

MEREFORMULASI DP3 SEBAGAI INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh
Rumsari Hadi Sumarto
ASMI Desanta

Abstrak

Mendasarkan pada kajian teoritis maupun implementasi penilaian, baik berkenaan dengan rumusan maupun proses penilaian, DP3 sebagai instrumen penilaian kinerja PNS, masih perlu ditinjau kembali. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rancangan dan implementasi DP3 ke depan guna mereformasi birokrasi Indonesia melalui kinerja PNS adalah: (1) penilaian kinerja harus dilakukan dalam kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi dengan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, (2) perlu dilakukan penyaringan terhadap unsur-unsur dan item-item yang ada dalam DP3, (3) penilaian kinerja harus didasarkan pada visi dan misi organisasi dan analisa pekerjaan yang mendalam, (4) DP3 harus memenuhi aspek fleksibilitas, dan (5) dalam penilaian kinerja perlu melibatkan bagian/unit lainnya dalam sebuah instansi sebagai pemberi masukan, guna mendukung objektivitas dan efektivitas penilaian kinerja.

Kata kunci: penilaian kinerja, DP3

A. Pendahuluan

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat dibutuhkan masyarakat karena merekalah yang bertugas dan berwenang menyelenggarakan dan melaksanakan pelayanan publik. Oleh karena itu, cukup beralasan masyarakat menaruh harapan besar atas kualitas pelayanan yang diberikan, baik berkenaan dengan kompetensi teknis yang sesuai bidang tugasnya maupun berkenaan dengan spintualitas kerja dan mental pelayanannya.

Namun bertolak dari pengalaman empiris tidak sulit dijumpai beberapa kasus yang menunjukkan perfomansi PNS yang tidak kongruen dengan ekspektasi masyarakat tersebut. Paling tidak, hal ini dapat dilihat dari hasil riset di Kabupaten Bandung yang dilansir Harian Umum Pikiran Rakyat, Senin 31 Mei 2010. Menurut hasil analisis data Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2009 yang disusun oleh Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) bahwa hambatan yang dihadapi seluruh SKPD dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai sasaran kinerja adalah pegawai yang kurang profesional, bertanggung jawab, dan jujur. Salah satu solusi untuk

mengatasi ini adalah harus ada perubahan penilaian kinerja pegawai melalui sistem prestasi kerja dan sistem kerja sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Bertolak dari pengalaman empiris, hasil temuan, dan alternatif solutif tersebut, dalam tulisan ini hendak dicoba melakukan retrospeksi terhadap formula dan implementasi DP3 sebagai instrumen penilaian kinerja PNS. Kemudian langkah berikutnya dicoba untuk memberikan beberapa pemikiran guna mereformulasi DP3 tersebut sebagai instrumen penilaian kinerja PNS ke depan.

B. Konsep Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja yang memiliki hak-hak asasi yang dilindungi (Nawawi 2001: 234). Pendapat senada juga diungkapkan Bernadin dan Russel (Sulistyani 2009: 276) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *output* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode

tertentu. Dengan demikian, penilaian kinerja pegawai merupakan catatan output yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu.

Tujuan utama proses penilaian prestasi kerja adalah menciptakan gambaran yang akurat tentang prestasi kerja individu. Agar penilaian prestasi kerja dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan: (1) penilaian harus memiliki hubungan dengan pekerjaan (*job related*), (2) adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standards*). Agar penilaian efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan dan harus memenuhi kriteria validitas (mengukur apa yang harus diukur) dan reliabilitas (alat ukur itu mempunyai hasil yang ajeg). (Notoatmodjo 2009: 135). Sejalan dengan pendapat tersebut juga diungkapkan Martin dan Bartol (Sudarmanto, 2009: 9) yang menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya berdasar pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Secara

lebih terinci, Sirait (2006: 131) mengungkapkan bahwa melaksanakan penilaian kinerja diperlukan syarat-syarat yang meliputi: (1) harus bersifat *job related*; (2) harus bersifat *practical*, artinya alat ukur yang digunakan dapat diterapkan dan dimengerti oleh penilai dan yang dinilai; (3) harus memiliki ukuran baku/standar, artinya ada tolok ukur yang seragam (*job performance standard*); dan (4) menggunakan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pendapat tersebut dilengkapi Bernardin (Sudarmanto, 2009: 12 – 13) yang menyampaikan 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) *Quality*: terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna; (2) *Quantity*: terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan; (3) *Timeliness*: terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas; (4) *Cost effectiveness*: terkait dengan tingkat penggunaan sumber organisasi seperti uang, material, teknologi); (5) *Need for supervision*: terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan; (6) *Interpersonal impact*: terkait dengan kemampuan individu meningkatkan perasaan harga diri dan kerja sama di antara sesama pekerja. Secara lebih spesifik, Sedarmayanti (2009: 277) mengungkapkan bahwa

untuk penilaian kinerja PNS, karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah (1) kriteria penilaian kinerja terkait dengan pekerjaan, (2) ekspektasi kinerja. Pimpinan harus menjelaskan tentang kinerja yang diharapkan kepada karyawan, (3) standarisasi. Karyawan dalam kategori pekerjaan yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen penilaian yang sama, (4) adanya penilai yang ahli dalam bidang penilaian, (5) komunikasi terbuka. Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat dibutuhkan terus menerus, (6) proses pengajuan keberatan. Karyawan perlu diberi kesempatan untuk mempersoalkan hasil penilaian yang mereka anggap tidak akurat atau tidak adil.

Dengan merujuk pada beberapa pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa untuk melaksanakan penilaian prestasi kerja (kinerja) diperlukan persyaratan bahwa penilaian kinerja harus berkaitan langsung dengan pekerjaan dan adanya alat ukur (indikator) yang bersifat praktis, terstandar, dapat dipertanggungjawabkan, komunikasi terbuka, dan penilai yang kompeten.

Adapun metode atau teknik penilaian prestasi kerja pegawai dapat digunakan dengan pendekatan yang

berorientasi pada masa lalu dan masa depan. Lebih lanjut Mangkuprawira (2003: 229-233) menjelaskan sebagai berikut:

1. Metode penilaian yang berorientasi masa lalu

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Teknik penilaian pada metode ini terdiri dari:

a. *Rating scale*

Pada teknik ini, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil kerja pegawai dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting dalam pelaksanaan kerja tersebut.

b. *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai.

c. Metode penilaian kritis

Metode penilaian kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang baik atau buruk mengenai

- pelaksanaan kerja pegawai.
- d. Metode catatan prestasi
Metode ini mencatat berbagai prestasi seperti publikasi pidato, peran kepemimpinan, dan kegiatan lain yang berkenaan dengan kegiatan atau pekerjaan profesional.
 - e. Metode peninjauan lapangan
Melalui metode ini, wakil dari Divisi Personalia 'turun ke lapangan' untuk mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja pegawai.
2. Metode penilaian yang berorientasi masa depan
Metode penilaian yang berorientasi masa depan berfokus pada prestasi kerja atau kinerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penetapan sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Beberapa metode penilaian yang berorientasi masa depan adalah:
- a. Penilaian diri (*self appraisals*)
Teknik evaluasi ini berguna bila penilaian ditujukan untuk pengembangan diri pegawai atau digunakan untuk menentukan hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja pegawai.
 - b. Penilaian psikologis (*psychological appraisals*)
Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.
 - c. Pendekatan *Management by Objective* (MBO)
Inti dari pendekatan *Management by Objective* adalah bahwa setiap pegawai dan penilai secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Karena pegawai memperoleh hak untuk terlibat dalam merumuskan tujuannya, maka harapannya adalah para pegawai akan

dimotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

Kedua metode ini juga akan digunakan untuk melihat implementasi metode penilaian kinerja PNS berdasarkan format DP3

C. Formula dan Implementasi DP3

Dalam rangka menjamin adanya obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan pada Sistem Karier dan Sistem Prestasi Kerja, maka pemerintah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja atas pelaksanaan tugas dan kewajiban PNS sehari-hari. Hasil penilaian tersebut dituangkan dalam satu daftar yang dibuat setiap akhir tahun yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 8/1974 jo UU No. 43/1999 pasal 20 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi: "Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja".

Menurut SE. BAKN No. 02/SE/1979 bagian II poin 1 – 2, tujuan dari DP3 ialah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Atas dasar penilaian yang dilaksanakan secara akurat dan ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk pengembangan pegawai yang tepat, maka tujuan yang ingin dicapai atas diadakannya penilaian tersebut adalah terwujudnya kesempurnaan aparatur negara yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam bidang tugasnya masing-masing dan disertai dengan adanya moral dan perilaku pegawai yang mencerminkan sikapnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Sayangnya, jika dicermati format DP3 memunculkan keraguan apakah DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan *imerpretable*. Secara empiris, penerapan DP3 menghadapi kendala untuk

mengukur produktivitas seorang PNS terkait dengan sulitnya menetapkan standar *job analysis* karena terlalu banyaknya jenis pekerjaan (Satrijono, <http://www.komunitasdemokrasi.or.id>).

Belum lagi, DP3 sulit diterapkan secara obyektif karena adanya unsur subyektivitas dalam penilaian (Thoha, 2008: 87). Bahkan Keban (2005:30) menegaskan bahwa sistem penilaian tidak lebih dari sekedar formalitas kedinasan, maka sistem ini sama sekali tidak merangsang aparat untuk bekerja secara optimal, misalnya dengan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam hasil pengukuran kinerja tersebut.

Kemudian, apabila ditinjau dari metode penilaian, impelementasi DP3 menggunakan metode *rating scale*. Dengan metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh *rater* (penilai) terhadap prestasi kerja pegawai dengan Likert Scale (amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang), di mana evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

Secara lebih terinci, penyebab ketidakandalan dari DP3, baik berkenaan dengan

formula maupun proses penilaian, meliputi:

1. *Rater* (penilai) dan *Ratee* (pegawai yang dinilai) kurang memahami tentang bagaimana melakukan penilaian prestasi kerja. Mereka kurang mendapatkan informasi secara utuh dan benar mengenai PP No. 10 Tahun 1979, sehingga tidak mengetahui definisi bahkan makna dari ke delapan unsur penilaian prestasi kerja, dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif.
2. Meskipun *Rater* dapat memahami, tetapi masih memiliki keterbatasan data pendukung dalam melakukan penilaian. Misalnya tentang tingkat kehadiran (yang masuk dalam item ketaatan). Dalam praktek *Rater* tidak dapat menilai aspek tersebut karena tidak memiliki data tentang kehadiran yang hanya dimiliki oleh Bagian Absensi Pegawai.
3. *Rater* mengalami kesulitan dalam mempraktekkan PP tersebut karena terlalu banyaknya item-item yang dipertimbangkan sehingga menyita waktu, tenaga dan pikiran. Dengan banyaknya item ini, tidak tertutup kemungkinan *Rater* enggan untuk memberikan penilaian secara obyektif.

4. Terdapat ketidakjelasan standar yang dipakai. Hal ini bisa dilihat adanya kalimat "selalu", "pada umumnya", "adakalanya", "kurang" yang dipakai untuk membedakan apakah suatu item yang dinilai tersebut masuk kategori "amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang".
6. Masih adanya sesuatu yang sangat subyektif tercantum dalam item yang harus dinilai, yaitu pada unsur "Kejujuran".
6. *Rater* sering melakukan diskriminasi terhadap pegawai baru dengan memberi nilai standar baik terendah meskipun pegawai tersebut pantas memperoleh nilai standar baik tertinggi (karena berkinerja baik). Alasan *Rater* berbuat demikian karena masa kerja pegawai baru tersebut masih lama. Dengan demikian bila langsung diberi penilaian yang tinggi, maka pada saat mencapai masa kerja tertentu akan kesulitan dalam memberikan penilaian, karena standard awalnya sudah tinggi. Kesan yang ada pada kasus ini adalah bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dari waktu ke waktu harus selalu mengalami kenaikan. (Iwan Triano, <http://www.google.co.id>).

Dapat digarisbawahi bahwa ketidakandalan DP3 sebagai instrumen penilaian kinerja pegawai negeri sipil selain berkenaan dengan formula penilaian, juga berkenaan implementasi DP3 tersebut.

D. Merumuskan Kembali DP3 untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Publik

Mendasarkan kajian teoritis penilaian kinerja dan implementasi DP3, baik berkenaan formulasi maupun proses penilaian kinerja PNS, maka dapat diungkapkan bahwa secara umum, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam DP3 untuk rancangan ke depan yang dapat mengubah wajah birokrasi di Indonesia melalui kinerja PNS adalah:

1. Adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsur *kesetiaan*, bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Selain sangat kualitatif, kriteria penilaian dari unsur kesetiaan ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, seperti kriteria pada unsur Kesetiaan yaitu "*tidak pernah mengeluarkan ucapan/tulisan yang bertujuan mengubah*

- Pancasila/UUD 1945*. Pada era reformasi ini tuntutan untuk menyempurnakan konstitusi UUD 1945 bukan suatu hal yang tabu lagi tetapi sudah merupakan *mainstream* masyarakat. Oleh karena itu, kriteria di dalam unsur Kesetiaan ini sebaiknya dikaji ulang. Penilaian Kesetiaan diupayakan untuk diarahkan pada makna kesetiaan terhadap pekerjaan yang ditekuni sehingga akan selalu muncul inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga seorang pegawai dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif dan semakin profesional dalam pelaksanaan tugasnya di mana tugas tersebut selalu dihayati dan melebur menjadi satu dengan dirinya. Dengan demikian, tanpa kontrol pimpinan pun, pegawai tersebut dapat menghasilkan karya terbaik untuk pekerjaannya dan organisasinya.
2. DP3 merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale*. Dengan demikian, apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya, hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian. Karena

adanya resiko demikian, maka bisa dipikirkan untuk mencoba merubah metoda tersebut menjadi metode *management by objective (MBO)*. Oleh karena itu, dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing instansi pemerintah, PNS yang menjadi obyek penilaian harus dilibatkan dalam membuat atau menentukan target-target yang akan dicapainya, sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaian target tersebut.

3. Sistem penilaian harus bisa mengakomodir penilaian dari segi *quantity, quality, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*, adanya standarisasi yang jelas dan kriteria penilaian yang benar-benar terkait dengan pekerjaan.
4. Jangka waktu yang relatif lama dalam penilaian akan menyulitkan penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya mulai dari awal periode penilaian sampai akhir periode penilaian. Selain itu, dari sisi pegawai adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang baik terhadap atasannya

bilamana akan menjelang periode penilaian.

Untuk menghindarinya, maka periode penilaian bisa dirubah menjadi 6 (enam) bulan sekali, sehingga para penilai masih bisa mengingat perilaku bawahannya,

- b) Adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah (*reinventing government*) di mana pemerintah yang kompeten dan kompetitif sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif.
- f) Dengan bergesernya paradigma pola pembinaan PNS ke arah prestasi kerja, maka untuk masa yang akan datang, DP3 bisa dijadikan acuan untuk merubah sistem penggajian yang ada menjadi sistem penggajian yang bertumpu pada prestasi kerja PNS, dan tidak lagi semata-mata bertumpu pada golongan dan masa kerja. Hal ini dimaksudkan agar PNS merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

E. Penutup

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 telah membuka kesempatan bagi institusi/lembaga/departemen/organisasi/departemen untuk mengelola PNS sesuai dengan prinsip profesionalisme. Yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja PNS adalah kriteria penilaian harus terkait dengan pekerjaan, penilaian mencakup *quantity, quality, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*, adanya standardisasi yang jelas, serta penilaian harus melibatkan pegawai, unit-unit kerja lainnya serta mengintegrasikan kegiatan penilaian tersebut dengan kegiatan pengembangan dan perencanaan sumber daya manusia sehingga kegiatan tersebut berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka menghadapi era perubahan yang berkelanjutan

Adapun rekomendasi yang dapat diajukan untuk mereformulasi DP3 adalah :

- a. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dalam kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dikaitkan dengan pengembangan dan perencanaan sumber daya manusia. Tidak hanya untuk tujuan jangka pendek, misalnya sebagai persyaratan formal pengajuan/usulan

- a. kenaikan pangkat. Dengan terintegrasi dan terkoordinasinya penilaian kinerja PNS, maka hasil-hasil penilaian dapat diandalkan bagi pengembangan organisasi.
- b. Perlu dilakukan penyaringan (filterisasi) terhadap unsur-unsur dan item-item yang ada dalam DP3. Unsur dan item yang bermakna ganda (*ambiguous*) harus dihilangkan.
- c. Untuk memenuhi unsur keakuratan seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 maka penilaian prestasi kerja harus didasarkan pada visi dan misi organisasi dan analisa pekerjaan yang mendalam (*job analysis*).
- d. DP3 juga harus memenuhi aspek fleksibilitas. Hal ini berarti bahwa setiap instansi diberi ruang gerak untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi/keahlian dengan profesi/keahlian lainnya atau suatu jabatan dengan jabatan lainnya.
- e. Dalam penilaian prestasi kerja perlu melibatkan bagian/unit lainnya dalam sebuah instansi sebagai pemberi masukan (input), sehingga kesalahan (bias) dalam pelaksanaan penilaian dapat diminimalisir.

Daftar Pustaka

- Keban, Yeremias T. 2005. *Reformasi Orientasi dan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil: Mengapa dan Bagaimana*, Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Volume , Nomor 1, Mei 2005.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafriz. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Yogyakarta, Jakarta.
- Bedarmayanti 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung
- Birail, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Grassindo, Jakarta.
- Budarmanto 2009 *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bulistyani, Ambar Teguh dan Rosidah 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*, Gava Media, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawain Sipil di Indonesia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979
- SE BAKN No. 02/SE/1979
- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999
- Satrijono, Satiman
<http://www.komunitasdemokrasi.or.id>
- Iwan Trisno, <http://www.google.co.id>
Harian Umum Pikiran Rakyat, Senin 31 Mei 2010

Biodata

Rumsari Hadi Sumarto, staf pengajar pada Program Studi Sekretari ASMI Desanta Yogyakarta