ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

DI LINGKUNGAN KANTOR CAMAT SANGKULIRANG

KABUPATEN KUTAI TIMUR

**Ervina1, dan Marjoni Rachman2**

1Administrasi Negara, Fakultas Isipol, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia.

2Dosen Fakultas Isipol, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda 75124, Indonesia.

E-Mail: Ervina@untag-smd.ac.id

**ABSTRACT**

**ERVINA***. Performance Analysis of Civil State Apparatus (ASN) at Sangkulirang Sub-district Office of East Kutai Regency, under the guidance of Dr. Marjoni Rachman, M.Si as Supervisor I and Salasiah, S. Sos, M.Si as Supervisor II.*

*This study aims to determine and describe the Performance of State Civil Apparatus at the Office of the Sub-district of Sangkulirang, East Kutai Regency. The approach used in this research is qualitative descriptive approach. In this research will be a description of two indicators, namely Employee Work Objectives and Working Performance.*

*The results showed that the performance of State Civil Apparatus (ASN) at Sangkulirang Sub-district Office of East Kutai Regency obtained a score of 88.02 and this was in the interval of 76% - 90% or included in either category. Thus the formulation of problems and hypotheses in this study have been answered and proven well.*

*Keywords : Performance*

**I. PENDAHULUAN**

Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menujutercapainya tujuan organisasi. Pelaksanakan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan olehmanusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yangbersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutanbanyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Memasuki era globalisasi seperti sekarang ini, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh pegawai birokrasi pemerintahan daerah sebagai personifikasi pemerintahan yang kita kenal selama ini adalah menampilkan profesionalisme dan mandiri dalam pelayanan publik. Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, yang di tandai dengan semakin terbentuknya masyarakat dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang di peroleh atas pelayanan dari instansi pemerintah.

Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

Kompleksitas tuntutan pelayanan publik senantiasa harus mampu diimbangi dengan peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga mampu meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja aparatur. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai karyawan dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas karyawan dan sulitnya mengukur kinerja karyawan di lingkup instansi pemerintah.

Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, professional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan.

Salah satu gejala yang tampak dalam proses pergeseran ini adalah makin meningkatnya perhatian aspek budaya dalam studi organisasi. Tidak hanya sebagai salah satu bagian penting dalam studi organisasi, tetapi konsep budaya dipergunakan sebagai metafora untuk menjelaskan perwujudan dan hakekat organisasi. Penggunaannya dalam analisis organisasi, budaya tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang ada dan hidup dalam suatu organisasi, tetapi juga sesuatu yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran dalam pemahaman organisasi. Sebagai suatu variabel dalam organisasi, budaya dipelajari sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di suatu organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya juga dapat dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (*performance*) organisasi.

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekruitan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik.

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi dalam mempengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan.

Kinerja pada hakikatnya adalah pencerminan dari nilai kemandirian dan etos kerja yang dijalankan dengan sikap dan tindakan serta perbuatan yang dilakukan oleh individu atau Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut dalam melakukan pekerjaannya dan hasil penilaian bagi pekerjaannya. Jadi, kinerja mempuyai arti gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan organisasi sebagai penjabaran dari visi dan misi serta rencana startegis suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang mengindentifikasikan tingkat keberhasilan seseorang dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Dari sinilah seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai abdi masyarakat dan abdi negara untuk menunjukkan kemampuan dirinya dengan terjun ke tengah masyarakat dan membantu kehidupan masyarakat mengeluarkan semangat dan kemampuan diri yang dimilikinya. Keberadaan unsur manusia sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melakukan proses kerjasama diharapkan mencapai tujuan yang diharapkan yaitu bagaimana kemampuan yang dimiliki dapat dipergunakan seoptimal mungkin.

Efektifitas penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan tergantung dari aparatur pemerintahnya. Karena Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan hanya saja unsur aparatur pemerintah tetapi juga pemerhati terhadap masyarakat. Oleh karena itu pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk dapat memberikan teladan yang baik bagi masyarakat dan sebagai contoh yang baik bagi masyarakat dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja diri sebagai seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), dimana hal ini ditunjukan dalam sikap, tindakan dan perbuatannya.

**II. PERMASALAHAN**

Bagaimana Tingkat Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Camat Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur ?”.

**III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjawab persoalan-persoalan suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi saat ini, baik tentang fenomena dalam variabel tunggal maupun korelasi dan atau perbandingan berbagai variabel. Artinya, variabel yang diteliti bisa tunggal (satu variabel) bisa juga lebih dari satu variabel.

Sampel yaitu sebagian populasi yang menjadi narasumber data sebenarnya dalam suatu penelitian dan merupakan sebagian wakil dari populasi yang diteliti.

Mengingat jumlah karyawan yang relatif besar maka penelitian ini akan menggunakan sampel. Penarikan sampel dilakukan dengan metode Slovin dengan rumus sebagai berikut :



Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Populasi

α = Tingkat Signifikansi (0,05)

Berdasarkan rumus tersebut di atas maka jumlah sampel yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

N 61

n = = = 53

1 + Nα2 1+ 61 (0,05)2

Dari perhitungan tersebut di atas maka jumlah sampel yang akan diambil di dalam penelitian ini adalah sebesar 53. Dengan demikian maka penelitian ini akan menggunakan 53 orang karyawan sebagai responden.

Mengingat jumlah populasi tersebar berdasarkan status kepegawaiannya maka pengambilan sampel akan dilakukan secara proporsional berdasarkan status kepegawaian mereka, yaitu :

1. PNS = 61% x 53 = 32
2. TK2D = 39% x 53 = 21

Penarikan sampel dilakukan secara random dengan menggunakan teknik undian.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan mengenai pola penyelenggaraan pemerintah yang bergeser dari paradigma sentralisasi ke desentralisasi dengan diberikannya hak otonomi daerah yang lebih luas, nyata dan bertanggung jawab. Begitu pula Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dengan daerah, telah menempatkan strategi penyelenggaraan Pemerintah Daerah melalui Perimbangan Keuangan antara Pusat dan daerah.

Kecamatan Sangkulirang merupakan unsur penyelenggaraan Pemerintah di atas desa yang meliputi tugas pelayanan dan menjalankan kebijakan-kebijakan dari Kabupaten Kutai Timur. Lingkup kerja Kecamatan Sangkulirang yang terdiri dari 15 (lima belas) Desa dan Kecamatan Sangkulirang merupakan bagian dari Sekretariat Kabupaten Kutai Timur dibawah koordinasi Bagian Tata Pemerintahan, Asisten Tata Praja dan Sekretaris Daerah serta berkoordinasi dengan Badan, Dinas dan Kantor yang berada di lingkup Pemerintah Kabupaten Kutai Timur.

**4.2. Hasil Penelitian**

Pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi sangatlah penting karena tercapainya tujuan akhir suatu organisasi dipengaruhi oleh bagaimana para pegawai di dalam organisasi tersebut mampu menafsirkan dan melaksanakan visi dan misi organisasi. Artinya adalah bahwa setiap orang/pegawai dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan yang baik dalam mengimplementasikan visi dan misi organisasi dengan baik.

Seperti telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seluruh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka untuk mengukur kinerja pegawai yang ada di Kantor Camat Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur adalah dengan berpedoman pada PP No.46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai yang terdiri dari dua kriteria penilaian yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Penilaian kinerja akan dilakukan terhadap Camat, Sekretaris Kecamatan dan seluruh Kepala Sub Bagian yang ada di Kantor Camat Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur. Hasil yang di dapat di dalam penelitian lapangan disajikan pada pembahasan berikut ini.

**4.2.1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang APARATUR SIPIL NEGARA. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan lagsung/pejabat penilainya. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

Hasil penilaian kinerja pegawai berdasarkan SKP dapat di lihat pada sajian tabel berikut ini.

Tabel-4.4.

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Pegawai | Jabatan | Nilai SKP | Keterangan |
| 1 | Tajuddin, SE | Camat | 88,67 | Baik |
| 2 | Madnuh, SP | Sekretaris Kecamatan | 89,17 | Baik |
| 3 | M. Syafri | Kasubag Umum | 89,17 | Baik |
| 4 | Nur Helnie, SE | Kasubag Keuangan | 89,78 | Baik |
| 5 | Nurul Aini, SE | Kasubag Kepegawaian | 87,50 | Baik |
|  |  | Rata-Rata | 88,86 | Baik |

Sumber : Kantor Camat Sangkulirang

**4.2.2. Perilaku Kerja**

Parameter penilaian perilaku kerja Aparatur Sipil Negara Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan.

*Orientasi pelayanan* adalah sikap dan perilaku kerja APARATUR SIPIL NEGARA dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/ atau instansi lain. Sementara itu *integritas* adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

*Komitmen* adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan APARATUR SIPIL NEGARA untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/ atau golongan. Sedangkan *Disiplin* adalah kesanggupan Aparatur Sipil Negara Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

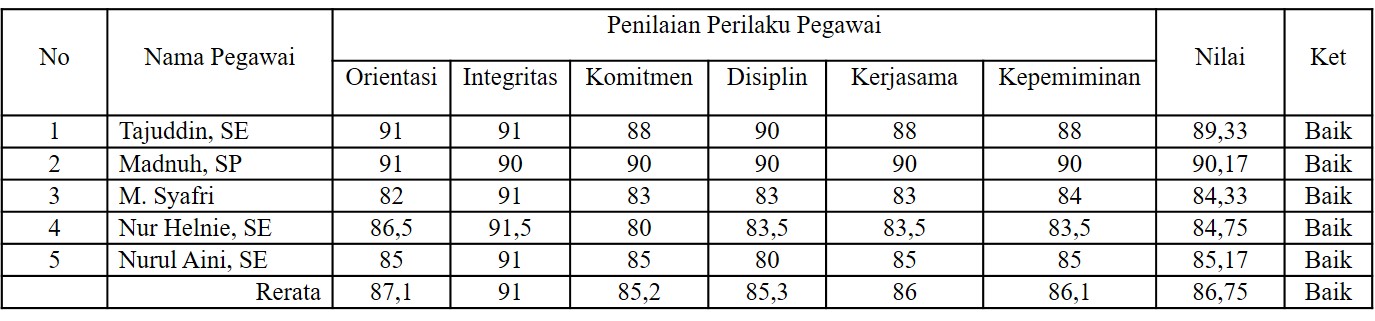
*Kerjasama* adalah kemauan dan kemampuan APARATUR SIPIL NEGARA untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya dan *kepemimpinan* adalah kemampuan dan kemauan APARATUR SIPIL NEGARA untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan orgarnsasi.

Nilai perilaku kerja APARATUR SIPIL NEGARA dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut : a) 91 – 100 : Sangat baik, b) 76 – 90 : Baik, c) 61 – 75 : Cukup, d) 51 – 60 : Kurang, dan e) 50 – ke bawah : Buruk.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, maka data mengenai perilaku kerja dapat di lihat padea tabel berikut ini.

Tabel-4.5.

Penilaian Perilaku Kerja

Sumber : Kantor Camat Sangkulirang

**4.3. Analisa dan Pembahasan**

Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Bonner dan Sprinkle (2002; 312) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu : variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

**V. PENUTUP**

**5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai secara individu telah memenuhi standar kemampuan individu sehingga tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Kemampuan tersebut meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan yang kesemuanya merupakan bagian dari perilaku kerja. Disamping itu lingkungan kerja juga cukup kondusif dalam menunjang terlaksananya tugas-tugas dan pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.
3. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa dari penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diperoleh nilai rata-rata SKP seluruh pegawai yang dijadikan sebagai responden adalah sebesar 88,86, yang berarti masuk dalam kategori baik. Disamping itu nilai Perilaku Kerja para pegawai secara keseluruhan rata-rata sebesar 86,75, yang berarti bahwa Perilaku Kerja para pegawai secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik. Sementara itu kinerja keseluruhan dari seluruh pegawai adalah sebesar 88,02 yang berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kantor Camat Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur termasuk dalam kategori *“Baik”*.

**5.2. Saran-Saran**

Bertitik tolak dari hasil penelitian ini maka penulis dapat memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Para pegawai hendaknya dapat mempertahankan tingkat kinerja yang sudah dicapai dengan baik dan mampu lebih meningkatkan lagi sehingga baik kinerja individu maupun kinerja lembaga dapat di capai lebih baik lagi.
2. Kepada Camat Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur hendaknya memberikan motivasi dan penghargaan yang setimpal kepada para pegawai yang sudah mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, sehingga hal tersebut dapat memberikan motivasi kepada seluruh pegawai untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya.

**BIBLIOGRAFI**

A.W.Widjaja, 2006. *Administraasi Kepegawaian*. Rajawali, Jakarta

Bacal*,* Robert*.* 2001*.* *Performance Management*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource* *Management*. Singapore : McGraw Hill Inc

Bernardin and Russel. 1993. *Human Resource Management,An.* *Experimential Approach, terjemahan.* Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.

Dharma, Agus . 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Dharma, Surya, 2011. *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan* *Penerapannya)*, *cetakan keempat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Fahmi. Irham. 2007. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2003.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Iqbal Javed, 2012, *Performance management: a review of 30 articles* *a single source* (1):709-728.

Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan.* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1996. *Sistem* *Administrasi Negara Republik Indonesia*. *Jilid II/Edisi Ketiga*. Jakarta: Toko Gunung Agung.

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta: STIM YKPN

Mangkunegara. A.A Anwar Prabu. 2005 .*Evaluasi Kinerja Sumber Daya* *Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. Human Resoursce Management, Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat.

Moeheriono. 2011. *Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: Rajawali Pers.

Mujiono. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian* : Yogyakarta UII Press

Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. 1982. *Employee* *Organization Lingkages: The Psychology of Commitment,* *Absenteeism and Turnover.* London: Academic Press Inc

Musanef. 1984 . *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.

Neely & Bourne, 2003, *Implementing performance measurement* *systems: a literature review*, (5):1-24

Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Rivai, Veithzal . 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk* *Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

Rue, L.W. & LL. Byars, (1980) : Manajemen Theory and Application, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL

Sadili, Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.

Sedarmayanti .2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Simanjuntak, Payaman . 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, *cetakan pertama*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siswanto. 1989. *Panduan pengajar buku kurikulum pendidikan* *teknik*. Jakarta : P2LPTK

Sony Yuwono,dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced*M*Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*, Jakata: PT.Gramedia Pustaka Utama

Soewarno Handayaningrat, 1999. *Administrasi Pemerintahan Dalam* *Pembangunan Nasional*. Jakarta : Gunung Agung

Sukarna.1990. *Kepemimpinan dalam administrasi*. Bandung : Mandar Maju

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tjiptono, Fandy. 2005. *Brand management & strategy*. Jogjakarta.

Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. 2005. *Human Resource Management.* (6th ed.). UK: FT Prentice Hall

Umar ,Husein. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia.

Wibowo. 2009, *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Willson and Heyyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management* *andA dministration Service.* Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Wungu & Brotoharjo.2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda* *Dengan MeritSistem.* Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

.