

DAMPAK PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM UPAYA PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Bertha Lubis

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Email: bertha.lubis@gmail.com

Abstrak

Didalam penelitian ini akan dibahas salah satu hal penting yaitu tentang apa itu kinerja, metode penilaiannya khususnya bagi aparatur sipil negara (ASN). Karena evaluasi personel sangat penting baik dari sudut pandang karyawan maupun organisasi, pembentukan metode evaluasi yang efisien terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pentingnya evaluasi kinerja aparatur sipil negara untuk meningkatkan efisiensi aparatur publik sebagai tipe khusus *human capital*. Ini diakhiri dengan langkah-langkah yang diperlukan untuk menjamin penggunaan yang efisien dari kapasitas aparatur sipil negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan pustaka untuk menjelaskan tentang kinerja Aparatur Sipil Negara sebagai upaya pengembangan kualitas SDM.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Kapasitas Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja, Metode Tradisional, Metode Kontemporer.

Abstract

In this study, one important thing will be discussed, namely about what is performance, its services, especially for the state civil apparatus (ASN). Since personnel are so important from both the employee and organizational point of view, an efficient evaluation orders related evaluations to the organization. The main objective of this research is to assess the importance of evaluating the performance of the civil service to increase public efficiency as a special type of human capital. This concludes with the steps necessary to ensure the efficient use of the capacity of the civil service of the state. This study uses a qualitative approach with a literature review method to explain the performance of the State Civil Apparatus as a development of the quality of human resources.

Keywords: *State Civil Apparatus, Human Resource Capacity, Performance Assessment, Traditional Methods, Contemporary Methods.*

A. PENDAHULUAN

Masalah paling mendesak yang dihadapi dunia adalah peningkatan kapasitas manusia untuk pembangunan berkelanjutan karena mengembangkan dan membangun potensi manusia ke tingkat yang optimal adalah kunci dari pembangunan yang cepat dan inovatif, serta merupakan elemen penting dalam manajemen kontemporer (Idris, 2016; Tjiptoherijanto; 1999).

Proses perkembangan yang cepat di seluruh dunia telah menyebabkan terciptanya teori baru dalam administrasi publik. Beberapa faktor, antara lain ekonomi, perubahan proses berpikir masyarakat, perkembangan masyarakat sipil, dan meningkatnya keterlibatan sektor swasta dalam kegiatan yang dipimpin pemerintah - misalnya, pengenalan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, yang berasal dari perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan adaptasi administrator publik terhadap perubahan baru ini (Thoha, 2017). Faktor terpenting yang mempengaruhi implementasi perubahan dalam administrasi publik ini adalah meningkatnya ekspektasi warga dan masyarakat secara umum terhadap perubahan kualitatif dan kuantitatif dalam layanan pemerintah (Kurniawan, 2007).

Secara tradisional, masyarakat mengharapkan pemerintah untuk memberikan layanan kepada penduduk dengan prinsip keadilan, kesetaraan, ketersediaan, akuntabilitas, efisiensi, dan imparialitas. Untuk memastikan pemberian layanan seperti yang disebutkan, setiap negara harus memiliki sistem manajemen yang efektif yang terdiri dari tim profesional (Brown, 2007). Di sini, sangat penting untuk tidak hanya mengelola pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan yang dimiliki personel, tetapi juga menentukan cara-cara yang memadai untuk meningkatkan keefektifan pengembangan kapasitas (Insani, 2009).

Penilaian pengembangan kapasitas manusia menetapkan identifikasi dan pengembangan kapasitas manusia yang ada. Penilaian terhadap struktur yang ada perlu mendapat perhatian lebih. Proses ini disebut perencanaan kapasitas manusia (Fahrudin, 2011). Pengembangan kapasitas manusia adalah kunci untuk mempromosikan pembangunan berkelanjutan, dan lebih banyak perhatian harus diberikan tentang bagaimana hal ini akan dicapai. Pada saat yang sama, kegiatan peningkatan kapasitas sering kali sangat menekankan pada pelatihan para pemain kunci di pemerintahan, seperti pejabat tinggi, yang membuat keputusan dan pegawai negeri. Salah satu kendala utama dari administrasi negara berkembang adalah kemampuan untuk melaksanakan reformasi (Hendrayadi, 2011).

Demikian pula, yang penting adalah peningkatan kapasitas bagi mitra di luar pemerintah, yang akan berfungsi untuk membangun massa kritis yang dapat memulai dan mempertahankan proses perubahan. Mitra ini akan mencakup kelompok masyarakat sipil, perusahaan, asosiasi, dan serikat pekerja yang dapat melakukan advokasi di dalam pemerintah untuk perubahan atau memulai proses perubahan di luar lingkungan pemerintah melalui ide bisnis baru atau tren sosial (Nasucha, 2004). Untuk membangun massa kritis yang mengejar ide-ide pembangunan berkelanjutan, kelompok-kelompok ini membutuhkan perhatian sebanyak pejabat pemerintah. Untuk setiap keputusan kebijakan yang dibuat

pemerintah, dukungan atau oposisi dari kelompok pemangku kepentingan utama akan menjadi kunci keberhasilan reformasi (Nasucha, 2004).

Namun, jika kelompok ini kurang pengetahuan tentang masalah yang dipertaruhkan, serta kemampuan untuk menganalisis situasi secara memadai, keputusan yang bertentangan dengan keberlanjutan dapat berlalu tanpa perhatian, sedangkan keputusan yang mendukung pembangunan berkelanjutan mungkin menghadapi tentangan yang kuat. Perubahan mendasar dalam pendekatan pengembangan kapasitas personel diperlukan untuk membangun massa kritis yang dapat mendukung proses perubahan menuju pembangunan berkelanjutan (Alam, 2009).

Seperti disebutkan di atas, penilaian kapasitas personil dan pengembangan kapasitas personil merupakan elemen penting dari manajemen yang efisien, yang pada gilirannya memerlukan penilaian atas pengetahuan dan keterampilan, pencapaian, visi, dan inisiatif staf. Penilaian staf tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan personel secara keseluruhan, tetapi juga penting untuk pengelolaan pembangunan berkelanjutan dan untuk memastikan bahwa semua sektor dapat bekerja sama dengan baik. Penilaian juga penting untuk manajemen yang lebih inovatif.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan pustaka untuk menjelaskan tentang kinerja Aparatur Sipil Negara sebagai upaya pengembangan kualitas SDM. Moleong (2008), menyatakan bahwa “metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berdasarkan data”.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Meskipun istilah yang berbeda seperti "Evaluasi Kinerja", "Penilaian Kinerja" dan "Tinjauan Kinerja" ditemukan dalam literatur untuk penilaian personel istilah "penilaian kinerja" banyak digunakan di seluruh dunia (Peretz & Fried, 2012) . Dalam literatur ilmiah istilah-istilah seperti “penilaian keterampilan”, “penilaian efisiensi pegawai negeri” dan “penilaian kinerja” digunakan di samping penilaian personel. Secara umum, penilaian personel merupakan suatu sistem penilaian prestasi personel sesuai dengan tuntutan kinerja. Poin penting di sini adalah bahwa penilaian personel harus sejalan dengan tuntutan pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Penilaian berdasarkan faktor-faktor selain pekerjaan yang

diselesaikan oleh personel bukanlah penilaian asli. Dan sistem penilaian personel yang efektif membantu pihak terkait untuk mencapai tujuannya, sedangkan sistem penilaian kinerja yang buruk menghalangi pencapaian tujuan (Robert, 2003).

Sumber lain mendefinisikan penilaian personel sebagai kombinasi dari kegiatan administrasi dan organisasi yang dilakukan untuk tujuan mengidentifikasi pencapaian, kekuatan, dan kelemahan target yang telah ditetapkan, dan ditujukan untuk mengembangkan personel, organisasi, dan manajemen. Kegiatan ini dilaksanakan pada interval yang ditentukan dan didasarkan pada faktor obyektif (Cuming, 1975).

Secara umum, tujuan utama penilaian personel didefinisikan sebagai menilai dan memberikan umpan balik tentang kinerja kerja karyawan selama periode waktu tertentu, menilai potensi masa depan karyawan dalam pekerjaan mereka, termasuk pelatihan atau pendidikan lanjutan apa yang mungkin dibutuhkan karyawan untuk profesional mereka. pengembangan, dan untuk membuat keputusan tentang kompensasi dan promosi (Budihardjo, 2015).

Pada saat yang sama, penilaian personel dilakukan untuk implementasi tujuan berikut:

1. Untuk mengidentifikasi sejauh mana personel menghasilkan pekerjaan yang diharapkan dari mereka;
2. Mendapatkan informasi mengenai potensi pengembangan karyawan di masa depan;
3. Untuk mengidentifikasi personel dengan potensi untuk melakukan tanggung jawab untuk tugas-tugas masa depan;
4. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan personel;
5. Mengusulkan dasar untuk kenaikan gaji dan kompensasi;
6. Untuk mengungkapkan umpan balik efisiensi personel;
7. Menyetujui kebijakan sumber daya manusia untuk memenuhi standar nasional dan internasional;
8. Untuk merangsang dan meningkatkan kesetiaan organisasi dengan memberikan kesempatan yang diatur dan diprogramkan untuk diskusi tentang kinerja dan masalah dan memberikan saran untuk pengembangan.

Penilaian personel juga penting dari perspektif organisasi. Memiliki sistem penilaian mengarah pada basis personel yang lebih kokoh untuk memimpin organisasi dan memiliki tenaga kerja terampil yang berdedikasi untuk memutuskan dan bekerja menuju tujuan organisasi, dengan bantuan penilaian personel, organisasi dapat mencapai kondisi yang sehat, ekonomis, efisien dan struktur produktif (Wijono, 2010).

Penilaian personel dalam organisasi melalui metode ilmiah dan objektif merupakan cara manajemen yang tak tergantikan bagi organisasi dan memastikan keberhasilan implementasi beberapa proses manajemen lainnya. Penilaian personalia tidak hanya terkait dengan isu-isu yang tercakup dalam manajemen personalia, tetapi juga merupakan salah satu elemen kunci yang memperkuat beberapa fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, orientasi, asosiasi, dan dorongan (Priansa, 2017)..

Beberapa poin penting harus dipertimbangkan dalam penilaian personel dalam suatu organisasi. Poin-poin ini diuraikan di bawah ini:

1. Penilaian personel harus diselesaikan oleh supervisor yang paling dekat dengan karyawan karena supervisor ini akan memiliki kemampuan untuk mengamati kinerja karyawan dan kualitas lainnya dengan baik.
2. Penilaian harus dilaksanakan sesuai dengan faktor obyektif. Personil harus dinilai berdasarkan kinerja pekerjaannya. Kriteria lain dapat digunakan sebagai kriteria penilaian dalam waktu yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Penilaian tidak hanya oleh atasan terdekat tetapi juga oleh pemimpin lain dalam organisasi yang mengetahui karyawan merupakan indikator penilaian yang terbuka dan obyektif.
4. Kriteria dan tujuan penilaian harus diidentifikasi sebelumnya kepada personel. Ini memastikan proses yang adil dan penerimaan penilaian oleh karyawan.
5. Volume pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan harus dibandingkan dan dinilai sesuai dengan standar yang ditentukan oleh tujuan organisasi.
6. Supervisor yang melakukan penilaian tidak boleh dipengaruhi oleh bias pribadinya (positif atau negatif) terhadap karyawan dan tidak boleh menggunakan penilaian sebagai sarana untuk memenuhi tujuan pribadinya. Personil tidak boleh merasa seperti diatur secara mikro dan para pemimpin harus yakin bahwa mereka menempatkan tujuan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri.
7. Empat faktor kunci harus dipertimbangkan ketika mengevaluasi kemampuan supervisor untuk menilai karyawan mereka: kualitas supervisor, kualitas bawahan, kualitas kinerja, dan sumber daya. Setelah kualitas ini dievaluasi, dapat ditentukan seberapa baik supervisor ini akan menilai staf mereka sendiri.

Masalah lain yang sama pentingnya dengan kriteria yang digunakan untuk penilaian adalah interval waktu penilaian dilakukan. Interval ini dapat ditentukan dengan menjalin hubungan antara tujuan dan waktu penilaian. Seringkali, waktu penilaian berubah karena hubungan antara penilaian dan promosi, koordinasi dengan organisasi untuk efisiensi dan

perencanaan dengan manajemen, dan biasanya, penilaian personel datang bersamaan dengan distribusi promosi. Namun, penilaian juga harus digunakan sebagai alat untuk memastikan efisiensi organisasi dan untuk membangun hubungan dengan manajemen. Ini dapat menjadi dasar untuk membangun hubungan antara penilaian berkala dan efisiensi. Melakukan penilaian pada interval tertentu, misalnya sekali setahun, terkait dengan promosi tahunan di tempat kerja.

Berhasil tidaknya suatu organisasi dapat ditentukan dengan cara-cara mengelola kinerjanya. Karena cara mengelola kinerja berbeda, metode penilaiannya juga berbeda, di mana menetapkan metode penilaian yang efisien terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Sama seperti tidak bijaksana untuk mengandalkan satu alat untuk menyelesaikan setiap masalah, juga tidak bijaksana untuk mengevaluasi setiap karyawan dengan menggunakan teknik yang sama. Oleh karena itu, personel juga memerlukan berbagai tujuan dan metode penilaian untuk pencapaian tujuan tersebut (Arshad dkk, 2013).

Metode penilaian personel dibagi menjadi dua kelompok: tradisional dan kontemporer. Metode penilaian tradisional yang paling umum digunakan adalah: Metode Peringkat Lurus, Metode Penilaian, Metode Perbandingan Orang-ke-Orang, Metode Deskripsi Pilihan Paksa, Skala Peringkat Grafik atau Linear dan lain-lain. Fitur dasar dari metode ini adalah sebagai berikut - pengawas adalah satu-satunya penentu pencapaian personel, penilaian tidak transparan, karyawan dinilai kurang dari kinerja mereka daripada kepribadian mereka, karyawan tidak dilibatkan dalam proses penilaian, penilaian sebagian besar didasarkan pada kriteria subjektif, dan penilaian didasarkan pada tujuan yang dicapai melalui tekanan, intimidasi, hukuman, dan control (Šalková, 2013).

Ciri umum dari metode penilaian kontemporer adalah sebagai berikut: penyajian masalah kehidupan kerja serta tujuan kerja masing-masing karyawan, keseimbangan antara tugas dan kepribadian karyawan, identifikasi karyawan tentang kekuatan dan kelemahan mereka yang terkait dengan pekerjaan mereka. Kinerja pekerjaan masa depan, membangun hubungan karyawan-supervisor yang konstruktif, penilaian seorang karyawan hanya berdasarkan pada kinerja kerja karyawan dan alokasi tugas penting baik untuk supervisor dan karyawan selama penilaian (Bilgin, 2007).

Beberapa metode penilaian kontemporer disebutkan di bawah ini:

1. Metode Penilaian berdasarkan Hasil (Manajemen berdasarkan Tujuan)

Manajemen berbasis tujuan adalah metode penilaian personel kontemporer yang digunakan di sebagian besar organisasi. Metode ini mengidentifikasi tujuan untuk seluruh organisasi dan entitas strukturalnya serta tujuan dan hasil yang diharapkan dalam pertemuan

karyawan-pemimpin-pinggul yang diatur bersama pada awal periode penilaian. Metode dimulai dengan identifikasi tujuan, mendefinisikan metode untuk mencapai tujuan tersebut, dan akhirnya dikarakterisasi sebagai berhasil atau tidak berhasil setelah tujuan diselesaikan. Metode ini menciptakan kondisi bagi karyawan untuk mengambil inisiatif untuk pengembangan diri mereka sendiri dan menanamkan dalam diri mereka rasa kepemilikan dan pencapaian dalam organisasi. Seiring dengan meningkatnya motivasi, hal itu juga menjamin pencapaian struktur organisasi yang dinamis.

2. Metode Pendekatan Sistematis

Metode pendekatan sistematis adalah metode manajemen kontemporer lainnya dan menganggap penilaian personel sebagai suatu sistem. Sistem adalah suatu entitas yang terdiri dari subsistem yang saling terkait, seimbang, dan relevan. Oleh karena itu, penilaian didasarkan pada bagaimana sistem bekerja: bagaimana subsistem saling terkait, bagaimana sistem berfungsi dalam lingkungan keseluruhan, mengamati bagaimana penyimpangan dari sistem berdampak pada lingkungan secara keseluruhan dan memberikan umpan balik. Metode ini menggunakan penilaian personel sebagai sarana untuk menentukan mengapa atau bagaimana sesuatu tidak berhasil dan untuk menemukan solusi yang tepat, yang diperlukan untuk meningkatkan tingkat keberhasilan.

3. Metode Penilaian Potensi

Metode ini bertujuan untuk meminimalkan masalah yang terkait dengan peninjauan kinerja masa lalu, menilai potensi kesuksesan karyawan, serta kekuatan dan kemampuannya. Metode ini didasarkan pada anggapan bahwa kinerja masa lalu seorang karyawan adalah indikator terkuat dari kinerja masa depan mereka. Metode ini lebih disukai untuk menentukan ketrampilan administratif dan kesesuaian karyawan yang sedang dipertimbangkan untuk mempromosikan ke pangkat yang lebih tinggi. Perilaku kandidat dilacak dan dinilai oleh para ahli yang dilatih secara khusus di bidang ini dalam dua program tiga hari yang menerapkan berbagai metode. Bersamaan dengan ini, metode penilaian potensial menonjol di antara metode penilaian kontemporer lainnya karena memiliki kemampuan untuk menemukan keterampilan yang dimiliki karyawan yang kurang dimanfaatkan.

Perlu juga dicatat bahwa reformasi terkait dengan perbaikan kerangka hukum yang mengatur layanan sektor publik baru-baru ini telah diterapkan di negara lain di seluruh dunia. Tujuan utama dari reformasi ini adalah untuk mencapai pemerintahan yang lebih efisien, untuk membatasi tugas-tugas sektor publik yang akan memungkinkan administrasi publik untuk memperkuat layanan yang disediakan oleh sektor publik dan untuk menetapkan beberapa area layanan ke sektor swasta. Untuk ini, perhatian khusus harus diberikan pada

peningkatan kemampuan pegawai negeri untuk beradaptasi dan mempelajari metode baru. Ini dapat dicapai melalui peningkatan pengembangan profesional dan pelatihan dalam jabatan. Selain itu, proses penilaian kinerja ASN secara politis dan praktis penting dan merupakan dasar penilaian potensi aparatur dalam pengelolaan pembangunan berkelanjutan. Pendekatan modern dalam penilaian aparatur sipil negara berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kinerja mereka (Mustafid, 2017).

Identifikasi faktor yang mempengaruhi pertumbuhan efisiensi kinerja dianggap sebagai salah satu masalah terpenting dari ilmu administrasi publik modern. Pada saat yang sama, manajemen, terutama manajemen personalia, memerlukan dua tipe personel untuk memastikan pembangunan berkelanjutan: personel umum yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan politik dan pegawai negeri. Pelaksanaan keputusan yang mempengaruhi daerah dilakukan melalui ASN dan jika tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut dilakukan secara tidak benar, akan ada konsekuensi negatif. Kekurangan pegawai negeri harus diidentifikasi selama penilaian mereka untuk melatih kembali dan mengkualifikasi kembali mereka, memastikan mereka akan menggunakan sumber daya manusia secara efisien, serta berpartisipasi dalam perencanaan dan administrasi pembangunan berkelanjutan yang efisien di masa depan.

Kriteria utama dalam penilaian kinerja pegawai negeri adalah sebagai berikut: pengetahuan profesional; sikap terhadap profesi jasa; kemampuan menganalisis, memecahkan masalah dan membuat keputusan; kreativitas dan inisiatif; disiplin kerja; pengalaman kerja dan berbagi pengalaman itu dengan rekan kerja; kemampuan bekerja dalam tim, keterampilan komunikasi, dan hubungan antar karyawan. Selain kriteria di atas, penilaian untuk karyawan di posisi manajemen harus mencakup kemampuan untuk menganalisis dan mengantisipasi masalah, keterampilan manajemen, otoritas di antara grup, dan keahlian dalam membangun tim dan memotivasi staf.

Subjektivitas dalam penilaian ini akan menciptakan kurangnya konsistensi dalam proses dan kemungkinan akan kurang efektif dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan kinerja ASN. Dengan demikian, identifikasi hubungan karakteristik asli yang muncul dalam praktik kepegawaian serta mengamati dan mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri merupakan isu penting. Misalnya, memastikan hak-hak karyawan akan mengarah pada peningkatan produktivitas tenaga kerja dalam pelayanan dan efisiensi kinerja secara umum dengan memperkuat potensi profesional dan pribadi. Sebaliknya, posisi yang kurang memiliki kekuatan dan sumber daya yang memadai serta tidak didefinisikan secara jelas berperan penting dalam menurunkan efisiensi pegawai negeri.

Kita juga harus menyadari bahwa efisiensi pegawai negeri sangat bergantung pada efisiensi dan keterampilan pegawai dalam administrasi. Peningkatan efisiensi juga terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi sistem akuntabilitas (yaitu, kapasitas untuk menilai efisiensi kinerja asli karyawan) dan memastikan bahwa pegawai negeri mengetahui proses dan hasilnya.

D. KESIMPULAN

Salah satu komponen non materi terpenting dari kekayaan nasional adalah pegawai negeri sipil dalam manajemen yang sebagian besar bertanggung jawab atas peningkatan kapasitas untuk pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk menjaga kekayaan bangsa, perlu ada sistem pelatihan pegawai negeri sipil yang lebih banyak dan berkualitas, dan sistem ini harus didasarkan pada prinsip efisiensi, motivasi, dan inovasi.

Untuk mereorganisasi sistem layanan sipil perlu dilakukan penyempurnaan mekanisme prinsip karir, martabat, dan menjamin proses pembentukan dan pelaksanaan rencana karir individu ASN; menyusun strategi pemberian insentif dan sanksi sesuai dengan hasil penilaian kegiatan, kuncinya di sini adalah memperkenalkan metode inovatif untuk menilai efisiensi pegawai negeri, dengan mempertimbangkan inovasi yang muncul di bidang publik, ekonomi, dan sosial; Memenuhi kebutuhan kepegawaian pegawai negeri dengan menggunakan sumber daya yang telah dimiliki, termasuk merotasi pegawai yang ada ke posisi yang belum terisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, G. M. (2009). The role of science and technology education at network age population for sustainable development of Bangladesh through human resource advancement. *Scientific Research and Essays*, 4(11), 1260-1270.
- Alam, G. M. (2009). The Role of Science and Technology Education at Network Age Population for Sustainable Development of Bangladesh Through Human Resource Advancement. *Scientific Research and Essays*, 4(11), 1260-1270.
- Arshad, M. A., Masood, M. T., & Amin, G. (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor: Study With Reference to the Telecom Organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653.
- Bilgin, K. U. (2007). Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel. *Public Personnel Management*, 36(2), 93-113.
- Brown, T. (2007). Coercion Versus Choice: Citizen Evaluations of Public Service Quality Across Methods of Consumption. *Public Administration Review*, 67(3), 559-572.

- Budihardjo, I. M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Cuming, M. (1975). The theory and practice of personnel management. *Industrial and Commercial Training*.
- Fahrudin, A. (2011). *Pemberdayaan, Partisipasi dan Penguatan Kapasitas Masyarakat*. Bandung: Humaniora.
- Hendrayady, A. (2011). Reformasi Administrasi Publik. *Jurnal Fisip UMRAH*, 1(1), 107-113.
- Idris, H. A. (2016). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Insani, I. (2009). Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 5(3).
- Kurniawan, T. (2007). Pergeseran Paradigma Administrasi Publik: Dari Perilaku Model Klasik dan NPM ke Good Governance. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(1), 16-17.
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif eds. Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mustafid, H. (2017). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Budaya Organisasi. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 3(01), 1-14.
- Nasucha, C. (2004). *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo).
- Peretz, H., & Fried, Y. (2012). National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Pustaka Setia
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Šalková, A. (2013). Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 28 (3/2013).
- Thoha, M. (2017). *Ilmu administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Tjiptoherijanto, P. (1999). *Keseimbangan Penduduk, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Pembangunan Daerah*. Pustaka Sinar Harapan.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Kencana.