

UPAYA ADMINISTRATIF TERHADAP KEPUTUSAN DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3) YANG MERUGIKAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN*

Setiajeng Kadarsih, Sutikno, dan Sanyoto
Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto
E-mail : setiajeng.kadarsih@unsoed.ac.id

Abstract

Professional development of civil servants through performance assessment is a part of management personnel in the evaluation phase. Normatively, work assessment is made in the form of decisions issued by the officials of the state official. The perceived detrimental decisions of civil servants in the performance appraisal of personnel sometimes been disputed that need a fair settlement. This is what underlies the administrative effort that can be objected and administrative appeals.

Keywords: performance appraisal, administrative efforts, employment disputes

Abstrak

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui penilaian kinerja yang merupakan bagian dari manajemen kepegawaian dalam tahap evaluasi. Secara normatif, penilaian kerja dibuat dalam bentuk keputusan yang dikeluarkan oleh pejabat administrasi negara. Adapun keputusan yang dirasakan merugikan PNS dalam penilaian prestasi kerja terkadang menjadi sengketa kepegawaian yang perlu mendapat penyelesaian secara adil. Hal inilah yang mendasari adanya upaya administratif yang dapat berupa keberatan dan banding administratif.

Kata Kunci : penilaian prestasi kerja, upaya administratif, sengketa kepegawaian

Pendahuluan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia seperti juga pegawai negeri di negara lain mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting dan menentukan, karena Pegawai Negeri merupakan penyelenggara tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Dalam kaitan ini, konsep pembangunan hukum di bidang kepegawaian diarahkan pada pembentukan sikap dan perilaku PNS dalam rangka menjamin terselenggaranya tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dan dalam rangka usaha mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur baik material maupun spiritual. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilaku-

kan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Menurut Simamora, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.¹ Karena itulah, tujuan dibuatnya penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini bermakna bahwa sistem penilaian kinerja di-

* Tulisan ini merupakan bagian dari penelitian dengan judul yang sama, dilaksanakan atas biaya DIPA UNSOED Tahun Anggaran 2012 Nomor Kontrak: 2557.21/UN.23.9/PN/2012

¹ Simamora dalam Dwi Meutia Agustina, M.J.Dewiyani Sunarto, Kurniawan Jatmika, "Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Surabaya", *JSIKA* Vol. 2 No. 2 2013, Surabaya: Stikom, hlm. 3

maksudkan untuk meningkatkan disiplin kerja yang tinggi, motivasi dan pengembangan karier baik bagi individu itu sendiri maupun bagi kebutuhan organisasi.²

Penilaian kinerja bukanlah hal yang berdiri sendiri, namun merupakan bagian dari sistem penilaian secara komprehensif sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam kaitannya dengan proses penilaian, kinerja memberikan penekanan pada nilai efisiensi, dan efisiensi diukur sebagai rasio *output* dan input. Dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan *out come* dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *out come* tersebut.³ *Out come* dalam konteks publik selalu berkorelasi dengan tujuan dari kelembagaan. Hal inilah yang menjadi landasan dari tim penilai dalam melihat kapasitas dan kapabilitas dari pegawai dihubungkan dengan kontribusi pegawai tersebut didasarkan pada visi dan misi instansi. Visi dan Misi yang jelas menjadi satu hal yang harus terpenuhi oleh setiap instansi, dalam visi dan misi akan tergambar bagaimana sebuah instansi mencapai tujuannya. Pemahaman yang komprehensif akan visi dan misi akan berdampak positif terhadap proses pencapaian tujuan yang sangat diperlukan oleh setiap organ instansi.⁴ Hal inilah yang menjadi titik tolak penilaian sebagai bagian dari *merit system* dalam konteks hukum kepegawaian.

Sistem penilaian kerja didasarkan alat ukur yang ada, namun secara empiris, tidak dapat dipungkiri bahwa proses penilaian masih didasarkan pada faktor subyektivitas sehingga

dimungkinkan terjadi sengketa. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa untuk pencapaian tujuan program organisasi, PNS tidak dapat dipertahankan hanya sebagai alat dan perangkat kerja, namun PNS adalah manusia yang kepribadiannya dan perilakunya banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis, baik internal maupun eksternal.⁵ Permasalahan terjadi tatkala penilaian dianggap tidak sesuai dan merugikan PNS yang diberikan penilaian. Hal inilah yang mendasari adanya upaya administratif sebagai prosedur yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap penilaian yang dijatuhkan kepadanya. Mencermati permasalahan ini, hak untuk membela kepentingan hukum merupakan salah satu bentuk hak asasi yang dimiliki oleh seseorang/sekelompok orang dan baginya diberikan kesempatan untuk mencari keadilan.

Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang sebagaimana telah di kemukakan di atas, maka permasalahannya adalah bagaimana upaya administratif yang di tempuh pegawai negeri sipil terhadap keputusan penilaian prestasi kerja yang merugikan di lingkungan Universitas Jenderal Soedirman?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian yuridis normatif melalui logika deduktif dengan pendekatan Undang-Undang (*statute approach*) dan pendekatan analisis (*analytical approach*). Penelitian ini bersifat preskripsi yang diarahkan pada penelitian terhadap inventarisasi hukum dan sinkronisasi hukum. Obyek penelitian berupa keputusan Penilaian Prestasi Kerja sebagai akibat dari proses penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED). Adapun subyek penelitiannya adalah tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Jumlah Tenaga Kependidikan yang bertatus PNS di UNSOED sampai tahun 2012 UN-

² M. Harlie, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10 No. 4 Desember 2012. Malang: Universitas Brawijaya, hlm. 861

³ S. Pantja Djati, Michael Adiwijaya, "Pengukuran Kinerja Personil Perwira, Bintara, dan PNS pada Polwiltabes Surabaya", *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 1 April 2010, Universitas Petra Surabaya, hlm. 27

⁴ Amantoto Dwi Jono "Tingkat Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Lampung)", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol. 3 No. 7 Juli-Desember 2009, Universitas Lampung, hlm. 664

⁵ Enny Rachmawati, Y. Warella, Zaenal Hidayat, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah", *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, Vol. 3 No. 1 Januari 2006, hlm.90

SOED berjumlah 950 orang dan PNS tenaga pendidik berjumlah 1.250 orang.⁶ Hasil penelitian disajikan dalam bentuk teks naratif dengan analisis secara normatif kualitatif. Dalam proses analisis digunakan beberapa model penafsiran meliputi penafsiran gramatikal dan sistematis guna mencari makna dan mengkaji permasalahan normatif secara tekstual.

Pembahasan

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Pada dasarnya, profesionalisme sangat terkait dengan kompetensi yang didalamnya terdapat tingkat penguasaan terhadap ilmu pengetahuan/keterampilan yang diperlukan oleh jabatan yang akan dan sedang didudukinya.⁷ Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalisme PNS, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen PNS. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki Sumber Daya Manusia PNS yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.⁸

Secara teoretis, pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM dilakukan melalui penilaian kinerja yang merupakan bagian dari evaluasi. Evaluasi dalam manajemen kepegawaian merupakan fase terakhir sebagai justifikasi terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS yang dipantau melalui penga-

wasan. Hal ini berarti bahwa sebelum adanya penilaian diperlukan pengawasan secara berkala terhadap kinerja pegawai. Ada beberapa bentuk pengawasan menurut Phillipus M. Hadjon. *Pertama*, pengawasan represif, yaitu pengawasan yang dilakukan kemudian. Keputusan-keputusan badan-badan yang bertingkat lebih rendah akan dicabut kemudian apabila bertentangan dengan undang-undang atau kepentingan umum. Dalam situasi yang menuntut tindakan cepat, dapat juga diambil tindakan penangguhan keputusan, sebelum dilakukan pencabutan. *Kedua*, pengawasan preventif yaitu pengawasan yang dilakukan sebelumnya. Maksud pengawasan preventif adalah pengawasan terhadap keputusan-keputusan dari aparat pemerintah yang lebih rendah yang dilakukan sebelumnya. Surat-surat keputusan aparat pemerintah yang lebih rendah umpamanya baru mempunyai kekuatan hukum setelah mendapat pengesahan. Selain itu dikenal bentuk keputusan dari sebuah badan yang lebih rendah yang baru dapat diambil jika sebelumnya telah mendapat surat pernyataan tidak berkeberatan atau surat kuasa dari badan yang lebih tinggi.

Ketiga, pengawasan yang positif. Termasuk dalam bentuk pengawasan ini adalah keputusan-keputusan badan-badan yang lebih tinggi untuk memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk kepada badan-badan lebih rendah. Kadang-kadang juga dapat terjadi badan-badan yang lebih tinggi kadang-kadang memaksakan instansi yang lebih rendah untuk kerjasama tertentu. *Keempat*, kewajiban untuk memberitahu. pengawasan yang lebih ringan dari bentuk sebelumnya adalah kumpulan wewenang badan-badan lebih tinggi untuk memperoleh informasi dari badan-badan yang lebih rendah, umpamanya pemeriksaan pembukuan, kewajiban memberi informasi jika diminta dan kewajiban dengan segera melaporkan setelah mengeluarkan keputusan-keputusan tertentu.

Kelima, konsultasi dan perundingan. Kadang-kadang beberapa keputusan baru boleh diambil oleh badan yang lebih rendah setelah mengadakan perundingan dengan badan-badan yang lebih tinggi, atau badan-badan lebih tinggi itu memperoleh kesempatan sebelumnya untuk

⁶ Data Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Jenderal Soedirman Tahun 2012

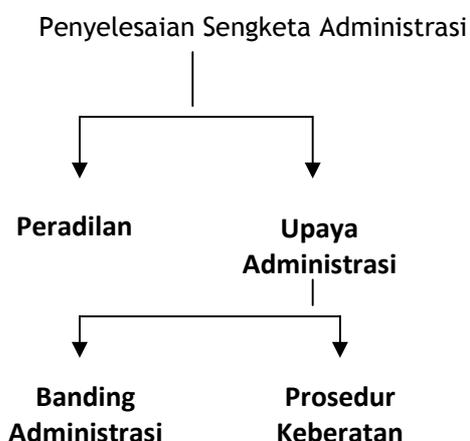
⁷ Riyadi, "Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi", *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 1 No. 1 Maret 2008, STIA LAN Bandung, hlm. 100; Lihat dan bandingkan dengan Nayla Alawiya, dkk, "Kebijakan Remunerasi Pegawai Negeri Sipil (Analisis Materi Muatan Penentuan Nilai Dan Kelas Jabatan Dalam Pemberian Remunerasi)", *Jurnal Dinamika Hukum*, Vol. 13 No. 2 Mei 2013, FH Universitas Jenderal Soedirman, hlm. 210-216

⁸ Ellyta Yullyanti, "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai", *Jurnal Bisnis dan Birokrasi, Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 No. 3 Sept-Des 2009, Universitas Indonesia, hlm.131

memberikan nasehat-nasehat pada badan-badan lebih rendah mengenai suatu persoalan. Keenam, hak banding administratif. Bentuk pengawasan yang terakhir sebagian juga terletak pada bidang perlindungan hukum administrasi. Ada kalanya terhadap keputusan-keputusan badan yang lebih rendah dapat diajukan banding oleh mereka yang mempunyai hak banding tertentu (seperti warga negara, pejabat pemerintah dan badan-badan pemerintah lainnya) pada suatu badan umum yang lebih tinggi. Suatu putusan banding sekaligus mencakup suatu uji kebijaksanaan oleh badan yang lebih tinggi itu.⁹

Pejabat Administrasi Negara dalam melaksanakan pembinaan PNS, memberi penilaian setelah mempelajari hasil pengawasan terhadap PNS yang kemudian mengeluarkan keputusan. Keputusan hukum administratif merupakan perbuatan hukum administratif yang dikeluarkan oleh Badan atau Pejabat TUN melahirkan hubungan-hubungan hukum administratif (*administratief rechtelijke verhoudingen*). Telah diketahui bahwa perbuatan hukum administratif (*administratief recht telijke besluiten*) merupakan pernyataan kehendak Badan atau Pejabat yang mengeluarkan keputusan administrasi karena peraturan dasar yang menjadi sumber dari wewenang administratif mengharuskan badan atau pejabat tersebut untuk me-

Skema Alur penyelesaian sengketa Administrasi Menurut UU PERATUN



ngeluarkan keputusan administratif. Salah satu perbuatan hukum administratif dapat berupa *beschikking* (penetapan tertulis).

Berdasarkan keputusan tersebut, penilaian kinerja diharapkan akan memudahkan organisasi dalam mengambil keputusan dan kebijakan¹⁰, karena setiap pejabat penilai berkewajiban melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap PNS yang secara langsung berada dibawahnya. Penilaian dilakukan pada bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan Desember dalam tahun yang bersangkutan. Setiap pejabat penilai berkewajiban mengisi buku catatan penilaian, dan dalam buku tersebut dicatat tingkah laku/perbuatan/tindakan PNS yang bersangkutan yang menonjol, baik yang positif maupun yang negatif. Hasil penilaian pejabat penilai dituangkan dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yang harus diisi sendiri oleh pejabat penilai.

Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan huruf dan angka sebagai berikut :

- a. Amat Baik = 91 - 100
- b. Baik = 76 - 90
- c. Cukup = 61 - 75
- d. Sedang = 51 - 60
- e. Kurang = 50 ke bawah

Namun realitasnya, penilaian terhadap pengawasan terkadang tidak melihat sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS dari berbagai aspek, sehingga kemudian dapat menimbulkan kerugian bagi PNS yang dinilai. Keputusan yang dirasakan merugikan PNS inilah yang menjadi "pangkal sengketa" yang perlu mendapat penyelesaian secara adil. Dalam kaitan ini, upaya administratif adalah prosedur yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap hukuman disiplin yang dijatuhkan kepadanya berupa keberatan atau banding administratif. Ada pun keberatan yang dimaksud adalah upaya administratif yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada atasan pejabat yang berwenang

⁹ Phillipus M. Hadjon dkk. 1993. *Pengantar Hukum Administrasi Negara (Introduction Administrative Law)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hlm 41-42

¹⁰ Puspita Rokhmawati, "Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 4 No. 1 2013, Universitas Negeri Semarang, hlm. 11

menghukum. Sedangkan banding administratif adalah upaya administrative yang dapat ditempuh oleh PNS yang tidak puas terhadap hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum, kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Prosedur keberatan

Upaya peradilan artinya upaya melalui badan peradilan administrasi dengan mengajukan gugatan ke pengadilan administrasi (Pasal 50 UU PERATUN), Banding ke Pengadilan Tinggi (Pasal 51 ayat 1 UU PERATUN) dan kasasi ke Mahkamah Agung. Upaya administratif artinya upaya melalui instansi atau badan administrasi itu sendiri baik melalui “ banding administrasi maupun melalui prosedur keberatan. penyelesaian sengketa administrasi yang harus dilakukan oleh instansi atasan atau instansi lain dari yang mengeluarkan keputusan yang bersangkutan dinamakan “banding administrasi”. Penyelesaian yang dilakukan sendiri oleh badan atau pejabat Tata Usaha Negara yang mengeluarkan putusan itu prosedur yang ditempuh disebut “keberatan” (Penjelasan Pasal 48 UU PERATUN).

Ada beberapa alasan atas pengajuan gugatan pada putusan pejabat tata usaha negara sebagaimana diatur pada Pasal 53.

- (1) Seseorang atau badan hukum perdata yang merasa kepentingannya dirugikan oleh suatu keputusan Tata Usaha Negara dapat mengajukan gugatan tertulis kepada pengadilan yang berwenang yang berisi tuntutan agar keputusan Tata Usaha Negara yang disengketakan itu dinyatakan batal atau tidak sah, dengan atau tanpa tuntutan ganti rugi dan atau rehabilitasi.
- (2) Alasan-alasan yang dapat digunakan dalam gugatan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 adalah :
 - a. Keputusan tata Usaha negara yang digugat itu bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- b. Keputusan Tata Usaha Negara yang digugat itu bertentangan dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik.

Berkaitan dengan upaya administratif terhadap Keputusan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang merugikan PNS di UNSOED, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian UNSOED selama kurun waktu tahun sampai dengan 2011 hanya terdapat 1 (satu) kasus yang berhubungan dengan DP3 yaitu dari Fakultas Biologi, tetapi kasusnya bukan upaya administrasi PNS, melainkan karena kesalahan dari Pejabat Penilai dalam mengkategorikan nilai 76 dengan nilai sebutan cukup, padahal seharusnya nilai 76 adalah kategori baik. Setelah DP3 diperbaiki oleh Fakultas Biologi maka dikembalikan lagi ke BKN Yogyakarta, untuk diproses lebih lanjut. Makna permasalahan tersebut adalah atasan pejabat penilai berkewajiban memeriksa dan memperhatikan dengan seksama keberatan dari PNS dan tanggapan dari pejabat penilai. Atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan terhadap nilai yang diberikan oleh pejabat penilai dalam arti menaikkan atau menurunkan nilai. Perubahan nilai tersebut tidak dapat diganggu gugat dalam arti tidak dapat lagi diajukan keberatan.

Penutup Simpulan

Upaya Administratif yang dilakukan oleh seorang PNS yang merasa keberatan terhadap nilai sebagaimana tertuang di dalam penilaian prestasi kerja PNS baik secara keseluruhan atau sebagian dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan Pejabat penilai melalui hierarki. Keberatan tersebut dituliskan di dalam Penilaian Prestasi Kerja pada ruang yang sudah disediakan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung mulai diterimanya Penilaian Prestasi Kerja. Apabila keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari, maka tidak akan dipertimbangkan lagi karena kedaluwarsa. Penilaian Prestasi Kerja yang telah ditandatangani oleh Pejabat Penilai dan

PNS yang dinilai dikirimkan kepada atasan Pejabat Penilai. Atasan Pejabat penilai berkewajiban memeriksa Penilaian Prestasi Kerja tersebut baik yang ada keberatannya maupun yang tidak. Dalam hal ada keberatan atasan pejabat penilai berkewajiban memeriksa dan memperhatikan dengan seksama keberatan yang diajukan PNS dan tanggapan dari pejabat penilai. Atasan pejabat penilai apabila mempunyai alasan-alasan yang cukup, maka dapat mengadakan perubahan terhadap nilai yang diberikan pejabat penilai baik dalam arti menaikkan nilai atau menurunkan nilai. Perubahan nilai oleh atasan pejabat penilai tidak dapat diganggu gugat dalam arti tidak dapat lagi diajukan keberatan.

Saran

Seharusnya tahapan untuk melakukan upaya administratif memakai teori yang ada di dalam hukum administrasi negara, yaitu upaya keberatan diajukan kepada pejabat penilai (atasan langsung), dan apabila pejabat penilai PNS tetap pada penilaiannya maka PNS mengajukan banding administrasi kepada atasan Pejabat Penilai dan apabila Atasan Pejabat Penilai juga memberikan nilai yang sama dengan Pejabat Penilai, maka masih ada upaya terakhir yaitu dengan mengajukan gugatan ke peradilan tata usaha negara.

Daftar Pustaka

- Alawiya, Nayla, dkk. "Kebijakan Remunerasi Pegawai Negeri Sipil (Analisis Materi Mutatan Penentuan Nilai Dan Kelas Jabatan Dalam Pemberian Remunerasi)". *Jurnal Dinamika Hukum*. Vol. 13 No. 2 Mei 2013. Purwokerto: FH Universitas Jenderal Soedirman;
- Djati, S. Pantja dan Michael Adiwijaya, "Penguukuran Kinerja Personil Perwira, Bintara, dan PNS pada Polwiltabes Surabaya". *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 1 April 2010. Universitas Petra Surabaya;
- Hadjon, Phillipus M. dkk. 1993, *Pengantar Hukum Administrasi Negara (Introduction Administrative Law)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press;
- Harlie, M., "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan", *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10 No. 4 Desember 2012. Universitas Brawijaya;
- Jono, Amantoto Dwi, "Tingkat Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Lampung)". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*. Vol. 3 No. 7 Juli-Desember 2009, Universitas Lampung;
- Rachmawati, Enny; Y. Warella, Zaenal Hidayat, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah". *Dialogue, Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*. Vol. 3 No. 1 Januari 2006. Universitas Diponegoro;
- Riyadi. "Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi". *Jurnal Ilmu Administrasi*. 1 (1) Maret 2008, Bandung: STIA LAN;
- Rokhmawati, Puspita. "Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 4 No. 1 2013. Universitas Negeri Semarang;
- Agustina, Dwi Meutia; M.J. Dewiyani Sunarto, dan Kurniawan Jatmika. "Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Surabaya", *JSIKA*. Vol. 2 No. 2 2013, Surabaya: Stikom;
- Yullyanti, Ellyta. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai". *Jurnal Bisnis dan Birokrasi, Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Vol. 16 No. 3 Sept-Des 2009. Jakarta: Universitas Indonesia.