

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI UNIT PENILAIAN KOMPETENSI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH
DALAM PELAKSANAAN *ASSESSMENT CENTER***

Ayu Atika, Hardi Warsono

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : [http: www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) email fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Selama ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering sekali diasumsikan sebagai pegawai yang kurang profesional. Hal itu disebabkan antara lain karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi PNS dengan kompetensi jabatan yang dipangkunya. Melihat betapa urgensinya peran kompetensi seorang PNS dalam melaksanakan tugas-tugasnya, BKD Provinsi Jawa Tengah menangkap hal tersebut sebagai suatu tantangan yang perlu dihadapi. Hal tersebut dilakukan antara lain melalui pendirian *assessment center* pada Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai suatu bentuk tindak lanjut dari pengembangan SDM berbasis kompetensi. Permasalahan yang dihadapi oleh Unit Penilaian Kompetensi BKD provinsi Jawa Tengah adalah masih sering terjadi penolakan atas permintaan pelaksanaan *assessment* dari daerah. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teori yang digunakan yaitu teori pengukuran kinerja dari Dwiyanto, dimana terdapat lima indikator yang meliputi: Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, Akuntabilitas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dapat dikatakan cukup baik, dimana terdapat masalah yang mendominasi yaitu pada terbatasnya sarana prasarana untuk menunjang kinerja serta terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang tidak bertambah namun selalu berkurang setiap tahun karena adanya pensiun, maka hal yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan sarana prasarana yang digunakan untuk menunjang kinerja dalam pelaksanaan *assessment center*.

Kata kunci: *Assessment*, Kinerja, Kompetensi, PNS

**ANALYSIS PERFORMANCE ORGANIZATION OF COMPETENCY
ASSESSMENT UNIT BKD PROVINCE OF CENTRAL JAVA IN THE
IMPLEMENTATION OF THE ASSESSMENT CENTER**

ABSTRACT

So far, Civil Servants are often assumed to be less professional employees. This was due, among other things, to a mismatch between the competencies of civil servants and job competencies that they held. Seeing how urgent the competency role of a civil servant in carrying out his duties, BKD Province of Central Java captures this as a challenge that needs to be faced. This was done, among others, through the establishment of an assessment center at the Competency Assessment Unit by BKD Province of Central Java as a form of follow-up on competency-based HR development. The problem faced by the Competency Assessment Unit BKD Province of Central Java is that there is still frequent rejection at the request of the regional assessment. The research method used in this study is descriptive qualitative. The theory used is the theory of performance measurement from Dwiyanto, which is five indicators which include: Productivity, Service Quality, Responsiveness, Responsibility, Accountability. The results of this study indicate that the organizational performance of the Competency Assessment Unit Province of Central Java can be said to be quite good, which is dominating problems is namely the limited infrastructure to support performance and the limited number of human resources that are not increasing but are always decreasing every year due to retirement, so the thing that can be do is to improve the infrastructure used to support performance in the implementation of the assessment center.

Keywords: Assessment, Performance, Competence, Civil Servants

PENDAHULUAN

Masyarakat selalu mengharapkan pemerintah dapat menjalankan sistem pemerintahan yang berpedoman pada *Good Government*. Proses mewujudkan pemerintahan yang *good government* dapat diwujudkan melalui sistem pemerintahan yang memiliki kualitas sumber daya manusia (SDM) yang baik dan dapat diandalkan. Sumber daya manusia yang baik tergantung pada bagaimana kinerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di instansi pemerintahan di setiap daerah yang ada di Indonesia.

Pada kenyataannya selama ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering sekali diasumsikan sebagai pegawai yang kurang profesional. Hal tersebut juga dipertegas dengan pernyataan dari MenPAN Taufiq Effendi dalam arahannya pada pegawai BKN Regional III Jawa Barat di Bandung, yang menyampaikan bahwa lebih dari 55 persen dari total hampir 4 juta PNS berkualitas rendah. Hal itu disebabkan antara lain karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi

PNS dengan kompetensi jabatan yang dipangkunya.

Melihat betapa urgensinya peran kompetensi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam melaksanakan tugas-tugasnya, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah menangkap hal tersebut sebagai suatu tantangan yang perlu dihadapi. Hal yang dilakukan antara lain melalui pendirian *assessment center* pada Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai suatu bentuk tindak lanjut dari pengembangan SDM berbasis kompetensi.

Seiring berjalannya waktu, diketahui bahwa pelayanan *assessment center* pada Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah yang masih sering melakukan beberapa penolakan atas permintaan pelaksanaan *assessment* dari daerah. Ketidakefektifan kinerja organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat terlihat dari adanya beberapa indikator kinerja Jumlah pejabat struktural eselon II dan III yang dikirim *test positioning Competensis Assessment Program*

(PCAP) yang belum mencapai target. Seperti di bawah ini :

**Tabel sasaran capaian :
Meningkatnya Profesionalisme
Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang
Berbasis Kompetensi.**

Thn	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Capaian
2015	Meningkatnya profesionalisme pegawai negeri sipil (PNS) yang berbasis kompetensi.	Jumlah pejabat struktural eselon II dan III yang dikirim <i>test</i> PCAP	a.Provinsi: 180 orang b.Kab/Kota: 22 batch	160 orang 22 batch	88,89 100
2016	Meningkatnya profesionalisme pegawai negeri sipil (PNS) yang berbasis kompetensi.	Jumlah pejabat struktural eselon II dan III yang dikirim <i>test</i> PCAP	a.Provinsi: 120 orang b.Kab/Kota: 7 batch	500 orang 9 batch	416,7 100
2017	Meningkatnya profesionalisme pegawai negeri sipil (PNS) yang berbasis kompetensi.	Jumlah pejabat struktural eselon II dan III yang dikirim <i>test</i> PCAP	a.Provinsi: 120 b.Kab/Kota: 22 batch	52 orang 22 batch	43 100

Sumber: LKjIP Tahun 2015, LKjIP Tahun 2016, LKjIP Tahun 2017

Indikator kinerja pada tahun 2015, pejabat struktural yang dikirim tes PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan pemerintah provinsi Jawa Tengah dengan target 180 orang, tercapai realisasi yaitu 160 orang. Sedangkan untuk tes

PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota dari target 22 batch sudah terealisasi sesuai target 22 batch.

Indikator kinerja untuk tahun 2016, pejabat struktural yang dikirim tes PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan target 120 orang, tercapai realisasi yaitu 500 orang sehingga realisasi melampaui target 416,67% karena peminat sangat antusias untuk mengikuti seleksi promosi terbuka. Sedangkan target pada indikator tes PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota terdapat perubahan target dari semula 22 batch menjadi 7 batch pada anggaran perubahan dikarenakan dengan berlakunya UU Pilkada No. 8 Tahun 2015 maka Kepala Daerah tidak boleh melakukan pergantian pejabat dalam kurun waktu 6 (enam) bulan sebelum dan setelah tanggal pelantikan Kepala Daerah baru yang terpilih. Capaian kinerja setelah perubahan tercapai 7 batch sehingga realisasi mencapai target sebesar 100%.

Indikator kinerja untuk tahun 2017, pejabat struktural yang dikirim tes PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan pemerintah provinsi Jawa Tengah dengan target 120 orang, hanya tercapai realisasi yaitu 52 orang sehingga realisasi belum memenuhi target karena peminat tahun 2017 menurun dalam mengikuti seleksi promosi terbuka. Sedangkan target pada indikator tes PCAP bagi calon pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota dengan target 22 batch sehingga realisasi mencapai target sebesar 100%.

Melihat kebutuhan tersebut, maka dirasa perlu dikaji kembali tentang bagaimana kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Provinsi Jawa Tengah tentang keberadaan layanan *assessment center* apakah masih cukup efektif dan bisa mengakomodir semua permintaan untuk melakukan *assessment* dari berbagai instansi dan daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang

bersifat deskriptif. Metode analisis kualitatif deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisa data yang diperoleh dengan mengolahnya menjadi informasi yang dibutuhkan untuk menjawab tujuan penelitian. Dimana data yang diperoleh meliputi transkrip, *interview*, catatan lapangan, foto, dokumen, dan lain-lain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan *assessment center*, serta untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan *assessment center*. Informan dalam penelitian ini adalah para ketua seksi dan *assessor* pelaksana *assessment center*. Sumber data terdiri dari data primer berupa *interview*. Sedangkan data sekunder didapat dari jurnal dan laporan kinerja.

KAJIAN TEORI

Kinerja Organisasi

Bernadin dalam Sudarmanto (2009:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan S. Prajudi Atmosudirdjo dalam Wursanto (2005:53) berpendapat bahwa organisasi didefinisikan sebagai struktur tata pembagian kerja dan hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Setelah mengetahui definisi mengenai kinerja dan organisasi, maka kinerja organisasi dapat ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

Faktor-faktor kinerja yang dikemukakan oleh Amstrong dan baron (dalam Wibowo, 2013:100) dapat digunakan untuk melihat dan mengetahui aspek-aspek apa saja yang mendorong maupun yang menghambat optimalnya kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian

Daerah Provinsis Jawa Tengah sebagai berikut :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan melihat sejauh mana kinerja suatu organisasi akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kerja

yang dapat digunakan untuk mengukur ketercapaian kinerja.

Dwiyanto dalam Sudarmanto (2009:16) mengemukakan terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu :

1. Produktivitas
2. Kualitas layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

PEMBAHASAN

A. Kinerja Organisasi Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

Hasil penelitian ini diperoleh menggunakan dimensi-dimensi pengukuran kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Dwiyanto, dimensi-dimensi tersebut diantaranya adalah:

1. Dimensi Produktivitas, Berdasarkan keefektivitasan, efisiensi, serta pengelolaan SDM terhadap beban kerja dapat dinilai sudah baik hal ini dikarenakan *output* atau hasil yang dikeluarkan telah

memberikan manfaat untuk para PNS dan para *client* pengguna jasa *assessment*. Serta dengan adanya jumlah pegawai yang semakin menurun tiap tahunnya namun *output* atau hasil yang dikeluarkan tetap sama maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan SDM terhadap beban kerja sudah optimal. Namun disayangkan kinerja yang dihasilkan masih dirasa belum efisien karena beberapa pegawai masih bekerja dengan cara manual.

2. Dimensi Kualitas Layanan, Berdasarkan produk/ Jasa yang dihasilkan dapat dikatakan sudah sesuai dengan permintaan dan kebutuhan para *client* pengguna jasa *assessment*. Selain itu dalam hal pelaksanaan *assessment* juga sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan, namun untuk target pengembangan metode penilaiannya masih dirasa kurang, hal tersebut akan berdampak pada kualitas hasil dari keluaran. Salah satu

penyebab hal tersebut adalah kurangnya sarana prasarana, seperti ruangan *assessment* serta peralatan lain untuk menunjang kinerja masih harus bergantian dengan induknya yaitu BKD Provinsi Jawa Tengah.

3. Dimensi Responsivitas, Berdasarkan prioritas layanan dapat dikatakan sudah baik hal ini dikarenakan sistem urutan pelayanan *assessment center* adalah menurut surat permintaan yang masuk. Sehingga semua pelaksanaan *assessment* sudah terjadwal sedemikian rupa disesuaikan jadwal yang sudah dibuat. Hal ini didukung dengan tidak adanya kritik tentang prioritas pelayanan karena sebagian besar kritik/ saran yang masuk adalah dari segi sumber daya manusia yang masih sedikit, selain itu kritik terbanyak adalah mengenai sarana prasarana yang kurang menunjang pelaksanaan *assessment*. Namun disayangkan dalam setiap

selesai pelaksanaan kegiatan *assessment* masih jarang diadakan evaluasi internal secara berkala yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

4. Dimensi Responsibilitas, Berdasarkan kedisiplinan para pegawai dapat dikatakan sudah baik hal ini dikarenakan semua dampak dari kedisiplinan itu berpengaruh untuk dirinya sendiri, selain itu sudah menjadi kewajiban masing-masing pegawai untuk mendisiplinkan dirinya sendiri, walaupun selama ini masih ada beberapa pegawai yang masih kurang disiplin maka tindakan yang dilakukan adalah dengan menggunakan teguran. Selain itu dalam meningkatkan kemampuan pegawai, setiap tahunnya selalu diadakan pembentukan jadwal diklat, serta diklat yang dilaksanakanpun sudah disesuaikan dengan kebutuhan para *assessor*.
5. Dimensi Akuntabilitas, Berdasarkan

pertanggungjawaban kinerja serta transparansi anggaran dapat dinilai sudah baik. Bentuk pertanggungjawabannya yaitu LKjIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) yang dilaporkan ke Gubernur lalu selanjutnya bisa diakses oleh masyarakat umum melalui *website* BKD Provinsi Jawa Tengah. Selain itu bentuk fisik transparansi anggarannya adalah dalam bentuk DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) dan SPJ (Surat Pertanggungjawaban) yang disusun setelah pelaksanaan kegiatan organisasi.

B. Faktor-faktor pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

- Faktor Pendukung Kinerja Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

1. Pendidikan dan *Skill* Pegawai
Pendidikan dan pelatihan pegawai dilaksanakan secara berkala, selain itu selalu diadakan semacam *workshop* setiap tahunnya agar menambah pengetahuan para pegawai.
2. Pengalaman yang Dimiliki Pegawai
Fokus pekerjaan yang ada di Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah adalah hanya untuk melaksanakan *assessment center*, sehingga dengan adanya hal tersebut maka akan menjadikan pegawai semakin berpengalaman.
3. Sertifikasi
Setiap pegawai yang akan diangkat sebagai assessor di Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah harus mempunyai sertifikat terlebih dahulu dan dalam jangka waktu tertentu akan ada peningkatan atau *upgrading* sertifikasi.

4. Motivasi yang Diberikan oleh Sesama Rekan Kerja

Tanpa adanya perintah dari atasan, sesama rekan kerja telah saling memberikan motivasi satu sama lain, hal tersebut sudah menjadi kebiasaan di dalam setiap pelaksanaan kegiatan di Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah.

5. Sistem Operasional Prosedur dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

Pada setiap pelaksanaan *assessment*, semua assessor melaksanakan sesuai dengan tahap-tahap pelaksanaan *assessment* dengan standar yang telah ditentukan.

6. Etika yang Diterapkan

Sebagai unit yang menyediakan layanan jasa, etika merupakan hal yang diutamakan dalam pelaksanaan pelayanan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya *briefing* pada setiap awal pelaksanaan kegiatan *assessment* yang didalamnya membahas tentang etika yang harus diterapkan

pada saat pelaksanaan kegiatan *assessment*.

- Faktor Penghambat Kinerja Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

1. Peran Pemimpin

Peran Pemimpin Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dapat dikatakan belum optimal, hal ini dikarenakan beberapa staff yang menilai kepemimpinan ketua seksi penilaian yang sekarang menjabat tidak pernah ada inisiatif dalam melaksanakan evaluasi setiap ada masalah yang masuk. Selain itu kepala unit yang *basicnya* bukan dari bidang ini, mengakibatkan terkadang arahan yang diberikan kurang sesuai.

2. *Reward* dan *Punishment*

Sistem kerja di Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dapat diketahui belum ada penerapan sistem *reward* ataupun *punishment*, sedangkan para staff

mengharapkan diterapkannya sistem tersebut agar dapat memotivasi kerja dan meminimalisir terjadinya kesalahan.

3. Tekanan dari Luar Individu

Tekanan dari luar yang dirasakan oleh pegawai sering kali dibawa masuk ke dalam urusan kantor sehingga berdampak pada kualitas kinerja yang menurun dari para pegawai Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

PENUTUP KESIMPULAN

A. Kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

Kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dapat dikatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari dimensi yang digunakan sebagai pengukur kinerja organisasi, dimana telah ditemukan terdapat beberapa dimensi yang sudah terlaksana dengan baik,

namun ada beberapa dimensi yang masih berjalan belum baik, beberapa masalah yang mendominasi yaitu pada masih terbatasnya sarana prasarana penunjang kinerja, serta masih terbatasnya jumlah SDM.

B. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *Assessment Center*

-Faktor Pendukung :

1. Pendidikan dan *skill* pegawai
2. Pengalaman yang dimiliki pegawai
3. Sertifikasi
4. Motivasi yang diberikan kepada sesama rekan kerja
5. Sistem Operasional Prosedur
6. Etika yang diterapkan

-Faktor Penghambat:

1. Peran pemimpin
2. *Reward* dan *punishment*
3. Tekanan dari luar individu

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja organisasi Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam Pelaksanaan *assessment center*, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti diantaranya adalah dengan memperhatikan:

1. Peningkatan efisiensi kinerja
2. Peningkatan sarana prasarana
3. Para pemimpin khususnya para ketua seksi melakukan evaluasi internal secara berkala
4. Penerapan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja serta meminimalisir kesalahan
5. Meningkatkan kepedulian sesama rekan kerja kaitannya dengan kondisi psikis masing-masing individu.

RUJUKAN

BUKU:

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke Tujuh*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imam, Moejiono. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press
- Keban, Yermias, T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Riyanto, J. 1986. *Produktivitas dan Tenaga Kerja*. SIUP: Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugandi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik (Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia)*. Bandung: Graha Ilmu
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Syafie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Manajemen Pers

Wursanto. 2005. *Dasar-dasa Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset

JURNAL:

Bernadin, H.John, dan E.A Russel. 2003. *Human Resource Management* (And Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore

Chun Han Young, Rainey Hal.G. 2010. *Goal Ambiguity and Organizational Performance in US Federal Agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory 15:529-557.

Fowler, Luke. 2013. *Measuring Organization: Performance in Environmental Agencies*. International Journal Of Organization Theory and Behavior

Itang. 2015. *Work Discipline and Work Competence with Quality of Service in the Office of Religious Affairs (KUA) District of Mount Kencana Lebak Regency of Banten*. Journal of Management and Sustainability; Vol. 5, No. 3, ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733

Mhasinpasians, Tippaporn. 2011. *The Causal Relationship of Organizational Performance of Thailand Private Higher Education Institutions*. Journal Of Knowledge Management

Pelin, Vardarher. 2016. *Strategic Approach to human resources management during crisis*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016)

463 – 472. Istanbul Medipol University, Istanbul,34810, Turkey