengaruhi kinerja seseorang (*human performance*), yakni kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan seorang pegawai sangat ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) yang dimilikinya, sementara motivasi terbentuk oleh sikap (*attitude*) pegawai dan situasi kerja. Secara psikologis, menurut Davis & Newstorm (1985), kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge-skills*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan latar-belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari dengan mudah akan mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (*the right man on the*

right place, and the right man on the right job).

Berkaitan dengan standar yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja, Bernardin dan Russell (1998) mengungkapkan enam kriteria standar pengukuran, yaitu (1) *Quality*, (2) *Quantity*; (3) *Timeliness*; (4) *Cost effectiveness*; (5) *Need for supervision*; dan (6) *Interpersonal Impact*. Sementaraitu, Umar (1998) mengemukakan sepuluh komponen pengukuran; yaitu (1) Mutu pekerjaan; (2) Kejujuran pegawai; (3) Inisiatif; (4) Kehadiran; (5) Sikap; (6) Kerjasama; (7) Keandalan; (8) Pengetahuan tentang pekerjaan; (9) Tanggung-jawab; dan (10) Pemanfaatan waktu.

Barangkali yang cukup menarik adalah pendapat Nasution (1996), yang membagi unsur-unsur pengukuran kinerja pegawai kedalam tiga kelompok pegawai, yaitu (1) Kelompok pegawai biasa; (2) Kelompok pegawai madya; dan (3) Kelompok pejabat. Kelompok pegawai *biasa* memiliki tujuh unsur, yaitu (a) Kemampuan/kecepatan kerja; (b) Kerajinan; (c) Kualitas pekerjaan; (d) Kepatuhan kerja; (e) Hubungan kerjasama; (f) Prakarsa/inisiatif kerja; dan (g) Tanggung jawab. Sementara kelompok pegawai *madya* memiliki dua belas unsur pengukuran, yaitu (a) Pengetahuan/pengertian pekerjaan; (b) Kemampuan mengatur pekerjaan; (c) Banyaknya pekerjaan yang diselesaikan; (d) Inisiatif dan akal; (e) Mutu pekerjaan; (f) Kepercayaan dalam pekerjaan; (g) Minat pada pekerjaan; (h) Memelihara alat-alat perlengkapan/kebersihan; (i) Tanggung jawab terhadap pemeliharaan keselamatan kerja; (j)

Hubungan/sikap terhadap sesama; (k) Hubungan/sikap terhadap pegawai; dan (l) Kemampuan supervisi. Sedangkan kelompok *pejabat* dinilai berdasarkan *tujuh* kriteria, yaitu (a) Kesetiaan; (b) Disiplin; (c) Tanggung jawab; (d) Pengetahuan pekerjaan; (e) Prestasi kerja; (f) Kreativitas dan (g) Kepemimpinan.

Menarik untuk disimak, bahwa kriteria pengukuran kinerja bagi pejabat ternyata serupa dengan unsur-unsur pengukuran yang terdapat dalam DP3. Kita tahu, unsur-unsur dalam instrumen pengukuran tersebut justru berlaku secara umum bagi seluruh pegawai tanpa memandang tingkatan kepegawaiannya.

Pengukuran kinerja bagi pegawai di Indonesia didasarkan pada Daftar Pengukuran Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Legalitas DP3 secara formal dijamin melalui UU No. 8 Tahun 1974 – khususnya Pasal 20 – tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan UU No. 43 tahun 1999. Eksistensi daftar pengukuran pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan dalam pasal tersebut dimaksudkan untuk “... lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan ...”

Sistem pengukuran kinerja dengan perankingan nilai seperti DP3, secara teoritis merupakan aplikasi dari metode *Graphic Rating Scale (GRS)*. Metode ini, bersama-sama dengan metode pengukuran kinerja lainnya seperti metode *Chicklist*, *Forced-Choice Method*, *Critical Incident Method*, *Accomplishment Method*,

Behaviorally Anchored Rating Scale, *Field Review Method*, *Performance Tests and Observations*, dan *Comparative Evaluation Approaches* (Werther & Davis, 1966) termasuk teknik pengukuran kinerja yang berorientasi pada *masa lalu*. Pendekatan semacam ini, secara umum, memiliki kelebihan karena berkaitan dengan data kinerja yang telah dilakukan pegawai, dan oleh karena itu lebih mudah untuk diukur. Kelemahannya adalah bahwa kinerja yang telah dilakukan tersebut tidak dapat diubah. Namun demikian, melalui *feedback* yang efektif para pegawai dapat berupaya untuk memperbaiki kinerja mendatang.

Kelemahan metode *GRS* yang digunakan DP3 juga tidak sedikit, terutama subyektivitas atasan penilai yang sangat mempengaruhi hasil pengukuran. Item-itemnya juga terlalu umum, sehingga tidak mampu mencakup beberapa kinerja yang spesifik. Misalnya item “... mempunyai ketrampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya” lebih cocok untuk diterapkan pada tingkat pelaksana, tetapi terlalu sempit untuk tingkat manajerial. Di samping itu, metode pengukuran *GRS* juga cenderung bersifat diskriminatif.

Beberapa kelemahan dalam DP3 di atas sejatinya merupakan dampak dari penerapan metode *GRS* (Werther & Davis, 1966). Misalnya, banyaknya jumlah item yang harus dinilai dalam suatu unsur DP3 belum dapat menutupi empat di antara beberapa kelemahan mendasar dari penerapan metode *GRS*, yaitu: (1) *Halo Effect*, (2) *Central Tendency*, (3) *Leniency or Strictness*, dan (4) *Cross-cultural Biases*.

Mengkaji berbagai malpraktik dalam implementasi pengukuran prestasi pegawai, seperti yang digariskan dalam PP No. 10, efektivitas DP3 perlu dipertanyakan. Misalnya, apakah DP3 selama ini benar-benar digunakan untuk menentukan kebijakan kenaikan pangkat dan promosi pegawai? Jika tidak, bagaimana metode yang sebenarnya diterapkan selama ini dalam menentukan kebijakan kepegawaian pada instansi pemerintah? Apakah promosi pegawai dalam suatu jabatan tertentu cukup didasarkan pada *credit points* yang dikumpulkan, yang nota bene didasarkan pada pendekatan kuantitas belaka?

Didasarkan pada pendekatan yang selama ini diterapkan di lingkungan kepegawaian negeri sipil, bukan tidak mungkin apabila Daftar Urut Kepangkatanlah yang dominan digunakan dalam kebijakan promosi atau kenaikan pangkat. Dengan kata lain, berdasarkan pada pendekatan *spoil system*, maka faktor-faktor kepangkatan, senioritas, dan perhitungan masa kerja golongan masih menjadi tolok ukur utama dalam keputusan tersebut.

Apabila pendekatan di atas menjadi tumpuan utama dalam kebijakan kepegawaian, maka sebenarnya telah terjadi suatu malpraktik dalam penerapan PP No. 7/1977 tentang Peraturan Gaji pegawai. Seperti diketahui, PP tersebut telah mengatur kebijakan bahwa "... kepada pegawai diberikan kenaikan gaji berkala apabila dipenuhi syarat-syarat: (a) telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala; dan (b) pengukuran

pelaksanaan pekerjaan dengan nilai rata-rata sekurang-kurangnya cukup." Di samping itu, dalam ayat 1 pasal 14 PP tersebut dinyatakan pula bahwa "... kepada pegawai yang menurut daftar pengukuran pelaksanaan pekerjaan menunjukkan nilai amat baik, sehingga ia patut dijadikan *teladan*, dapat diberikan kenaikan gaji istimewa sebagai penghargaan ...". Sementara dalam penjelasannya dinyatakan bahwa "... kenaikan gaji istimewa hanya dapat diberikan kepada pegawai yang nyata-nyata menjadi teladan bagi lingkungan kerjanya."

Penjelasan ayat-ayat tersebut di atas menyimpulkan, bahwa sejatinya pemerintah telah mendorong penggunaan DP3 untuk meningkatkan motivasi pegawai agar dapat bekerja lebih baik. Namun demikian, dengan melihat format DP3 yang belum mampu menilai kinerja pegawai secara akurat, tujuan pemerintah tersebut nampaknya belum dapat dicapai. Kajian secara mendalam terhadap implementasi DP3 disandingkan dengan kebijakan kepegawaian lainnya akan membuktikan bahwa efektivitas DP3 benar-benar perlu dipertanyakan.

B. REFORMULASI MODEL PENGUKURAN KINERJA APARATUR

Menggunakan metode pengukuran yang berorientasi pada kinerja yang telah dilakukan pegawai seperti DP3, sebagaimana disitir Werther, Jr. dan Davis (1996), bak mengendarai mobil dengan mata terarah ke kaca spion. Kita hanya tahu apa yang telah kita lalui tanpa tahu ke mana tujuan kita. Sebaliknya, metode pengukuran ke masa depan

berfokus pada potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan kinerja yang akan datang, atau pada arah kinerja yang perlu dicapai di masa mendatang.

Mengingat bahwa dalam diskusi terdahulu banyak ditemukan kelemahan dalam pengukuran kinerja dengan DP3, berikut ini akan dibahas empat metode alternatif, yang umum digunakan untuk menilai kinerja pegawai di masa mendatang. Keempat metode kinerja tersebut adalah (1) *Self-appraisals*, (2) *Management by objectives*, (3) *psychological appraisals*, dan (4) *Assessment centre*. Dalam praktiknya, metode pengukuran kinerja berorientasi ke masa depan biasanya termasuk dalam salah satu bagian dari model pengukuran kerja biasa, dan menjadi catatan bagi pegawai maupun atasan langsung tentang rencana kinerja yang akan dilakukan di masa mendatang.

1. *Self-Appraisals*

Metode *self-appraisals* merupakan teknik pengukuran kinerja yang dilakukan sendiri oleh pegawai, terutama yang berkaitan dengan potensi yang dimiliki untuk pelaksanaan kerja di masa mendatang. Cara pengukuran seperti ini sangat cocok apabila dimaksudkan untuk meningkatkan pengembangan diri pegawai yang bersangkutan. Apabila pegawai menilai diri sendiri, sikap mempertahankan diri yang umumnya ditunjukkan pada saat pengukuran dilakukan oleh atasan tidak akan muncul, dan sebaliknya upaya untuk menganalisis potensi diri dan mengembangkannya akan lebih terlihat.

Di samping itu, hasil *self-appraisals* juga berguna bagi lembaga untuk mengetahui area kelemahan kompetensi pegawai dalam proses analisis kebutuhan Diklat. Namun demikian, kelemahan metode ini adalah kurang jujurnya pegawai dalam melakukan *self-appraisal* sehingga hasilnya kurang akurat, terlalu rendah atau tinggi. Manfaat paling menonjol dari metode ini adalah keterlibatan pegawai dalam proses pengukuran dan komitmen mereka terhadap proses pengembangan (London & Wohlers, 1991; Campbell & Lee, 1998).

2. *Management By Objectives (MBO)*

Inti dari metode *management by objectives (MBO)* adalah tujuan kinerja yang terukur secara obyektif dan disepakati bersama oleh pegawai dan atasannya (Moravec, 1981). Keikutsertaan pegawai dalam proses ini diharapkan dapat lebih memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu, mereka juga dapat mengatur kinerja dalam upaya pencapaian tujuan, mengingat mereka dapat mengukur sendiri perkembangan yang telah dicapai. Namun demikian, evaluasi secara periodik perlu dilakukan untuk menyesuaikan langkah pencapaian tujuan yang ditempuh pegawai.

Tujuan yang telah disepakati tersebut juga dapat digunakan oleh atasan untuk menentukan kebutuhan Diklat dan perkembangan yang diperlukan pegawai. Dalam pelaksanaannya, evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai seharusnya terfokus pada pencapaian tujuan kinerja, dan bukan pada

perilaku pegawai. Dengan demikian, penyimpangan dalam pengukuran dapat dikurangi, dan pencapaian tujuan dapat dievaluasi secara obyektif.

Dalam praktiknya, beberapa kesulitan sering dialami para pengelola program MBO ini. Misalnya, tujuan yang ditetapkan terlalu ambisius atau terlalu sempit dibanding potensi pegawai, atau tidak disusun bersama tetapi ditetapkan secara sepihak. Hasilnya dapat ditebak: pegawai menjadi frustrasi atau merasa terlalu sulit dalam pencapaian tujuan. Hal ini dapat terjadi apabila, misalnya, pegawai menetapkan tujuan yang sebenarnya terukur secara kuantitatif, sementara yang diharapkan atasan adalah kualitas kinerja. Jadinya seperti masalah klasik dalam pengukuran kinerja – kuantitatif versus kualitatif.

3. *Psychological Appraisals*

Metode *psychological appraisals* biasa digunakan untuk mengukur potensi pegawai bagi kepentingan organisasi pada masa mendatang. Cara ini umumnya dilakukan oleh para psikolog, baik yang dimiliki perusahaan maupun melalui *outsourcing*. Instrumen pengukuran yang digunakan biasanya terdiri atas psiko-tes, wawancara, diskusi dengan atasan pegawai, dan perbandingan dengan hasil tes lainnya. Hasil pengukuran mencakup kondisi psikologis pegawai, seperti tingkat intelektualitas, ketahanan emosi, kadar motivasi dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan potensi individual yang bermanfaat bagi kinerja mendatang.

Oleh karena itu, metode pengukuran ini seringkali digunakan dalam proses formasi pegawai atau keperluan pengembangan untuk mendukung karir yang bersangkutan. Meskipun demikian, karena hasil pengukuran melalui cara ini sangat tergantung pada kemampuan psikolog, banyak pegawai yang kurang pas dengan metode ini, terutama apabila dikaitkan dengan perbedaan budaya kerja.

4. *Assessment Centre*

Berbeda dengan metode *psychological appraisals* yang hanya tergantung pada seorang psikolog, *assessment centre* pada dasarnya menggunakan berbagai jenis piranti evaluasi dan penilai (Werther & Wehrich, 1975). Di samping itu, metode ini pada umumnya digunakan untuk menilai potensi para pegawai yang potensial, pejabat atau manager yang prospektif terhadap penugasan pekerjaan dan tanggung-jawab yang lebih besar di masa mendatang. Biasanya mereka dikumpulkan di satu tempat (*centre*), dan selanjutnya pengukuran dilakukan secara individual.

Proses pengukuran dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi potensi, seperti *wawancara secara komprehensif*, *psiko-tes*, *penelusuran biodata*, *pengukuran antar peserta*, *diskusi bebas*, *pengukuran oleh psikolog dan atasan peserta*, dan *simulasi kerja* untuk melihat potensi peserta di masa mendatang.

PENUTUP

Pengelolaan pegawai pada era globalisasi yang penuh perkembangan dan perubahan ini perlu penerapan suatu strategi pengukuran kinerja yang akomodatif. Melalui UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, para pejabat penilai di lingkungan kepegawaian negeri sipil pusat maupun daerah telah diberi akses untuk mengelola pegawai sesuai secara profesional. Dinyatakan dalam UU tersebut, bahwa pengukuran prestasi pegawai harus dilakukan secara efektif, akurat, fleksibel dan mudah dalam pelaksanaannya.

Pengukuran kinerja pegawai yang selama ini dilakukan pada instansi pemerintah didasarkan pada PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pengukuran Pelaksanaan Pekerjaan pegawai yang telah berusia sekitar 29 tahun. Butir-butir pengukuran dalam kebijakan tersebut, tentu saja, tidak lagi sesuai dengan perkembangan zaman. Di samping itu, implementasinya pun banyak mengundang malpraktik dan pembiasan oleh para pejabat penilai. Upaya perbaikan tentu harus dilakukan terhadap kebijakan tersebut agar sesuai dengan tuntutan perkembangan kepegawaian, di samping strategi implementasi yang lebih efektif dan efisien.

Dalam era *good governance*, perumusan metode pengukuran kinerja apapun hendaknya melibatkan pegawai, melatih mereka dalam penggunaannya, serta melibatkan unit lain dalam penyediaan data. Akan lebih akurat apabila metode yang diterapkan dapat terintegrasi dengan kegiatan manajemen kepegawaian

lainnya, seperti pendidikan dan pelatihan, promosi dan perekrutan pegawai agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John and Joyce EA Russel (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Boston: McGraw-Hill
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue (2000). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill
- Campbell, Donald J. and Cynthia Lee, *Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation*, Academy of Management Review, vol. 13, 1998
- Davis, Keith and W. Newstorm (1985). *Human Behavior at Work: Organizational*. Boston: McGraw-Hill
- Dessler, Gary (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Dharma, Agus (2001). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali
- Fernanda, Desi (2005). *Mewujudkan Kepemrintahan Daerah yang Baik (Good Local Governance) di Era Otonomi Daerah*. Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung, Volume I Nomor 4 tahun 2005.
- Keputusan Kepala BKN Nomor : 43/Kep/ 2001 tentang *Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.
- London, Manuel and Arthur J. Wohlers, *Agreement between Subordinate and Self-Ratings in*

- Upward Feedback*, Personnel Psychology, vol. 44, 1991
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia Organisasi*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Moravec, Milan (1981), *How Performance Appraisal Can Tie Communication to Productivity*, Personnel Administrator, January 1981
- Nasution, M.A (1996), *Metode Penelitian Naturalistik – Kualitatif*, Bandung: Tarsito
- Nawawi, H. Hadari (1995). *Metode Penelitian Bidang Sosial*.
- Simamora, Henry (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi ke-2. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Umar, Husein (1998). *Riset SumberDayaManusiaDala mOrganisasi*, Jakarta: Gramedia
- Werther, Jr, William B & Heinz Weihrich (1975). *Refining MBO Through Negotiations*, MSU Business Topic, Summer 1975.
- Werther, Jr, William B & Keith Davis (1966). *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill,Inc

Yogyakarta : Gajah Mada
University Press