



UNIVERSITAS TERBUKA

IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PNS TNI AL
DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR ANGKATAN LAUT

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik

Disusun Oleh :

Rita Wismajuwani
NIM : 014 306 346

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA, 2007





IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PNS TNI AL
DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR ANGKATAN LAUT

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik

Disusun Oleh :

Rita Wismajuwani
NIM : 014 306 346

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA, 2007

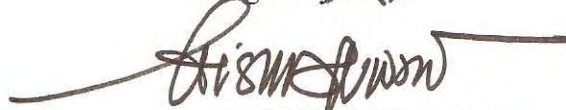
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR ANGGKATAN LAUT adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, Agustus 2007

Yang menyatakan



RITA WISMAJUWANI, S.KM

NIM 014 306 346

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Rita Wismajuwani S.KM
NIM : 014 306 346
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR
ANGKATAN LAUT

Telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

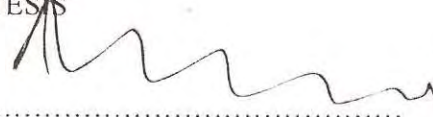
Hari / Tanggal : Sabtu, 4 Agustus 2007

Waktu : 10.30 – 12.30

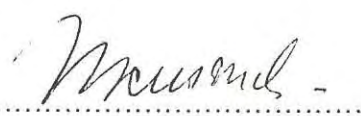
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

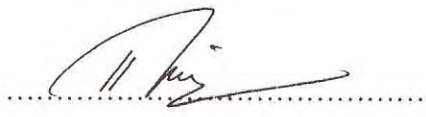
Ketua Komisi Penguji :
Prof.Dr.H. Udin S Winataputra, MA



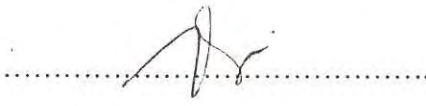
Penguji Ahli :
Dr.HM. Aries Djaenuri, MA



Pembimbing :
1. Prof. Dr. Ngadisah



2. Durri Andriani, Ph.D



LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR
ANGKATAN LAUT

Penyusun Tesis : Rita Wismajuwani S.KM.

NIM : 014 306 346

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 4 Agustus 2007

Menyetujui :

Pembimbing II

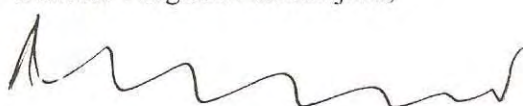

DURRI ANDRIANI, Ph.D

Pembimbing I


Prof.Dr.NGADISAH

Mengetahui ,

Direktur Program Pascasarjana,


Prof.Dr.H.Udin S Winataputra, MA
NIP. 130367151

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmatNya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang merupakan tugas akhir dari Program Magister Administrasi Publik. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang turut berperan memberikan dukungan, saran dan masukan dalam penulisan tesis ini, terutama kepada :

1. Prof. Dr.H.Udin S.Winataputra, MA., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala Dinas Pendidikan TNI AL, Laksma TNI Ir. Djoko Sasongko dan Bapak Laksma (Purn) Ir. Sewoko yang telah memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan di Program Magister Universitas Terbuka.
3. Kepala Dinas Administrasi Personel, Laksma Ir. Sudirman SE., yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan di Program Magister Universitas Terbuka.
4. Ibu Prof. Dr. Ngadisah, sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta arahan kepada penulis selama proses penulisan tesis ini.
5. Ibu Durri Andriani, Ph.D. sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan saran untuk kesempurnaan tesis ini.
6. Suami dan anak-anakku tersayang Fitri dan Yani, serta Ibunda yang selalu memberikan dorongan, semangat dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tulisan ini masih belum sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini.

Jakarta, Agustus 2007

ABSTRAK

Rita Wismajuwani

“IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PEKERJAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR ANGKATAN LAUT”

vii + 89 + 27 tabel + 3 lampiran

Masyarakat berharap Pegawai Negeri Sipil (PNS) berperan secara optimal dalam pembangunan nasional. Demikian pula halnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di TNI AL dan merupakan komplemen Prajurit TNI AL harus mampu berperan dengan optimal sesuai dengan tuntutan tugasnya. Salah satu bentuk pembinaan PNS berupa Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP-3) yang merupakan gambaran kinerja PNS. Adanya kecenderungan bahwa penilaian pekerjaan PNS selalu dinilai “baik”, sehingga diduga penilaian tersebut tidak objektif karena tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Berdasarkan hal tersebut dipandang perlu untuk meneliti Implementasi Daftar Penilaian Pekerjaan PNS Dalam Meningkatkan Kinerja. Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Markas Besar Angkatan Laut di Cilangkap Jakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif, untuk mengungkapkan hal yang ada. Populasinya adalah Penilai (2221 orang), Atasan Penilai (469 orang), dan PNS (3382 orang). Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *grouping proportional stratified random sampling*. Jumlah sampel dari masing-masing kelompok adalah 3% yaitu Penilai 67 orang, Atasan Penilai 14 orang dan PNS 101 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara yang ditujukan bagi Penilai, Atasan Penilai dan PNS, sedangkan wawancara ditujukan kepada Penilai dan Atasan Penilai. Pertanyaan dalam kuesioner meliputi pengetahuan Penilai, substansi, metode, waktu, mekanisme dan hambatan penilaian.

Hasil analisa menunjukkan pengetahuan Penilai tentang peraturan yang terkait dengan Penilaian Pekerjaan PNS cukup, tetapi tidak diaplikasikan sesuai dengan ketentuan dan belum mampu memberikan penilaian secara objektif. Metode penilaian DP3 terlalu simpel dan tidak dapat menggambarkan kemampuan individu. Penilaian DP3 menjadi formalitas yang dilaksanakan setiap akhir tahun. Standar kinerja secara kualitas atau kuantitas belum jelas, sehingga tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Ditemukan adanya hambatan psikologis, sehingga Penilai belum dapat melakukan penilaian kinerja dengan adil, yaitu berupa penilaian pekerjaan secara objektif. Hasil DP3 belum digunakan untuk pembinaan PNS, dan hanya digunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat saja.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan untuk melakukan sosialisasi peraturan mengembangkan standar kinerja yang jelas dan terukur, menambah unsur penilaian seperti penilaian profesi, uji pemeriksaan kesehatan dan kesamaptaaan jasmani. Disamping itu perlu perubahan waktu penilaian setahun 2 (dua) kali pada bulan April dan Oktober. Penilaian setiap tahun merupakan penilaian yang mandiri. Perlu kebijakan dari pimpinan bahwa penilaian harus dilaksanakan dengan objektif dan digunakan untuk pembinaan karir PNS.

ABSTRACT

Rita Wismajuwani

“IMPLEMENTATION OF WORKING ASSESMENT LIST IN ORDER TO INCREASE EFFORT OF CIVILIAN IN INDONESIAN NAVY HEADQUARTER”.
vii + 89 pages + 27 tables + 3 attachment

People hope that Civilian play optimum role in national development. As well as Civilian who work in Indonesian Navy as a complement of military personel should play optimum role related with their duty. One way to develop Civilian is using of working assesment. There is a tendention that the result of evaluation is always “good”, therefore the evaluation is not objective because it can not describe the real condition of apparatus performance. Based on this assumption, it is important to examine the implementation of working assesment that can influence performance of Civilian in Navy Headquarter. This research is held at Indonesian Navy Headquarter in Cilangkap Jakarta.

This is a descriptif research that try to explore and expose the real condition. The population consists of Evaluator 2221 persons, the Superior of evaluator 469 persons and 3342 persons of Civilian. This research takes sample by using grouping proportional stratified random sampling. The amount of sample of each group are 3%, consist of evaluator 67 persons, superior of evaluator 14 persons and 101 persons of civilian. Data collecting are done through questioner and interview for evaluator and the superior of evaluator. The questioner try to explore about knowledge of evaluator and superior of evaluator. The questions of questioner are such as knowledge of evaluator, method, time, mechanism and obstacles of evaluation.

The result of analysis indicate that knowledge of the evaluator were quite good, but they did not well applied due to the regulation and can not produce an objective evaluation. The method of the evaluation are too simple, and can not describe the individual capacity. Working assesment which is conducted is just an annual formality at the end of the year. The quality and quantity is not clear, so that it is not influenced the standard effort of evaluation and working productivity. There are psychological obstacles so that the evaluator could not give a fair evaluation by giving the objective working assesment. Result of evaluation is important, not only for promotion, but also specially for develop civilian career.

Based on invention of research, I suggest to disseminate the working assesment regulations regularly, and create a measureable capacity of work so the evaluation will be clear, adding elemen of working evaluation such as professional aspect, medical check up and physical test. Besides that, it is important to change the period of evaluation to be twice a year, on April and October. The annual working assesment is a separate period of evaluation. To support and conducting the implementation of working assesment, it requires policy from the leader that it is important to evaluate objectively and apply it as a basis to develop career of Civilian in Indonesian Navy.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Masalah Penelitian.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Prima.....	7
B. Tuntutan pada Organisasi Pemerintah.....	9
C. Manajemen Kinerja.....	11
D. Proses Penilaian Kinerja.....	13
E. Pengertian Prestasi Kerja.....	14
F. Substansi dan Materi Penilaian.....	14
G. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	15
H. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.....	17
I. Penilai.....	19
J. Validitas dan Reliabilitas Penilaian Pekerjaan.....	19
K. Metode Penilaian Pekerjaan.....	20
L. Kendala Penilaian Prestasi Kerja.....	22
M. Kegagalan Penilaian Prestasi Kerja.....	24
N. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja.....	25
BAB III. METODE PENELITIAN.....	27
A. Definisi Konsep.....	27
B. Definisi Operasional.....	28
C. Desain Penelitian.....	29

D. Tehnik Pengumpulan Data.....	31
E. Rancangan Analisis.....	32
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	33
A. Tingkat Partisipasi Responden.....	33
B. Pemahaman terhadap Peraturan yang terkait dengan Peraturan PNS.....	34
C. Persepsi Efektifitas DP3.....	39
D. Keadilan dan Objektivitas Penilaian.....	44
E. Penyempurnaan Sistem Penilaian	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
A. Kesimpulan.....	68
B. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
1 Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian per Unit Kerja dan Posisi Personel.....	31
2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur.....	33
3 Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat.....	33
4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	34
5 Pengetahuan Pihak Terkait tentang Peraturan yang Berkaitan Dengan Penilaian Pekerjaan PNS.....	35
6 Proses yang Dilakukan Penilai dan Atasan Penilai pada Saat Mengisi DP3.....	37
7 Efektifitas dan Gambaran Prestasi PNS Melalui DP3.....	39
8 .Kenyamanan Perasaan dan Kesulitan Mengisi DP3.....	40
9 Catatan Penilaian dan Bantuan Orang Lain dalam Mengisi DP3	41
10 Persepsi Responden terhadap Kemampuan DP3 dalam Keadilan Penilaian dan Pencerminan Prestasi Kerja.....	44
11 Jumlah Unsur Penilaian dalam DP3.....	47
12 Konsekuensi Penilai dan Pendapat Responden Akibat Pembubuhan Tanda tangan Pada DP3.....	49
13 Alasan Pencelakan Pembubuhan Tandatangan oleh PNS Pada DP3.....	50
14 Nilai dalam DP3 Berhubungan dengan Penilaian Tahun Sebelumnya.....	51
15 Pemanfaatan DP3 untuk Promosi Jabatan, Kenaikan Pangkat, dan Pendidikan.....	53
16 Manfaat DP3 untuk Memotivasi.....	54
17 DP3 sebagai Penghubung antara Penilai dengan PNS.....	54
18 Pengukuran Pekerjaan Mendorong Kompetisi.....	56

19	Manfaat DP3 untuk Menggali Permasalahan.....	57
20	Bobot Tertinggi Unsur Penilaian.....	58
21	Kepuasan Pada Sistem Penilaian Kinerja.....	59
22	Objektivitas Penilaian Kerja.....	60
23	Hambatan Psikologis Penilai dan Atasan Penilai.....	61
24	Frekuensi PNS Mengajukan Keberatan Hasil Penilaian DP3 Kepada Penilai dan Atasan Penilai.....	62
25	Pengalaman PNS Mengajukan Keberatan Atas Penilaian DP3...	63
26	Perlunya Mengganti DP3.....	65
27	Perlunya Tambahan Unsur Penilaian DP3.....	66

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Angket untuk Penilai dan Atasan Penilai (R1/R2)	73
2 Angket untuk PNS (R3)	82
3 Pedoman Wawancara untuk Penilai dan Atasan Penilai	89

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk menunjukkan kinerja dan memberikan peranan yang optimal dalam pembangunan nasional. Penerapan sistem pengembangan dan pembinaan PNS, yang merupakan bagian dari sistem pemberdayaan aparatur negara dan aparatur pemerintahan, turut menentukan kinerja PNS yang diatur melalui beragam kebijakan mulai dari pola rekrutmen sampai dengan pemisahan (pensiun). Untuk mengetahui kinerja PNS, perlu mekanisme penilaian pekerjaan terhadap PNS. Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 10 tahun 1979, selanjutnya disebut PP RI 10 tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS merupakan salah satu kebijakan pemerintah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh PNS dalam berbagai sektor pemerintahan, termasuk yang diberikan PNS di organisasi TNI AL, harus mampu memberikan kontribusi yang optimal sesuai dengan tuntutan tugas pada sektor masing-masing. Untuk mengetahui pelayanan yang telah diberikan tersebut maka diperlukan adanya sistem penilaian pegawai dan evaluasi pekerjaan yang digunakan untuk menentukan pola karir, jenjang pangkat, maupun jabatan yang dapat dipangkunya. Demikian pula dengan PNS yang berada di lingkungan Organisasi TNI AL yang harus terus-menerus

dikembangkan dan dibina agar dapat mengimbangi kemajuan teknologi dan kemajuan organisasi serta tantangan tugas yang semakin berat.

PNS TNI AL merupakan unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dijiwai semangat Panca Prasetya Korpri dan secara khusus merupakan komplemen Prajurit TNI AL yang secara bersama-sama mengabdikan kepada negara di bidang pertahanan dengan memikul tanggung jawab sesuai ruang lingkup tugas masing-masing. Artinya keberadaan PNS dalam organisasi TNI AL merupakan komplemen atau mitra dari prajurit TNI AL yang saling mendukung dalam rangka pencapaian tugas pokok TNI AL. Untuk mengoptimalkan kinerja PNS diperlukan berbagai langkah pembinaan yang dapat meningkatkan kompetensinya. Salah satu bentuk langkah pembinaan adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS.

Di lingkungan TNI AL, penjabaran PP RI 10 tahun 1979 dituangkan kembali melalui Surat Keputusan Kasal Nomor SKEP/4180/VIII/1995 tanggal 30 Agustus 1995. Implementasi kebijakan tersebut dilakukan dengan memperhatikan tiga hal berikut ini.

1. Karakteristik PNS sebagai potensi sumber daya manusia TNI AL dapat ditinjau dari dua segi yaitu umum dan khusus. Secara umum PNS adalah unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang dijiwai semangat Panca Prasetya Korpri dan secara khusus merupakan komplemen prajurit TNI AL yang secara bersama-sama mengabdikan kepada negara di bidang Pertahanan dengan memikul tanggung jawab sesuai ruang lingkup tugas masing-masing.
2. Pembinaan PNS TNI AL secara umum terikat ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku sebagai PNS dan secara khusus

terikat pada ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan Departemen Pertahanan, Mabes TNI, dan TNI AL.

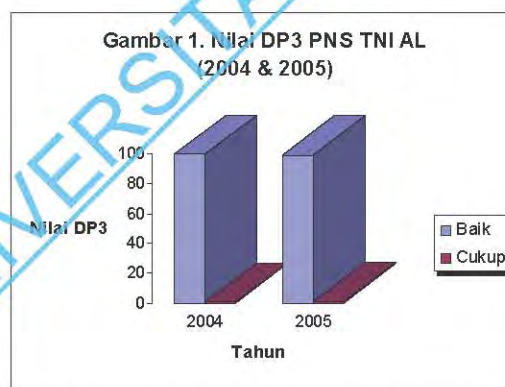
3. Penempatan dalam jabatan organik TNI AL dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:
 - a. Jabatan bagi PNS TNI AL terdiri dari jabatan struktural dan fungsional dalam semua strata, dengan kualifikasi bidang keahlian terdiri dari administrasi, teknis, kesehatan, dan khusus.
 - b. Aplikasi penempatan dalam jabatan bagi PNS TNI AL dengan memperhatikan ciri-ciri tugas dalam jabatan tertentu dan bersifat non tempur. Pelaksanaan tugasnya sesuai organisasi prosedur (orgaspros) dan petunjuk kerja dengan memperhatikan antara lain unsur korps, kejuruan, spesialisasi, keahlian, serta pendidikan penunjang.

Berdasarkan Keputusan Panglima TNI Nomor 19/IV/2005 tanggal 20 April 2005 tentang Petunjuk Dasar dan Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia TNI, tujuan pembinaan PNS TNI adalah untuk mewujudkan PNS TNI yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, jujur, bersih, dan berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai aparatur Negara yang mengabdikan kepada negara melalui organisasi TNI.

Atas dasar semua ketentuan yang telah digariskan tersebut maka setiap PNS wajib dinilai pekerjaannya melalui pengisian Daftar Penilaian Pekerjaan PNS (DP3) yang dilakukan oleh atasannya setiap tahun sekali pada bulan Desember. Penilaian DP3 tersebut digunakan sebagai persyaratan untuk

kenaikan pangkat secara regular, kenaikan pangkat pilihan, dan untuk mengikuti pendidikan penunjang. Proses kenaikan pangkat regular yang dilaksanakan tiap empat tahun sekali akan dapat terlaksana dengan baik apabila proses penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku.

DP3 bagi PNS TNI AL di Mabesal pada tahun 2004 dan 2005 (Gambar 1) menunjukkan bahwa mayoritas PNS pada semua golongan ruang (I sampai IV) (99,84% di tahun 2004 dan 99,66% di tahun 2005) memiliki rata-rata nilai DP3 dengan kategori "baik". Sedangkan PNS dengan nilai DP3 dengan kategori "cukup" terdapat pada golongan ruang II (0,14%). Dalam kaitannya dengan kenaikan pangkat, nilai DP3 ini mencerminkan tidak adanya kesulitan bagi PNS karena sesuai dengan peraturan yang berlaku, persyaratan untuk kenaikan pangkat adalah nilai DP3 harus minimal dalam katagori "baik".



Sumber : Subdisperssip/Disminpersal/Mabesal.

Dari data DP3 tahun 2004 dan 2005 terlihat adanya kecenderungan bahwa penilaian pekerjaan bagi PNS dalam format DP3 adalah baik sehingga diduga pemberian penilaian pekerjaan tidak dilakukan dengan objektif. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan di lingkungan satuan kerja (satker) masing-masing, termasuk yang berada di lingkungan Organisasi TNI AL karena hasil

penilaian yang tidak objektif tidak mencerminkan kinerja riil PNS yang dinilai yang pada akhirnya dapat menyebabkan lemahnya kendali pembinaan karier dan prestasi.

Oleh karena itu diperlukan penelitian untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya berkaitan dengan DP3 PNS TNI AL, menggali penyebab, hambatan serta penyelesaian masalah sehingga pemberian penilaian pekerjaan PNS dalam format DP3 dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, baik untuk kepentingan PNS yang bersangkutan maupun kepentingan organisasi. Berdasarkan latar belakang penulisan seperti tersebut maka judul Tesis yang diajukan adalah “Implementasi DP3 dalam meningkatkan kinerja PNS TNI AL di lingkungan Markas Besar Angkatan Laut”.

B. Masalah Penelitian

Penilaian pekerjaan PNS TNI AL belum memberikan gambaran yang objektif sehingga hasil penilaian tersebut tidak dapat digunakan untuk pembinaan PNS. Padahal dalam rangka pemberdayaan PNS, idealnya penilaian pekerjaan dapat menjadi alat untuk pembinaan PNS. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian dengan rumusan masalah sebagai berikut “Bagaimana implementasi Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar Angkatan Laut?”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian ini adalah :
 - a. Untuk mengetahui implementasi DP3 sebagai sarana meningkatkan kinerja PNS TNI AL.

- b. Untuk menyempurnakan sistem penilaian PNS.
2. Manfaat penelitian.
 - a. Secara Teoritis :

Merupakan pengembangan dari teori administrasi publik, berkaitan dengan SDM dan penyelenggaraan administrasi publik.
 - b. Secara Praktis :

Berguna dalam rangka meningkatkan pembinaan PNS melalui penyempurnaan kebijakan yang berkaitan dengan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Prima

Pembangunan nasional akan berjalan lancar jika disertai pelayanan umum yang baik, yaitu pelayanan umum yang berdaya guna dan berhasil guna (Batinggi, 2004). Selama ini, pelayanan yang diberikan aparat belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga masyarakat menuntut reformasi birokrasi. Rendahnya birokrasi di Indonesia menjadi salah satu problem terbesar yang dihadapi bangsa Indonesia. Birokrasi yang ramping tetapi berdaya, mampu memfasilitasi dan menguatkan masyarakat, memanfaatkan sumber daya dengan cara inovatif untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja yang menjadi dambaan semua pihak. Kondisi ini tidak dapat diabaikan lagi dan sebagai respon terhadap tuntutan masyarakat maka Pemerintah telah mengeluarkan berbagai Peraturan Pemerintah (Lukman, & Sugiyanto, 2001).

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk mengubah atau memperbaiki kondisi atau keadaan tatanan pemerintahan sehingga pelaksanaan urusan pemerintahan menjadi lebih baik (Santoso, 2005). Tujuannya adalah untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Akan tetapi kondisi birokrasi yang ada saat ini belum berubah yaitu urusan pelayanan kepada masyarakat oleh pemerintah masih belum memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu reformasi birokrasi perlu dilakukan secara komprehensif, lintas sektor, lintas budaya dan dilakukan berbagai pihak baik di internal maupun eksternal birokrasi, ini

diperlukan untuk menjadi *check and balance* dalam pelaksanaan reformasi birokrasi (Santoso, 2005).

Di internal birokrasi sendiri manajemen kepegawaian belum diarahkan kepada kinerja atau kompetensi. Salah satu contohnya, pegawai yang rajin dan malas punya kesempatan yang sama untuk memperoleh gaji dan kenaikan pangkat (Santoso, 2005). Ketiadaan standar kompetensi juga mengakibatkan promosi di tubuh birokrasi berlangsung tidak sehat. Ukuran kinerja masih merupakan konsep baru yang hingga saat ini masih terus dikembangkan dan disosialisasikan. Beragam kelemahan ini berujung pada pelayanan kepada publik yang tidak memadai sehingga kerap dikeluhkan masyarakat. Diperlukan kesanggupan dan kesungguhan dari semua pihak, tidak hanya sekedar konsep atau wacana tetapi juga pelaksanaan yang konsisten untuk terciptanya birokrasi yang profesional, bersih, netral, dan akuntabel. Berbagai kritikan terhadap birokrasi PNS dan lambannya pelayanan yang diberikan oleh PNS menimbulkan wacana untuk merasionalisasi PNS karena adanya anggapan bahwa belum semua PNS bekerja secara profesional.

Salah satu penyebab tidak berfungsinya birokrasi adalah adanya persoalan budaya dan nilai yang berkembang di dalam birokrasi yang bercirikan budaya dan nilai yang rasional. Budaya yang berkembang adalah budaya patron-klien (Santoso, 2005). Pada birokrasi rasional, konsep jabatan ditentukan dengan prestasi (*merit system*) sedangkan pada patron-klien jabatan dilihat dari aspek kepercayaan atasan pada bawahannya. Kedudukan seseorang tergantung dari faktor sikap mau bekerja sama hingga kemampuan untuk dapat menanggapi atau menuruti perintah atasan. Budaya patron-klien selain melahirkan implikasi negatif pada kinerja birokratif juga membuat

pekerjaan di tingkat pelayanan menjadi lamban (Santoso, 2005). Kelemahan yang berkaitan dengan faktor budaya juga tercermin dari belum adanya peraturan yang mendukung terciptanya birokrasi yang lebih baik, budaya kerja aparatur birokrasi masih rendah, dan budaya ewuh pakewuh yang menyebabkan terhambatnya reformasi birokrasi. Adapun kelemahan yang berkaitan reformasi birokrasi dengan SDM adalah masih rendahnya profesionalisme, kinerja, dan moralitas SDM (Santoso, 2000). Etos kerja aparatur negara yang masih rendah berujung pada rendahnya pemberian pelayanan kepada publik.

Sekali lagi dapat ditegaskan bahwa pelayanan umum yang baik ditentukan oleh sikap aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat konsumen akan merasa puas apabila pelayanan tersebut berdaya guna. Untuk meningkatkan pelayanan umum sehingga berdaya guna dan berhasil guna, harus selalu dilakukan perbaikan sistem dan melakukan kontrol terbuka (Batinggi, 2004). SDM merupakan faktor kunci dalam rangka peningkatan dan perbaikan pelayanan terhadap masyarakat. Dengan demikian maka diperlukan pembinaan dan pemanfaatan berkaitan dengan SDM tersebut.

B. Tuntutan Pada Organisasi Pemerintah

Organisasi sebagai alat harus efektif dan efisien agar tujuan dapat tercapai dengan selamat, tepat, hemat dan cermat. Menurut Peter F. Drucker (dalam Batinggi, 2004) yang dimaksud dengan efisien adalah melakukan sesuatu secara benar, *doing things right*. Sementara itu yang dimaksud dengan

efektifitas adalah melakukan sesuatu tepat sasaran, *doing the right thing* (Batinggi, 2004).

Organisasi selalu tumbuh dan berkembang. Hal ini dituntut karena adanya perkembangan zaman (Irawan, Motik, & Sakti, 2000). Dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka SDM memegang peranan penting. Hal tersebut diungkapkan oleh George Terry (dalam Syafiie, Tanjung, & Modeong, 1999) yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia.

Sementara itu, Administrasi Publik pada dasarnya mengurus kepentingan masyarakat. Menurut Lloyd G Nigro, yang dimaksud dengan administrasi publik adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan (Syafii, Tanjung & Modeong, 1999). Untuk menggerakkan SDM diperlukan kepemimpinan sehingga penda penggunaannya dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut sejalan dengan John D. Millet yang menyatakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. (Syafiie, Tanjung, & Modeong, 1999).

Organisasi pemerintah melaksanakan administrasi publik yang dilaksanakan semaksimal mungkin untuk kepentingan masyarakat. Menurut Dwight Waldo, administrasi publik adalah manajemen dan organisasi daripada manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah (Syafiie, Tanjung, & Modeong, 1999). Selanjutnya pada saat proses yang dilaksanakan

oleh institusi tersebut maka, menurut George J.Gordon, administrasi publik merupakan proses yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, dan pengadilan (Syafiie, Tanjung, & Modeong, 1999).

Upaya pelayanan meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Pelayanan berorientasi pada pelanggan agar yang dilayani merasa puas. Agar pelayanan berjalan baik dan pelanggan merasa puas diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas SDM. Upaya penilaian, pembinaan dan pengawasan dilaksanakan untuk meningkatkan mutu SDM. Pelayanan yang diberikan harus lebih cepat, lebih baik, lebih murah, dan lebih baru. Pelayanan kepada publik dikatakan berhasil apabila pelayanan tersebut berkaitan dengan pelayanan yang efisien, efektif dan juga pemberian pelayanan yang baik dan benar.

C. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja akan mendorong keberhasilan organisasi yang berkelanjutan. Perbaikan kinerja serta peningkatan kapabilitas tim dan individu akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Cahayani, 2005). Manajemen kinerja akan lebih efektif bila disertai dengan integrasi horizontal yaitu menggabungkan strategi manajemen kinerja dengan strategi SDM yang lain, terutama yang berkaitan dengan penilaian, pembayaran upah, serta pengembangan karyawan perusahaan. Hal yang harus diperhatikan adalah bahwa penilaian kinerja terhadap karyawan harus menggunakan standar penilaian, apalagi bila penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai

dasar perhitungan upah atau imbalan serta dasar untuk menentukan keikutsertaan karyawan dalam program pengembangan karyawan (Cahayani, 2005).

Menurut Cascio (1992 dalam Ruky, 2001), manajemen kerja yang efektif harus memiliki syarat sebagai berikut.

1. *Relevance*, hal-hal yang dapat diukur (yang bersifat input ataupun output) relevan dengan pekerjaannya atau bidang tugasnya.
2. *Sensitivity*, harus cukup peka untuk membedakan mereka yang berprestasi dan mana yang kurang berprestasi.
3. *Realibility*, harus dapat diandalkan, objektif, salih, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability*, dapat diterima dan diterima oleh penilai maupun yang dinilai sehingga memfasilitasi komunikasi yang konstruktif.
5. *Practicaly*, seluruh instrumen atau formulir harus mudah digunakan oleh penilai maupun yang dinilai.

Kriteria Sistem Imbalan

Menurut Ivancevich (1997 dalam Soeroso, 2003), sistem imbalan atau kompensasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut.

1. Memberikan rasa aman (*secure*) sehingga memenuhi kebutuhan dasar pegawai.
2. Seimbang (*balanced*) dalam arti pemberian imbalan bagian dari penghargaan total.
3. *Cost effektive* memberikan biaya manfaat bagi organisasi.

4. *Acceptable to employee*, dengan pertimbangan apakah pemberian dilakukan secara tertutup atau diperlukan komunikasi agar tercapai titik temu dan disepakati semua pihak atau mengikut sertakan karyawan dalam menentukan keputusan yang terkait dengan sistem imbalan/kompensasi.

D. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja mencakup penetapan standar kerja, penilaian kinerja pegawai yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan, serta pemberian umpan balik terhadap pegawai. Penetapan standar kerja sangat penting dilakukan karena akan dijadikan acuan atau dasar dari penilaian, bila tidak maka akan menyulitkan dalam membuat penilaian. Selanjutnya pegawai berhak tahu hasil penilaian kinerjanya. Dengan demikian maka pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan diapun merasa dihargai (Cahayani, 2005).

Penilaian kinerja, salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan SDM, merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen sesuai dengan karakteristik tugas tersebut (LAN RI, 2003). Selain itu, salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah melalui hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yang ada di organisasi tersebut. Melalui PPK dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawainya. Hasil PPK dapat menunjukkan apakah SDM pada organisasi tersebut telah memenuhi sasaran/target sesuai yang dikehendaki oleh organisasi secara kualitas dan

kuantitas, seperti bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerjanya sudah efektif dan efisien, dan bagaimana penggunaan waktu kerja.

Pada organisasi yang cukup maju, hasil PPK digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti promosi, demosi, pendidikan dan pelatihan (diklat), kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. PPK akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi (Irawan, Motik, & Sakti, 2000).

E. Pengertian Prestasi Kerja

Syafiie, Tanjung, & Modeong, (2000) menyatakan PPK merupakan suatu cara melakukan evaluasi prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Sedangkan French (1986) dalam Irawan, Motik, & Sakti, (2000) mengemukakan bahwa PPK merupakan kajian sistematik tentang kondisi kerja pegawai yang dilakukan secara formal dan organisasi harus mengkomunikasikan penilaian tersebut kepada pegawai yang bersangkutan. Kadangkala penilaian juga dilakukan secara informal. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki pekerjaan harian daripada terhadap kemampuan atau perilaku kerja pegawai (Syafiie, Tanjung, & Modeong, 2000).

F. Substansi dan Materi Penilaian

Sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain kecakapan/kemampuan pegawai melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, cara yang

digunakan dalam melaksanakan tugas, serta ketegaran jasmani dan rohani dalam melaksanakan tugas (Irawan, Motik, & Sakti, 2000). Untuk memperoleh hasil penilaian kinerja maka digunakan instrumen penilaian kinerja.

Substansi instrumen pengukuran kinerja menurut LAN (2003) terdiri dari aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas yang diukur sebagai berikut.

1. Prestasi kerja (*achievement*) yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian (*skill*) yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini dapat dalam bentuk kerja sama, komunikasi, atau inisiatif.
3. Perilaku (*attitude*) yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

G. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dalam rangka pemanfaatan SDM maka Pemerintah mengeluarkan berbagai peraturan, salah satunya adalah PP 10 Tahun 1979 tentang penilaian PNS yang merupakan pelaksana dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat. Aturan tersebut merupakan salah satu kebijakan yang diambil oleh Pemerintah dalam rangka menjamin objektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Penilaian kinerja PNS yang diatur pada PP 10 tahun 1979 berupa DP3 dan terdiri dari delapan unsur yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Berikut ini jabaran dari tiap-tiap unsur :

1. Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila dan UUD 1945 negara dan pemerintah.
2. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh PNS dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja PNS dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS tersebut.
3. Tanggung jawab adalah kesanggupan PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan adalah kesanggupan PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
5. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerja sama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.
8. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian terhadap unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku jabatan.

H. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan penggunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan pengembangan terhadap tujuan organisasi (Irawan, 2000). Sementara itu Beer (dalam French, 1986) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan evaluasi terhadap tujuan organisasi meliputi (1) umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui posisi mereka, (2) mengembangkan data yang valid untuk keputusan promosi dan pembayaran upah, serta (3) membantu manajemen untuk pemberhentian bagi pegawai yang kinerjanya tidak memuaskan (Irawan, Motik, & Sakti, 2000).

Sedangkan menurut Cahayani (2005) ada tiga hal yang dianalisis dari penilaian kinerja yaitu imbalan, kemampuan, serta kinerja. Adapun pengembangan terhadap tujuan organisasi adalah untuk (1) pelatihan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di

masa datang, (2) perencanaan karier, (3) memotivasi pegawai, (4) memperkuat hubungan atasan dan bawahan, dan (5) mendiagnosis problem individu dan organisasi (Irawan, Motik, & Sakti, 2000).

Berdasarkan PP 10 tahun 1979 Pasal 2 dinyatakan bahwa tujuan dari DP3 adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS. PPK dapat berpengaruh terhadap individu dan organisasi. Pengaruh terhadap individu dipengaruhi oleh cara pandang atau interpretasi pegawai terhadap PPK dan penggunaan hasil PPK menentukan positif dan negatif kinerja pegawai. Bila pegawai menganggap hasil PPK sebagai pemberian kesempatan untuk pengembangan diri maka hal ini akan menimbulkan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, bila PPK dipandang sebagai kritik maka hal ini akan menimbulkan kecemasan pada pegawai dan menurunkan semangat kerja mereka. Oleh sebab itu pemilihan metode yang tepat dengan tolok ukur serta waktu yang tepat merupakan kunci yang dapat mengeliminasi kecurigaan pegawai terhadap subjektivitas penilai saat melakukan PPK (Irawan, Motik, & Sakti, 2000).

Informasi hasil PPK merupakan indikator keberhasilan fungsi personalia, semakin komprehensif PPK yang diperoleh maka akan semakin dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM saat ini dan mengkaji kemampuan organisasi berperan dalam membuat rancangan, memilih metode yang akan digunakan, serta memilih siapa yang akan menilai karyawan (Irawan, Motik, & Sakti, 2000). Pemilihan metode serta penilai yang salah akan mengakibatkan kesalahan informasi yaitu informasi menjadi tidak absah (*invalid*) dan tidak dipercaya (*unreliable*)

I. Penilai

Pemilihan siapa yang berhak menilai sangat penting dilakukan, terutama untuk menghindari subjektivitas. Untuk itu dapat dilakukan kombinasi penilaian oleh supervisor dan non-supervisor. Menurut French (1986) dalam Irawan, Motik, & Sakti, (2000) penilai adalah atasan pegawai yang bersangkutan, pegawai yang bersangkutan, teman sekerja, bawahan, atau kelompok. Dengan demikian untuk memberikan penilaian yang objektif dapat dilakukan kombinasi penilaian. Penilai bagi PNS untuk pengisian DP3 adalah atasan langsung PNS tersebut dan atasan dari penilai (Irawan, Motik, & Sakti, 2000).

Atasan merupakan orang yang diberikan otoritas formal untuk melakukan penilaian dan selalu memonitor kinerja bawahannya serta mengawasi pemberian imbalan yang diakibatkan oleh kinerja pegawai yang bersangkutan. Penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri dapat digunakan sebagai upaya membangun moral karyawan, dan dengan pendekatan ini maka pegawai dan atasannya dapat mengklarifikasi harapan dan persepsi secara bersama-sama.

J. Validitas dan Reabilitas Penilaian Pekerjaan

Penilaian pekerjaan bagi pegawai harus dapat menggambarkan secara objektif pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Data atau informasi yang diperoleh harus aktual. Dengan demikian penilaian pekerjaan yang dilakukan hanya satu tahun sekali pada akhir tahun akan mengurangi validitas penilaian karena informasi perilaku dan keterampilan yang didapat hanya yang terakhir (Irawan, Motik, & Sakti 2000).

Didasari validitas, metode penilaian harus dapat dipercaya yaitu hasil yang diperoleh akan konsisten apabila digunakan dari dan oleh orang yang sama. Walaupun metodenya beda tetapi hasilnya tetap sama. Keterpercayaan metode penilaian dapat ditingkatkan dengan melatih penilai untuk dapat menilai secara lebih baik.

K. Metode Penilaian Pekerjaan

Metode penilaian pekerjaan sangat beragam, menurut Cahayani (2005) terdapat lima metode penilaian pekerjaan sebagai berikut.

1. Metode Skala Nilai, merupakan metoda yang paling banyak digunakan. Setiap kriteria penilaian memiliki tiga atau empat skala penilai dengan rentang nilai tertentu misalnya sangat memuaskan (nilai 80-100), cukup memuaskan (nilai 60 -79), dan seterusnya.
2. Metode Pengurutan, kinerja pegawai diurutkan dari yang terbaik hingga yang terburuk. Misalnya pegawai A dianggap teliti maka aspek ketelitian diurutkan pertama, selanjutnya bila dianggap kurang mampu berkomunikasi maka aspek komunikasi di letakkan dibawah aspek ketelitian dan seterusnya.
3. Metode Perbandingan, dengan metode ini kita akan membandingkan dan menilai pegawai yang satu dengan yang lain terhadap satu bidang tertentu.
4. Metode Kesalahan Kritis, metode ini mencatat hal penting yang terjadi, baik hal buruk maupun hal baik. Metode ini memiliki kelebihan yaitu bersifat kualitatif karena tidak sekedar memberi nilai karena disertai penjelasan yang mendukung peristiwa yang terjadi, sehingga siapapun

yang membaca dapat menilai secara pribadi tingkat keberhasilan atau kegagalannya.

5. Metode Berbasis Sasaran, dengan metode ini maka pimpinan dan pegawai harus bekerja sama dalam rangka menetapkan sasaran yang harus dicapai. Bila sasaran yang akan dicapai ditetapkan bersama, maka merupakan kewajiban pegawai untuk mewujudkan pencapaian tujuan tersebut. Hal yang positif dari metode ini adalah pegawai merasa dihargai karena pendapatnya didengar, namun kelemahannya metode ini memakan banyak waktu karena tidak mudah untuk memutuskan tujuan bersama.

Metode penilaian pada DP3 yang digunakan untuk menilai PNS dilakukan dengan metode Skala Nilai dengan kategorisasi sebagai berikut.

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

Setiap atasan yang menilai PNS diwajibkan juga untuk menilai pada Buku Catatan Kepegawaian, yang memuat antara lain capaian positif dan negatif, kehadiran, dan prestasi PNS yang dinilai. Penerapan pengisian Buku Catatan Kepegawaian tersebut dapat dikategorisasikan sebagai penerapan metode Kesalahan Kritis.

L. Kendala Penilaian Prestasi Kerja

Irawan, Motik & Sakti (2000) menyatakan bahwa kendala dalam penilaian prestasi kerja terdiri dari tiga hal sebagai berikut.

1. Pemilihan metode terbaik.

Sampai dengan saat ini tidak ada satu metode penilaian kinerja yang dianggap terbaik. Untuk itu perlu diperhatikan bahwa kondisi dan situasi yang berbeda menghendaki metode dan sistem yang berbeda. Menurut French (1986) dalam Irawan, Motik & Sakti (2000), metode penilaian yang terbaik tergantung pada pekerjaan apa yang dinilai, serta iklim organisasi yang ada.

2. Kesalahan penilai.

a. *Hallo effect*.

Kesalahan *hallo effect* terjadi apabila penilai terpengaruh oleh perilaku pegawai seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman penilai terhadap pegawai dapat menyebabkan penilaian yang diberikan tidak menggambarkan hal yang sebenarnya. Sebaliknya bila pegawai membuat kesalahan kecil tetapi membekas di hati penilai maka pegawai tersebut dapat saja dinilai buruk.

b. Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah.

Secara umum penilai kurang berani memberi nilai yang rendah atau yang tinggi. Penilaian yang tinggi dikuatirkan akan menjadikan pegawai sombong dan lupa diri, sebaliknya penilaian yang rendah dikuatirkan dapat menjatuhkan mental pegawai. Oleh karena itu

maka seringkali penilai mencantumkan nilai rata-rata atau nilai tengah.

c. Kemurahan hati.

Subjektifitas lainnya adalah kemurahan hati. Banyak penilai tidak tega mencantumkan nilai sebenarnya, apabila nilai terlalu rendah maka khawatir akan menjatuhkan mental pegawai. Dengan demikian seringkali penilai memberikan nilai katrol sebagai kemurahan hati. Akibatnya maka rendahnya nilai bukan disebabkan oleh kesalahan pegawai tetapi disebabkan oleh kesalahan penilai yang dalam menilai tidak valid dan tidak reliable atau penetapan target yang salah.

3. Meminimumkan kesalahan penilai, melalui antara lain:

- a. Penilai melakukan penilaian saat pekerjaan tersebut dilaksanakan.
- b. Penilai tidak menggunakan nilai rata-rata.
- c. Penilai tidak menilai kelompok besar.
- d. Penilai dilatih untuk menghindari kesalahan semacam kecenderungan menilai rata-rata dan peristiwa baru.

Selain hal tersebut Torrington (2000 dalam Cahayani, 2005) mengatakan bahwa banyak penilaian tradisional yang didasarkan pada ukuran kepribadian yang dirasa penting bagi suatu pekerjaan, seperti sikap antusias, kecerdasan dan semangat. Hal ini menjadi masalah karena bersifat subjektif dan relatif.

M. Kegagalan Penilaian Prestasi Kerja

Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) mengatakan bahwa penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dalam usaha menerapkan program dan sistem manajemen kinerja dan sistem PPK adalah sebagai berikut.

1. Tidak adanya standar. Tidak adanya standar berarti tidak terjadinya penilaian prestasi yang objektif. Dengan demikian yang ada hanyalah penilaian bersifat subjektif yang mengandalkan perasaan dan perkiraan.
2. Standar yang tidak relevan dan bersifat subjektif. Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk mengetahui hasil atau output yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Standar yang tidak realistis. Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi. Standar yang masuk akal memang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi.
4. Kesalahan Penilai. Termasuk dalam kesalahan penilai adalah keberfihakan (bias), perasaan syak wasangka, *hallo efek* (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan untuk pelit atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut menghadapi bawahan.
5. Ukuran prestasi yang tidak tepat. Objektifitas dan perbandingan memerlukan ukuran bahwa kemajuan terhadap pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan.

6. Pemberian umpan balik secara buruk. Pada awal proses manajemen kinerja harus dikomunikasikan kepada pegawai yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan kepada pegawai.
7. Komunikasi yang negatif. Proses evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan kekakuan oleh pihak penilai dan sikap membela diri dan tertutupan pada pihak yang dinilai.
8. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian. Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang SDM.

N. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang *valid* dan *reliable* maka sistem penilaian kinerja harus berlandaskan enam prinsip dasar sebagai berikut (LAN RI, 2003).

1. Keadilan. Penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai bagus demikian pula sebaliknya.
2. Transparansi. Proses penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka. Artinya setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut dll. Penerapan transparansi ini dapat meminimalkan penyalahgunaan informasi untuk kepentingan lain yang tidak semestinya terjadi.

3. Independensi. Penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian kinerja tahun sebelumnya. Penilaian kinerja harus independen antara tahun yang satu dengan tahun yang lain. Independensi ini juga terkait dengan kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga dapat dihindarkan bias dalam penilaian kinerja.
4. Pemberdayaan. Penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya rendah untuk mampu berkinerja tinggi.
5. Non diskriminasi. Proses pengukuran kinerja harus tidak membedakan pegawai menurut, suku bangsa, agama atau asal daerah.
6. Semangat berkompetisi. Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetisi sehat diantara pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Definisi Konsep

Definisi konsep dari variabel yang akan diukur dan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu satu tahun, yang digunakan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS. DP3 diatur melalui PP Nomor 10 Tahun 1979.
2. Kinerja adalah prestasi atas hasil pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh PNS.
3. Mekanisme penilaian DP3 adalah tata cara yang dilakukan dalam rangka pengisian DP3 yaitu pejabat penilai akan menilai PNS (yang menjadi stafnya) dengan menggunakan DP3 pada setiap akhir tahun, berdasarkan Buku Catatan Penilaian. Kemudian apabila PNS yang bersangkutan tidak keberatan akan hasil penilaian tersebut maka diteruskan kepada atasan penilai untuk memperoleh pengesahan. Jika PNS yang bersangkutan keberatan atas nilai DP3-nya maka penilai memberikan tanggapan atas keberatan tersebut, selanjutnya diteruskan kepada atasan penilai.
4. Substansi/materi yang dinilai meliputi 8 unsur yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Adapun nilai yang digunakan dengan skala penilaian dengan kategorisasi sbb: amat baik dengan nilai 91-100, baik 76-90,

cukup 61-75, sedang 51-60, kurang nilai kurang dari 50. Nilai ahir DP3 merupakan nilai rata-rata dari penjumlahan semua unsur.

5. Penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan jabatan tersebut.
6. Atasan Penilai adalah atasan langsung dari Penilai.

B. Definisi Operasional

1. Implementasi DP3
 - a. Metode ialah cara untuk melakukan penilaian pekerjaan bagi PNS TNI AL, sesuai dengan standar penilaian yang berlaku.
 - b. Mekanisme penilaian DP3 adalah tata urut pelaksanaan penilaian diawali dengan pengisian buku catatan penilaian, yang digunakan sebagai catatan harian untuk mencatat hal-hal yang menonjol. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian DP3 setiap ahir tahun, dan setelah dinilai maka PNS yang bersangkutan harus membubuhkan tanda tangan sebagai bukti persetujuan. Andaikata PNS yang bersangkutan keberatan, maka diajukan kepada atasan penilai untuk memberikan pertimbangan dan keputusan.
 - c. Substansi/materi penilaian, adalah unsur atau aspek yang substansi yang dianggap penting meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.
 - d. Kendala psikologis, ialah hambatan yang dirasakan oleh penilai, atasan penilai untuk menilai kinerja PNS yang disebabkan oleh faktor budaya seperti adanya perasaan segan untuk menilai secara

objektif karena adanya faktor budaya patron–klien adanya hubungan yang erat antara atasan dan bawahan membuat atasan tidak subjektif.

2. Kinerja PNS

a. Produktifitas

Produktifitas adalah hasil pelaksanaan pekerjaan seorang PNS yang lebih diarahkan kepada hasil kerja yang didasarkan pada tanggung jawab masing-masing pemangku jabatan.

b. Kuantitas.

Kuantitas kinerja seorang PNS adalah jumlah hasil kerja atau banyaknya jenis tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang PNS untuk mencapai target yang telah ditentukan dalam jangka waktu tertentu

c. Kualitas.

Kualitas kinerja seorang PNS dilihat dari berbagai aspek yaitu prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.

C. Desain Penelitian

1. Tipe penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif dengan tujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena (Arikunto, 1998). Dengan demikian pengkajian dilakukan untuk melihat sesuatu seperti apa adanya (Irawan, 2006).

2. Populasi penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh Penilai dan Atasan Penilai (dengan status PNS atau militer) yang memiliki jabatan minimal Kepala Urusan serta PNS TNI AL yang bekerja di lingkungan Mabesal. Bidang penugasan PNS di Mabesal meliputi bidang pembantu pimpinan, bidang logistik, personel, operasi, dan bidang pelayanan umum. Jumlah populasi Penilai adalah 2221, populasi Atasan Penilai adalah 469, dan populasi PNS adalah 3972 orang.

3. Sampel penelitian.

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *grouping proportional stratified random sampling*, yaitu diawali dengan penentuan kelompok populasi berdasarkan lima bidang (pembantu pimpinan, bidang logistik, personel, operasi, dan bidang pelayanan umum). Selanjutnya dari tiap-tiap bidang/ kelompok, ditentukan sampel untuk tiga golongan (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai) yang diambil sampel secara acak. Jumlah sampel yang diambil per kelompok sampel dari masing-masing bidang adalah 3% yaitu 67 sampel Penilai, 14 sampel Atasan Penilai, dan 101 sampel PNS yang dinilai. Rincian sampel per bidang per kelompok dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian per Unit Kerja dan Posisi Personel

No	Eselon	Penilai		Atasan Penilai		PNS	
		Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
1	Pembantu Pimpinan	17	1	40	1	64	2
2	Bidang Personel	999	30	73	2	1652	50
3	Bidang Logistik	694	20	125	4	769	23
4	Bidang Operasi	426	13	166	5	378	11
5	Bidang Yan Umum	85	3	65	2	519	15
	Total	2221	67	469	14	3382	101

D. Tehnik Pengumpulan Data

1. Penelusuran Dokumen.

Penelusuran dokumen dilaksanakan untuk melihat kasus yang berkaitan dengan hubungan antara DP3 dengan prestasi kerja. Dokumen mencakup laporan hasil penilaian DP3 dari satuan kerja ke Subdisperssip/Disminpersal/Mabesal. Data diambil dari Laporan Tahunan DP3 PNS TNI AL yang bekerja di Mabesal pada tahun 2004 dan 2005.

2. Angket

Angket berisi daftar pertanyaan tertulis dan terstruktur yang bersifat semi terbuka, artinya responden dapat memilih satu alternatif jawaban yang paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya atau menulis jawaban sesuai dengan pendapat responden. Angket diberikan kepada seluruh responden penelitian yaitu Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang bekerja di lingkungan Mabesal.

3. Wawancara.

Untuk menggali pemikiran dan hambatan psikologis yang tidak tertangkap melalui kuesioner dilakukan wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan

yang berkaitan dengan substansi/materi penilaian, metode, waktu penilaian, mekanisme, manfaat, dan hambatan pada pengisian DP3. Awalnya direncanakan untuk mewawancarai 5 Penilai dan 5 Atasan Penilai pada masing-masing Bidang. Realisasinya wawancara dilakukan dengan 2 Penilai dan 3 Atasan Penilai. Tidak sesuai jumlah Penilai dan Atasan Penilai yang diwawancarai disebabkan kesulitan memperoleh waktu untuk mengadakan wawancara. Meskipun demikian, hasil wawancara dengan 5 personel tersebut sudah cukup mewakili pendapat yang dicari.

4. Observasi.

Observasi dilakukan untuk melihat penampilan sehari-hari PNS di berbagai satuan kerja pada jam kerja. Selain itu observasi juga dilakukan di poliklinik, kantin, pool kendaraan, dan sarana olah raga untuk melihat berbagai aktifitas kegiatan yang dilakukan oleh PNS.

E. Rancangan Analisis

Analisis pada penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan antara analisis kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari penelusuran dokumen dan hasil angket yang dibagikan kepada responden. Sedangkan data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada responden. Untuk mendeskripsikan variabel penelitian, item pada angket akan di tabulasi dan di prosentase. Hasil wawancara dan observasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari angket.

BAB 1V.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tingkat Partisipasi Responden

Seluruh responden penelitian (lihat Tabel 1) mengembalikan angket yang telah diisi dan valid untuk diproses lebih lanjut. Sementara itu, wawancara yang direncanakan terhadap 10 responden hanya dilaksanakan untuk 5 responden, 2 Penilai dan 3 Atasan Penilai. Berikut ini pada tabel 2 adalah distribusi responden berdasarkan umur.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Kelompok Penilai	<29		30-39		40-49		>50	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Atasan Penilai	0	0,00	5	35,72	8	57,14	1	7,14
Penilai	6	8,95	27	85,08	4	5,97	0	0,00
PNS yang dinilai	43	42,57	52	51,49	6	5,94	0	0,00

Pada responden Penilai (85,08%) dan PNS (51,49%) yang dinilai usianya berkisar 30-39 tahun. Sedangkan pada kelompok Atasan Penilai (57,14%) berusia 40-49 tahun. Adapun pada tabel 3 berikut ini adalah distribusi responden berdasarkan pangkat.

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat

Pangkat	Penilai		Atasan Penilai		PNS yang dinilai	
	n	%	n	%	n	%
Kolonel	0	0,00	1	7,14	0	0,00
Letkol	0	0,00	6	42,86	0	0,00
Mayor	0	0,00	5	35,71	0	0,00
IV/a	0	0,00	2	14,29	0	0,00
III/d	4	5,97	0	0,00	6	5,94
III/c	27	40,30	0	0,00	7	6,93
III/b	30	44,78	0	0,00	12	11,88
III/a	6	8,95	0	0,00	6	5,94
II/d	0	0,00	0	0,00	17	16,83
II/c	0	0,00	0	0,00	16	15,84
II/b	0	0,00	0	0,00	21	20,80
II/a	0	0,00	0	0,00	11	10,89
I/d	0	0,00	0	0,00	5	4,95
Jumlah	67	100,00	14	100,00	101	100,00

Pada responden Penilai (85,08%) sebagian besar memiliki pangkat pada golongan ruang III/b dan III/c pada responden Atasan Penilai (78,57%) sebagian besar memiliki pangkat Mayor dan Letkol. Sedangkan pada responden PNS yang dinilai hanya sepertiganya pada golongan ruang III. Berikut ini adalah distribusi responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kelompok Penilai	<5 th		6-10		11-20		>21	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Atasan Penilai	0	0,00	0	0,00	13	92,86	1	7,14
Penilai	6	8,95	30	44,78	31	46,27	0	0,00
PNS yang dinilai	22	21,78	33	32,68	46	45,54	0	0,00

Adapun masa kerja pada responden Penilai (46,27%) dan PNS (45,54%) adalah 11-20 tahun. Sedangkan pada responden Atasan Penilai (92,86%) hampir seluruhnya memiliki masa kerja 11-20 tahun.

B. Pemahaman Terhadap Peraturan yang terkait dengan Peraturan PNS.

Peraturan yang menjadi dasar penilaian pekerjaan bagi PNS adalah PP 10/1979 yang dilingkungan TNI AD dijabarkan lebih lanjut melalui Surat Keputusan Kasal Nomor Skep/4180/VIII/1995. Pengetahuan pihak terkait (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai) terhadap peraturan tersebut merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan proses dan hasil penilaian yang valid dan terpercaya. Untuk itu, kepada seluruh responden ditanyakan pengetahuan mereka terhadap peraturan yang terkait dengan penilaian pekerjaan PNS

Dalam Angket, responden diminta untuk hanya memilih satu alternatif jawaban (dari empat alternatif yang diberikan) terkait dengan peraturan pemberian penilaian PNS. Sementara itu, dari empat alternatif yang diberikan, terdapat dua peraturan yang mengatur penilaian pekerjaan PNS (PP10/1979 dan SKEP Kasal 4180/1995). Konstruksi Angket ini tidak memungkinkan

untuk mendapatkan data responden yang mengetahui keberadaan kedua peraturan tersebut. Untuk itu diasumsikan bahwa pilihan responden mencerminkan peraturan yang paling familiar. Tabel 5 memperlihatkan sampai sejauh mana responden mengetahui peraturan tersebut.

Tabel 5. Pengetahuan Pihak Terkait tentang Peraturan yang Berkaitan dengan Penilaian Pekerjaan PNS

Peraturan	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
PP 30/1980	23	34,33	0	0,00	46	45,54	69	37,91
PP 10/1979	26	38,80	5	35,72	28	27,72	59	34,42
Skep Kasal No 4180/1995	12	17,92	9	64,28	14	13,86	35	19,23
Tidak tahu	6	8,95	0	0,00	13	12,87	19	10,44
Jumlah	67	100,00	14	100,00	101	100,00	182	100,00

Menarik untuk dilihat bahwa proporsi terbesar (37,91%) responden memilih jawaban yang salah (PP 30/1980 tentang disiplin PNS) bahkan ada (10,44%) yang menyatakan tidak mengetahui keberadaan peraturan tentang penilaian pekerjaan PNS. Ironisnya, hal ini terjadi pada 34,33% kelompok responden Penilai. Temuan ini memperlihatkan bahwa lebih dari sepertiga Penilai memberikan DP3 dengan mengacu pada peraturan yang salah. Kecurigaan Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) kepada penilai dalam kegagalan sistem penilaian prestasi kerja terjadi pada penelitian ini.

Di sisi lain, seluruh kelompok responden Atasan Penilai mengetahui peraturan yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan PNS (35,72% mengetahui PP 10/1979 dan 64,28% mengetahui SKEP Kasal 4180/1995). Sebagai pihak yang juga memiliki wewenang untuk menentukan penilaian pekerjaan PNS, pengetahuan Atasan Penilai ini dapat membantu proses penilaian pekerjaan PNS. Dengan demikian, meskipun hanya sekitar separuh

(38,80% untuk PP 10/1979 dan 17,92% untuk SKEP Kasal 4180/1995) Penilai yang mengetahui peraturan terkait penilaian pekerjaan PNS, kekurangan ini dapat ditunjang oleh Atasan Penilai. Meskipun demikian, kondisi ini tidak dapat dibiarkan karena ketidak tahuan Penilai ini akan menyebabkan kegagalan penilaian prestasi kerja karena ketidak jelasan sistem penilaian yang menurut Dressler (1994) membutuhkan standar yang relevan (yang diakomodasikan peraturan).

Sementara itu, keacuhan PNS yang dinilai dalam proses penilaian pekerjaan seperti yang tercermin dari tingginya kesalahan merujuk aturan (45,54%) dan ketidak tahuan peraturan terkait dengan penilaian kinerja (12,87%) perlu mendapatkan perhatian. Situasi ini dapat berdampak pada tidak fokusnya mereka dalam menjalankan pekerjaan karena ketidak-tahuan PNS pada dasar, mekanisme dan aspek penilaian. Menurut Beer (1986) dalam Irawan, Motik & Sakti (2006), salah satu tujuan penilaian prestasi kerja adalah memberikan umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui posisinya. Dengan demikian maka Penilai dan yang dinilai perlu saling berinteraksi dan kedua belah pihak harus mengetahui peraturan yang berlaku, agar interaksi berjalan dengan seimbang.

Dengan mengetahui Pengetahuan yang terkait dengan peraturan penilaian pekerjaan PNS saja tidak cukup karena mengetahui belum berarti memahami dan menerapkan peraturan tersebut dalam proses memberikan penilaian pekerjaan. Pada Tabel 6 dapat dilihat apa yang dilakukan responden Penilai dan Atasan Penilai dikaitkan dengan peraturan dalam proses pengisian DP3.

Tabel 5 menunjukkan bahwa 52 responden Penilai dan Atasan Penilai mengetahui peraturan yang terkait dengan penilaian pekerjaan PNS dan Tabel 6 memperlihatkan bahwa 46 responden Penilai dan Atasan Penilai membaca Peraturan. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas (88,46%) Penilai dan Atasan Penilai yang mengetahui Peraturan terkait penilaian pekerjaan PNS membaca peraturan tersebut meski dengan intensitas yang berbeda, 48,08% selalu membaca dan 40,38% hanya membaca sekilas. Sejalan dengan pendapat Irawan, Motik, dan Wahyu (2000) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja digunakan sebagai pertimbangan dalam rangka manajemen SDM maka Penilai dan Atasan Penilai dituntut untuk selalu membaca, memahami, dan menerapkan peraturan yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai.

Tabel.6. Proses yang Dilakukan Penilai dan Atasan Penilai pada Saat Mengisi DP3

Proses	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		Total (n = 81)	
	n	%	n	%	n	%
Selalu membaca Peraturan	19	28,36	6	42,86	25	30,86
Sepintas membaca Peraturan	14	20,90	7	50,00	21	25,93
Tidak membaca Peraturan	17	25,37	1	7,14	18	22,22
Bertanya pada Personalia	17	25,37	0	0,00	17	20,99
Jumlah	67	100,00	14	100,00	81	100,00

French (1986) menyatakan bahwa Penilai adalah atasan pegawai yang bersangkutan dan memberikan penilaian untuk pengembangan SDM (LAN RI, 2003). Pada kenyataannya prosentase Penilai dan Atasan Penilai dituntut untuk selalu membaca, memahami, dan menerapkan peraturan yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai.

Dengan selalu membaca peraturan diharapkan kekeliruan penilaian oleh Penilai dapat dicegah. Sulit untuk melakukan penilaian jika Penilai tidak membaca kembali peraturan (25,37%) ataupun bertanya pada personalia (25,37%).

Sementara itu, hampir seluruh (92,86%) responden Atasan Penilai menyatakan membaca peraturan pada saat memberikan penilaian kinerja PNS dan tidak ada satupun yang merasa perlu bertanya kepada personalia. Kondisi ini merupakan hal yang positif karena peran atasan penilai adalah sebagai evaluator yang terahir. Dengan selalu membaca aturan maka upaya untuk menghindari kekeliruan penilaian dapat dihindari.

Sementara itu, responden Penilai dalam proporsi yang relatif seimbang terbagi ke dalam mereka yang selalu membaca, hanya membaca selintas, tidak pernah membaca peraturan, dan bertanya kepada personalia. Perlu penekanan kepada Penilai mengingat perannya yang sangat strategis dalam pembinaan SDM melalui pemberian penilaian pekerjaan. Responden Penilai yang tidak membaca Peraturan (25,37%) menyatakan bahwa format DP3 yang sudah jelas membuat mereka tidak lagi merasa perlu untuk membaca Peraturan. Padahal karena rentang waktu pembuatan DP3 cukup lama, setahun sekali pada ahir tahun, dan peran Penilai yang strategis maka sangat penting untuk selalu membaca peraturan walaupun format penilaian sudah jelas. Secara keseluruhan, untuk kedua kelompok responden, lebih dari separuh (56,79%) membaca Peraturan.

Di satu sisi, situasi ini menunjukkan aspek positif karena sebagian besar Penilai masih membaca peraturan yang akan digunakan sebagai acuan penilaian pekerjaan tetapi hanya dengan membaca tidak secara otomatis akan

menyebabkan proses penilaian pekerjaan sudah dilakukan dengan benar. Diperlukan pemahaman terhadap peraturan yang dibaca agar proses penilaian berjalan dengan efektif. Penilaian yang efektif akan mempengaruhi kinerja pegawai.

C. Persepsi Efektifitas DP3

Tabel 7 yang menampilkan tanggapan responden tentang efektifitas dan gambaran prestasi PNS di DP3 menunjukkan bahwa responden Atasan Penilai (78,57%) lebih meyakini, dibandingkan dengan Penilai (50,75%), bahwa DP3 efektif dan dapat menggambarkan prestasi PNS. Penilai (8,96%) memandang DP3 sebagai alat penilaian yang tidak efektif dan tidak lengkap menggambarkan prestasi kerja. Menurut French (1986) Penilai adalah atasan langsung pegawai yang mengevaluasi pekerjaan bawahannya, untuk melaksanakan penilaian seharusnya percaya bahwa alat penilai yang digunakan, dapat dipercaya.

Tabel 7. Efektifitas dan Gambaran Prestasi PNS Melalui DP3

Pendapat tg DP3	Penilai (n=67)				Atasan Penilai (n=14)				PNS (n=101)				Total (n=182)			
	Efektif		Tdk efektif		Efektif		Tdk efektif		Efektif		Tdk efektif		efektif		Tdk efektif	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menggambaran prestasi	34	50,75	12	17,91	11	78,57	0	0	47	46,53	18	17,82	92	50,55	30	16,48
Tidak lengkap	15	22,38	6	8,96	2	14,29	0	0	24	23,76	9	8,91	41	22,53	15	8,24
Tidak tahu	0	0,00	0	0,00	1	7,14	0	0	2	1,98	1	0,99	3	1,65	1	0,55
Jumlah	49	73,13	18	26,87	14	100,00	0	0	73	72,27	28	27,72	136	74,73	46	25,27

Prosentase terkecil yang meyakini bahwa DP3 dapat menggambarkan prestasi kerja dan efektif adalah PNS (46,53%), kondisi ini dapat dimengerti akan menimbulkan ketidak acuan PNS pada hasil penilaian karena sejak awal memang sudah tidak percaya pada efektifitas DP3.

Secara keseluruhan, 74,73% responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS mengatakan bahwa DP3 efektif digunakan sebagai alat penilai dan 67,03% responden beranggapan bahwa DP3 dapat menggambarkan prestasi kerja. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky,2001) menyatakan bahwa metode penilaian harus dapat dipercaya baik oleh penilai maupun yang dinilai. Berdasarkan pendapat tersebut, idealnya seluruh responden (Penilai, Atasan Penilai dan PNS) percaya bahwa DP3 adalah alat penilai pekerjaan yang efektif dan dapat menggambarkan prestasi pekerjaan dan ada upaya untuk memperbaiki.

Sementara itu responden PNS (23,76%) menganggap bahwa DP3 efektif tetapi unsur penilaiannya tidak lengkap. Menurut French (1986) metode penilaian yang terbaik tergantung pada pekerjaan apa yang dinilai serta iklim organisasi yang ada. Dengan demikian institusi dapat menambahkan unsur penilaian yang diperlukan, apalagi bila pihak yang dinilai (PNS) menganggap unsur penilaian tidak lengkap.

Berhasil atau tidaknya penilaian kerja antara lain ditentukan oleh Penilai. Bagaimana perasaan responden (Penilai dan Atasan Penilai) pada saat menilai “kurang” PNS dan apakah sulit mengisi DP3 dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Kenyamanan Perasaan dan Kesulitan Mengisi DP3

Perasaan Penilai	Penilai (n=67)				Atasan Penilai (n=14)				Total (n=81)			
	Sulit		mudah		sulit		mudah		sulit		mudah	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nyaman	9	13,43	15	22,39	0	0,00	3	21,43	9	11,11	18	22,22
Tidak nyaman	15	22,39	24	35,83	2	14,29	9	64,28	18	22,22	33	40,74
Tidak tahu	2	2,98	2	2,98	0	0,00	0	0,00	1	1,23	2	2,48
Jumlah	26	38,80	41	61,20	2	14,29	12	85,71	28	34,56	53	65,44

Responden Penilai (35,83%) beranggapan bahwa mengisi DP3 itu “mudah”, tetapi merasa tidak nyaman saat menilai “kurang”. Prosentase responden Penilai (22,39%) yang merasa sulit dan tidak nyaman memberikan nilai “kurang” lebih besar dibandingkan dengan Atasan Penilai (14,29%). Sementara itu, terdapat penilaian yang

cukup berimbang antara Penilai yang mengatakan bahwa “mengisi DP3 mudah dan perasaan penilai nyaman“ dengan yang “sulit dalam mengisi DP3 dan merasa tidak nyaman”. Secara keseluruhan Penilai yang merupakan atasan langsung menanggapi bahwa mengisi DP3 itu mudah tetapi tetap saja merasa tidak nyaman saat harus memberikan nilai “kurang” pada PNS yang tidak berprestasi. Demikian juga dengan Atasan Penilai (64,28%) menanggapi bahwa mengisi DP3 itu mudah, tetapi tetap saja tidak nyaman pada saat menilai “kurang” bagi PNS yang tidak berprestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) yang mengatakan bahwa salah satu kegagalan dalam penilaian kinerja adalah kesalahan Penilai, dengan adanya *hallo effect* yaitu Penilai terpengaruh oleh yang dinilai, kecenderungan memilih nilai tengah dan takut menghadapi bawahan. Kemungkinan kesalahan dalam proses penilaian ini perlu dicermati karena proses penilaian pekerjaan merupakan aspek penting. Untuk mengefektifkan proses penilaian, DP3 dilengkapi dengan penggunaan Buku Catatan Khusus serta data yang diperoleh melalui bantuan orang lain dapat digambarkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Catatan Penilaian dan Bantuan Orang Lain Dalam Mengisi DP3

Catatan Penilaian	Penilai (n=67)				Atasan Penilai (n=14)				Total (n = 81)			
	Perlu		Tdk perlu		Perlu		Tdk perlu		Perlu		Tdk perlu	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ya	16	23,88	21	31,34	1	7,14	8	57,14	18	22,22	28	34,57
Tidak	13	19,40	17	25,37	1	7,14	4	28,57	13	16,05	22	27,16
Total	29	43,28	38	56,71	2	14,28	12	85,71	31	38,27	50	61,73

Pada PP 10/1979 tercantum bahwa Penilai berkewajiban untuk mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian yang merupakan catatan tentang prestasi kerja, kehadiran, kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, kepribadian, etika kinerja, loyalitas, dedikasi, dan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Catatan dapat dilakukan dalam bentuk catatan harian, mingguan, ataupun bulanan. Dengan demikian, Buku

Catatan Penilaian dapat digunakan sebagai alat bantu penilaian mengingat waktu penilaian DP3 dilaksanakan sekali setiap ahir tahun.

Tabel 9 menunjukkan bahwa secara keseluruhan prosentase terbesar dari responden Penilai dan Atasan Penilai (34,57%) yang memiliki Buku Catatan Penilaian tetapi tidak memerlukan bantuan orang lain pada saat mengisi DP3. Atasan Penilai (57,14%) lebih tidak memerlukan orang lain pada saat mengisi DP3 karena sudah memiliki Buku Catatan Penilaian, dibandingkan dengan Penilai (31,34%). Hal ini bisa dimengerti karena pada Tabel 6 Atasan penilai yang membaca peraturan walaupun dengan intensitas berbeda (selalu membaca atau membaca sepintas saja) sebesar 92,86% jadi dapat dipahami bahwa Penilai memang harus meningkatkan pemilikan dan pemeliharaan Buku Catatan Penilaian.

Sementara itu, responden Penilai dan Atasan Penilai yang tidak memerlukan Buku Catatan Penilaian dan tidak memerlukan orang lain saat penilaian, prosentasesnya hampir berimbang 25,37% untuk Penilai dan 28,57% untuk Atasan Penilai. Hasil wawancara dengan Penilai memperlihatkan bahwa faktor ketidaktahuan, tidak tersedianya Buku Catatan Penilaian dan anggapan tidak ada hal yang menonjol, mendorong penilai untuk tidak membuat Buku Catatan Penilaian bagi PNS.

Menurut French (1986 dalam Irawan, Motik & Modeong, 2000), penilai dapat terpengaruh oleh yang dinilai (*hallo effect*). Adanya catatan penilaian dan bertanya pada orang lain merupakan pertimbangan dan upaya untuk mencegah *hallo effect*. Hasil wawancara dengan Penilai menunjukkan tidak semua Penilai memiliki catatan khusus, alasannya adalah karena setiap kali ada PNS yang cenderung menyimpang maka langsung diberi nasihat dan arahan sehingga tidak berlarut-larut melakukan kesalahan. Selain itu juga ternyata bila tidak ada prestasi yang istimewa maka tidak

perlu ada catatan. Kenyataan lainnya adalah Penilai tidak menemukan PNS yang bermasalah dan penilaian yang diberikan selalu bersifat normatif jadi tidak perlu adanya catatan khusus.

Untuk mengisi DP3 responden Penilai (23,88%) lebih memerlukan bantuan orang lain dibandingkan dengan Atasan Penilai (7,14%) padahal Penilai berhadapan langsung dengan bawahannya (yang merupakan PNS yang dinilai kinerjanya) dan mengamati aktifitas kerjanya sehari-hari. Menurut Santoso, (2005) budaya patron-klien dalam birokrasi berupa adanya budaya *ewuh pakewuh* dapat menghambat reformasi birokrasi. Penilai memerlukan bantuan dan informasi dari orang lain pada saat pengisian DP3 dapat merupakan indikasi adanya situasi *ewuh pakewuh* dan Penilai mengumpulkan masukan dari orang lain dalam rangka penilaian DP3. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky, 2001), pada saat memberikan penilaian kerja diperlukan *sensitivity* yang mengandung makna penilaian harus dapat membedakan yang berprestasi dan yang kurang berprestasi.

Sementara itu, ada Penilai dan Atasan Penilai yang perlu bantuan pihak ke tiga dalam proses penilaian untuk PNS yang tidak langsung berada di bawah pengawasan Penilai yang bersangkutan. Informasi dari pihak ke tiga juga bermanfaat untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat sehingga pertimbangan dalam penilaian dapat dilakukan dengan lebih objektif. Pihak ke tiga dapat terdiri dari pejabat yang pernah menjabat sebelumnya, rekan sekerja, dan maupun PNS lainnya.

Disamping mereka yang setuju dengan tambahan informasi dari pihak ke tiga, ada responden Penilai dan Atasan Penilai yang pada saat diwawancara menyatakan bahwa informasi dari pihak ke tiga tidak diperlukan karena mereka memiliki Buku Catatan Penilaian disamping fakta bahwa PNS yang dinilai merupakan staf langsung yang kegiatan sehari-harinya dapat dimonitor langsung oleh Penilai yang

bersangkutan. Alasan lain yang membuat mereka menolak mencari informasi dari pihak ke tiga adalah karena penilaian yang dilakukan bersifat rahasia dan merupakan tugas dan tanggung jawab dari Penilai dan Atasan Penilai.

Penilaian pekerjaan yang adil dan menggambarkan prestasi kerja yang sebenarnya merupakan salah satu aspek penting dalam pembinaan SDM. Tabel. 10 menyarikan pendapat responden Penilai, Atasan Penilai, dan PNS tentang gambaran prestasi kerja dan keadilan penilaian melalui mekanisme penilaian DP3.

D. Keadilan dan Objektivitas Penilaian

Penilaian yang adil dan objektivitas dan merupakan cerminan hasil pekerjaan, diharapkan oleh PNS yang dinilai dan juga oleh Penilai. Bagaimana persepsi responden pada kemampuan DP3 dilihat dari aspek keadilan dan pencerminan hasil kerja dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Persepsi Responden terhadap Kemampuan DP3 dalam Keadilan Penilaian dan Pencerminan Prestasi Kerja

Hasil Penilaian	Nilai DP3 Mencerminkan Prestasi Kerja															
	Penilai (n=67)				Atasan Penilai (n=14)				PNS (n = 101)				Total (n=182)			
	Ya		tidak		ya		tidak		ya		tidak		Ya		tidak	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cukup adil	31	46,27	14	20,40	10	71,40	2	14,30	56	55,40	7	6,93	98	53,80	22	12,10
Tdk adil	7	10,44	3	4,48	2	14,30	0	0,00	19	18,80	2	1,98	27	14,80	6	3,29
Tdk tahu	4	5,97	2	2,98	0	0,00	0	0,00	3	2,97	0	0,00	7	3,84	2	1,09
Lain-lain	4	5,97	2	2,98	0	0,00	0	0,00	12	11,9	2	1,98	16	8,79	4	2,19
Jumlah	46	68,65	21	31,30	12	85,70	2	14,30	90	89,10	11	10,90	148	81,30	34	18,70

Mayoritas responden (81,3%) menyatakan bahwa DP3 sudah mencerminkan prestasi kerja PNS yang dinilai. Kelompok responden PNS bahkan merupakan kelompok yang menyatakan persetujuan terhadap kemampuan DP3 dalam menilai prestasi kerja (89,1%) sementara kelompok responden Penilai (68,65%) justru merupakan kelompok yang paling rendah kepercayaannya terhadap DP3 sebagai

cermin prestasi PNS. Persepsi kelompok responden PNS terhadap kemampuan DP3 dalam mengukur prestasi kinerja ini disertai juga dengan persepsi mereka bahwa proses penilaian DP3 sudah dilakukan dengan cukup adil (55,4%) dibandingkan dengan yang menyatakan bahwa penilaian dilakukan dengan tidak adil (18,8%). Tentu saja kelompok responden PNS merasakan “adil” karena hampir 99% memperoleh penilaian “baik” (Gambar 1). Sedangkan PNS yang merasakan ketidakadilan penilaian dalam angket menjawab karena Penilai tidak memiliki standar penilaian, hal ini tercermin dari adanya PNS yang rajin bekerja dengan yang tidak memperoleh penilaian DP3 “baik”.

Kecenderungan yang sama terjadi pada kelompok responden Atasan Penilai. Dari 85,7% Atasan Penilai yang menyatakan bahwa DP3 mampu mencerminkan kinerja PNS, 71,4% percaya bahwa penilaian DP3 sudah dilakukan dengan cukup adil dan hanya 14,3% yang menyatakan bahwa penilaian dilakukan dengan tidak adil. Sementara itu, kecenderungan yang sama, meskipun dengan proporsi yang berbeda, juga dijumpai pada kelompok responden Atasan Penilai dimana 68,65% menyatakan percaya bahwa DP3 dapat mencerminkan kinerja, dan 46,27% diantaranya menyatakan bahwa penilaian sudah dilakukan dengan cukup adil sementara 10,44% menyatakan bahwa penilaian dilakukan dengan tidak adil. Kesadaran Penilai bahwa apabila penilaian belum dilakukan secara adil, jika disikapi dengan positif, dapat digunakan untuk memperbaiki mekanisme penilaian.

Responden PNS (18,8%) merupakan prosentase terbesar yang beranggapan bahwa penilaian DP3 “tidak adil tapi masih dapat menggambarkan prestasi kerja” dibandingkan dengan Penilai (10,44%) dan Atasan penilai (14,3%). PNS merupakan pihak yang dinilai yang merasakan langsung akibat “ketidakadilan” pemberian penilaian dengan DP3 yaitu PNS yang bekerja rajin dengan yang bekerja biasa-biasa

saja, memperoleh nilai DP3 yang “sama” dan akan memperoleh kenaikan pangkat pada waktu yang sama. Pada kenyataannya masing-masing penilai tidak sama dalam menetapkan hasil penilaian. Menurut LAN RI (2003) Salah satu prinsip dasar dalam memberikan penilaian kinerja adalah digunakannya prinsip “keadilan” yaitu penilaian kinerja yang menggambarkan prestasi kerja yang sebenarnya.

Secara keseluruhan Responden PNS (89,1%) beranggapan bahwa DP3 masih dapat menggambarkan prestasi kerja, pada angket responden PNS mengatakan asalkan Penilai melaksanakan penilaian sesuai dengan peraturan yang berlaku. DP3 dapat menggambarkan prestasi kerja apabila Penilai memberikan penilaian sesuai dengan ketentuan, dan tidak terpengaruh oleh sikap segan dan benar-benar melaksanakan penilaian secara objektif.

Hanya 53,8% responden Penilai, Atasan penilai dan PNS yang menganggap bahwa penilaian dengan DP3 memberikan “keadilan dan dapat menggambarkan prestasi kerja”. Bagaimana mungkin memberikan situasi kondusif dalam memberikan umpan balik berupa penilaian kerja apabila hanya separuh responden saja yang meyakini bahwa penilaian dengan DP3 memberikan keadilan. Masih adanya Penilai (8,95%) yang tidak acuh dengan memberikan jawaban “tidak tahu” seharusnya Penilai dapat mengkritisi proses penilaian, bagaimana mungkin dapat memberikan penilaian bila tidak acuh terhadap proses ataupun hasil penilaian.

Menurut Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) salah satu kegagalan dalam menetapkan manajemen kinerja adalah adanya kesalahan penilai, seperti misalnya adanya keberfihakan, *hallo effect* sehingga penilai terpengaruh oleh PNS yang dinilai. Perlu adanya terobosan baru, terutama yang berkaitan dengan budaya yaitu Penilai yang merasa ewuh pakewuh bila memberikan penilaian secara “objektif” sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Responden PNS yang menjawab bahwa DP3 tidak dapat menggambarkan prestasi kerja alasannya adalah karena “unsur penilaian kurang lengkap” dan penilaian kinerja “tidak bisa dinilai dengan angka saja”, selain itu juga karena belum adanya “penilaian profesi”.

Hasil wawancara dengan Penilai bahwa DP3 dapat menggambarkan prestasi kerja asalkan penilai melaksanakan penilaian dengan objektif, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perlu adanya perubahan mendasar secara budaya, yaitu adanya perubahan “budaya kerja” dan diberlakukannya “*rewards system*”, yaitu bagi yang berprestasi diberi imbalan antara lain berupa penilaian yang baik, dan sebaliknya bagi mereka yang tidak berprestasi diberikan hukuman antara lain dengan penilaian “kurang”. Pada DP3 unsur prestasi kerja merupakan salah satu unsur penilaian, sedangkan penilaian ahir DP3 merupakan kombinasi dari berbagai unsur penilaian.

Berdasarkan hasil angket, 4,48% responden Penilai beranggapan alasan ketidakadilan adalah aspek penilaian terlalu global. Adapun responden Pejabat Penilai menambahkan bahwa DP3 sudah dapat menggambarkan prestasi kerja karena bila ada hal yang menonjol dapat ditambahkan pada saat memberikan penilaian DP3. Unsur penilaian merupakan aspek penting pada suatu proses penilaian, Tabel 11 menyajikan tanggapan responden berkaitan dengan jumlah unsur penilaian dalam DP3.

Tabel 11. Jumlah Unsur Penilaian Dalam DP3

Jumlah Unsur Penilaian	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		PNS (n=101)		Total (n=182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Cukup	43	64,18	8	57,14	69	68,32	120	65,93
Tidak cukup	22	32,83	6	42,86	22	21,78	50	27,47
Tidak tahu	0	0	0	0	3	2,97	3	1,66
Lain-lain	2	2,99	0	0	7	6,93	9	4,94
Jumlah	67	100.00	14	100.00	101	100.00	182	100.00

Pada DP3 terdapat delapan unsur yang dinilai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Mayoritas responden (65,93%) menyatakan bahwa unsur yang dinilai dalam DP3 cukup. Proporsi kelompok responden yang menyatakan “cukup” untuk unsur dalam DP3 ini relatif sama: 68,32% untuk PNS, 64,18% untuk Penilai, dan 57,14% untuk Atasan Penilai. Meskipun demikian, untuk Atasan Penilai, proporsi yang menyatakan unsur dalam DP3 tidak cukup (42,86%), hanya berselisih tidak sampai 15% dengan yang menyatakan cukup (57,14%). Temuan ini sejalan dengan LAN (2003) yang menyatakan bahwa instrumen pengukuran penilaian hasil kerja setidaknya meliputi prestasi kerja, keahlian, dan kepemimpinan. Pada DP3, unsur penilaian yang berkaitan dengan keahlian atau profesi yang dimiliki PNS belum dinilai secara khusus. Hasil angket dan wawancara kepada Penilai menunjukkan perlu ditambahkan unsur penilaian lain yaitu disiplin, loyalitas, motivasi kerja, kerajinan, tanggung jawab, profesi, uji pemeriksaan kesehatan, dan kesamaptaaan jasmani. Disamping itu, perlu perubahan pengertian “prestasi kerja” yang saat ini diartikan diartikan sebagai hasil akhir penilaian dari semua unsur yang dinilai.

Menurut Irawan, Motik & Sakti (2000), pemilihan metode yang tepat dengan tolok ukur yang tepat merupakan kunci yang dapat mengurangi kecurigaan pegawai terhadap subjektifitas penilai saat melakukan penilaian kerja. Pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, 30,77% responden menyatakan bahwa DP3 tidak cukup lengkap menggambarkan prestasi kerja dan perlu tambahan unsur penilaian.

Penilaian kerja sendiri dilakukan sebagai umpan balik Penilai untuk stafnya. Salah satu mekanisme yang dilakukan dengan pembubuhan tanda tangan oleh PNS yang dinilai. Pada Tabel 12 dapat dilihat akibat disyaratkannya PNS untuk membubuhkan tanda tangan pada DP3.

Tabel 12. Konsekuensi Penilai dan Pendapat Responden terhadap Pembubuhan Tanda tangan pada DP3

Penilai	Penilai (n=67)				Atasan Penilai (n=14)				PNS (n = 101)				Total (n=182)			
	Setuju		Tak setuju		Setuju		Tak 'setuju		Setuju		Tak setuju		Setuju		Tak setuju	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hati-hati	18	26,86	6	8,95	0	0	0	0	24	23,7	1,5	1,98	42	23,1	7	3,84
Introspeksi	29	43,28	9	13,4	8	57,1	3	21,4	52	51,5	3	2,97	89	48,9	15	8,24
Komunikasi	4	5,97	1	1,49	2	14,3	1	7,14	19	18,8	1	0,99	25	13,7	4	2,19
Jumlah	51	76,11	16	23,9	10	71,4	4	28,1	95	94	6	6	156	85,7	26	14,3

Responden Atasan Penilai (57,1%), PNS (51,5%), dan Penilai (43,28%) setuju dengan adanya pembubuhan tandatangan oleh PNS pada DP3 dan hal ini dapat membuat “PNS melakukan introspeksi” (untuk mengetahui kekurangan dan memperbaiki diri).

Responden PNS (94%) yang setuju adanya pembubuhan tanda tangan pada DP3 lebih besar persentasenya dibandingkan dengan Penilai (76,11%) dan Atasan Penilai (71,4%). Dengan demikian maka PNS akan mengetahui penilaian prestasi kerjanya. PNS (18,8%) mengharapkan adanya komunikasi dengan Penilai pada saat membubuhkan tanda tangan tetapi baik Atasan Penilai (64,28%) maupun Penilai (35,83%) sesuai pada Tabel 8 lebih merasakan ketidak-nyamanan.

Atasan Penilai (28,1%) yang tidak setuju dengan pembubuhan tanda tangan pada DP3 lebih besar dibandingkan dengan Penilai (23,9%) dan PNS (6%). Hal ini sejalan dengan data pada Tabel 5 dimana Atasan Penilai (64,28 %) lebih merasa tidak nyaman apabila memberi “nilai kurang” dan juga merasa tidak nyaman pada saat PNS membubuhkan tanda tangan pada DP3 daripada Penilai (35,83%). Sementara itu, Michael Beer dalam French (1986) menyatakan bahwa penilaian merupakan umpan balik terhadap prestasi pegawai dan untuk mengetahui posisi prestasi yang sebenarnya. Dengan demikian, perlu adanya perubahan cara pandang dalam menilai dan memanfaatkan pembubuhan tanda tangan di DP3 oleh PNS sebagai momentum

untuk mengevaluasi pekerjaannya dengan melakukan dialog ataupun diskusi, serta menggali permasalahan yang dihadapi. Kehati-hatian seharusnya dilaksanakan dengan cara Penilai dapat bertanggung jawab dalam memberikan penilaian dan tidak dilakukan semena-mena ataupun asalkan merupakan formalitas saja. Di sisi lain, PNS juga harus disiapkan untuk bisa mengetahui kekurangan dirinya. Pemberian penilaian berupa DP3 seharusnya merupakan raport yang dapat digunakan untuk pembinaan karir PNS. Manakala nilai raport kurang PNS seharusnya mampu menjadikan hal tersebut sebagai motivasi untuk memperbaiki diri. Sementara itu, Penilai dapat berperan dengan melakukan jalinan komunikasi yang intens dalam berbagai kondisi di lingkungan kerja.

Dengan demikian, tidak perlu ada perasaan tidak suka atau menolak untuk menandatangani DP3. Dengan menyadari hal positif yang dapat diambil dari mekanisme penandatanganan DP3, diharapkan semua pihak yang terkait dapat lebih menghargai mekanisme ini. Resistensi terhadap hal ini dapat dikurangi dengan mengetahui apa sebenarnya persensi Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai terhadap mekanisme penandatanganan DP3. Untuk itu, pada tabel 13 dapat dilihat rekapitulasi pendapat responden tentang penolakan pembubuhan tanda tangan oleh PNS pada DP3.

Tabel 13. Alasan Penolakan Pembubuhan Tandatangan oleh PNS pada DP3

Alternatif jawaban	Penilai (n = 67)		Atasan penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Timbul perasaan tidak enak	12	75	3	75	3	50	18	69,23
Penilaian tidak objektif	4	25	1	25	3	50	8	30,76
Jumlah	16	100,00	4	100,00	6	100,00	26	100,00

Responden Penilai (75%) dan Atasan Penilai (75%), merasa tidak enak dalam memberikan penilaian terutama jika PNS yang dinilai “kurang” dapat melakukan keberatan. Perasaan tidak enak tersebut berkaitan dengan tidak adanya standar kerja

sehingga Penilai tidak memiliki patokan pada saat memberikan penilaian dan juga timbul perasaan tidak “nyaman” karena memberi nilai “kurang” yang nantinya akan berdampak pada terhambatnya kenaikan pangkat. Sedangkan responden PNS (50%) berimbang jumlahnya antara yang beranggapan bahwa dengan “pembubuhan tanda tangan akan menyebabkan perasaan menjadi tidak enak” dan “penilaian menjadi tidak objektif”.

Sementara itu, separuh responden PNS menyatakan bahwa pembubuhan tanda tangan akan menyebabkan penilaian tidak objektif. Temuan ini dapat dipahami karena PNS yang merasakan akibat penilaian DP3. Menurut Irawan (2000) penilaian prestasi kerja adalah sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan pengembangan terhadap tujuan organisasi, dengan demikian maka tujuan organisasi merupakan aspek yang lebih penting dibandingkan dengan perasaan Penilai. Menurut French (1986), adalah suatu kesalahan apabila Penilai tidak memberikan penilaian yang objektif, apapun alasannya, termasuk diantaranya dengan pembubuhan tanda tangan oleh PNS. Seharusnya, tidak ada yang dapat menghalangi penilai untuk memberikan penilaian yang objektif.

Termasuk juga periode penilaian yang dalam format DP3 dilakukan satu tahun sekali, pada akhir tahun, dan hanya menilai PNS pada tahun yang bersangkutan saja. Pada Tabel 14 yang menyarikan pendapat responden tentang kaitan penilaian dengan penilaian tahun sebelumnya. Dapat dilihat bahwa mayoritas responden (76,92%) menyatakan bahwa DP3 tidak dapat lepas dari penilaian tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 14. Nilai dalam DP3 Berhubungan dengan Penilaian Tahun Sebelumnya.

Jawaban	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Berhubungan	52	77,61	14	100,00	74	73,26	140	76,92
Tidak berhubungan	5	7,46	0	0	18	17,82	23	12,63
Tidak tahu	6	8,96	0	0	2	1,99	8	4,41
Lain-lain	4	5,97	0	0	7	6,93	11	6,04
Jumlah	67	100,00	100	100,00	101	100,00	182	100,00

Hal ini diperkuat juga dengan hasil wawancara dimana responden mengatakan bahwa penilaian DP3 tahun ini tidak boleh lebih rendah dari DP3 tahun sebelumnya. Sebagai akibatnya, secara kumulatif nilai DP3 makin lama makin meningkat yang dapat saja menyebabkan penilaian kinerja menjadi tidak objektif. Meskipun jika dikaitkan dengan data pada Tabel 10, ke tiga kelompok (Penilai, Atasan Penilai, dan PNS yang dinilai) mayoritas menyatakan bahwa mereka percaya DP3 mampu mencerminkan kinerja PNS dan merasa cukup adil dalam proses penilaian yang dilakukan.

Menurut LAN RI (2003), salah satu prinsip dasar sistem penilaian kinerja adalah *independensi* yaitu penilaian kinerja tahun tertentu terlepas dari pengaruh hasil penilaian tahun sebelumnya. Namun ternyata mayoritas responden (76,92%) beranggapan bahwa DP3 tahun ini berhubungan dengan tahun sebelumnya. Kondisi ini diperburuk (seperti dapat dilihat pada Tabel 13) dengan adanya Penilai dan Atasan Penilai yang merasa tidak enak bila memberi penilaian “kurang”. Pada saat wawancara, Penilai menyarankan agar waktu penilaian dengan DP3 dilakukan dua kali dalam setahun pada bulan April dan Oktober sehingga rentang waktu penilaian tidak terlalu lama. Dengan demikian maka diharapkan penilaian kinerja PNS dapat lebih akurat.

Akurasi kinerja diperlukan karena hal ini digunakan untuk berbagai hal yang berkaitan dengan pembinaan SDM, diantaranya adalah untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat, dan pendidikan lanjut. Pada Tabel 15 yang menggambarkan pendapat responden tentang pemanfaatan hasil DP3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden mengatakan DP3 digunakan untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pendidikan.

Tabel 15. Pemanfaatan DP3 untuk Promosi Jabatan, Kenaikan Pangkat, dan Pendidikan.

Jawaban	Penilai (n = 67)		Atasan penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Digunakan	58	86,57	11	78,57	77	76,24	146	80,21
Kadang-kadang	9	13,43	3	21,43	16	15,84	28	15,38
Tdk digunakan	0	0	0	0	6	5,94	6	3,29
Tidak tahu	0	0	0	0	2	1,98	2	1,12
Jumlah	67	100.00	14	100.00	101	100.00	182	100.00

Pada Tabel 15 diperoleh gambaran responden 80,21% (Penilai, Atasan Penilai dan PNS) mengatakan bahwa DP3 digunakan untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pendidikan. Akan tetapi berdasarkan wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh informasi bahwa selama ini DP3 lebih sering digunakan sebagai persyaratan administrasi untuk kenaikan pangkat. Dengan demikian, DP3 belum dimanfaatkan secara optimal.

Sesuai dengan PP RI Nomor 10 tahun 1979, aturan Penilaian Pekerjaan PNS merupakan salah satu kebijakan Pemerintah untuk menjamin pembinaan karir PNS. Mereka yang berprestasi dalam pekerjaannya seharusnya memperoleh kesempatan untuk memperoleh jabatan struktural serta kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Salah satu kegunaan penilaian pekerjaan adalah untuk pemberdayaan pegawai artinya penilaian kinerja harus dapat mendorong pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Semangat berkompetisi harus ditumbuhkan dengan asumsi penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan hasilnya digunakan pembinaan karir pegawai dan bukan hanya formalitas untuk persyaratan administrasi kenaikan pangkat saja.

Hasil penilaian DP3 seharusnya digunakan untuk pembinaan SDM dan dapat memotivasi PNS. Tanggapan responden tentang peran DP3 untuk memotivasi PNS dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Manfaat DP3 untuk Memotivasi .

Jawaban	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n=14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ya	55	82,09	12	85,71	81	80,20	148	81,32
Tidak	12	17,91	1	7,14	11	10,89	24	13,19
Tidak tahu	0	0	0	0	2	1,98	2	1,10
Lain-lain	0	0	1	7,14	7	6,93	8	4,39
Jumlah	67	100.00	14	100.00	101	100.00	182	100.00

Mayoritas responden (81,32%) menjawab bahwa DP3 dapat memotivasi PNS dalam bekerja. Secara keseluruhan pada responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS mengatakan bahwa DP3 dapat bermanfaat untuk memotivasi PNS. Namun demikian dari hasil wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh informasi bahwa hal ini sangat tergantung pada sikap Penilai untuk memanfaatkan DP3 dengan selalu memberikan penilaian yang objektif sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi. Penilaian dengan hasil yang selalu “baik” tidak akan mendorong motivasi pegawai, terutama jika penilaian tidak dilakukan secara objektif. Adanya tanggapan dari responden PNS pada angket yang mengatakan bahwa mereka yang bekerja keras dengan yang tidak, sama-sama memperoleh nilai DP3 “baik” dan akan mendapat kenaikan pangkat pada waktu yang bersamaan, merupakan kondisi yang dapat menurunkan motivasi pegawai. Pada Tabel 17 dapat dilihat bahwa 80,20% responden PNS menganggap DP3 dapat memotivasi PNS bila Penilai melaksanakan penilaian sesuai dengan peraturan. Penilaian DP3 yang dapat memotivasi adalah penerapan penilaian berdasarkan “prinsip keadilan” (LAN RI, 2003).

Tabel 17. DP3 Sebagai Penghubung Antara Penilai Dengan PNS

Jawaban	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n=14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ya	53	79,10	14	100	80	79,20	147	80,76
Tidak	14	20,90	0	0	18	17,82	32	17,58
Tidak tahu	0	0	0	0	3	2,97	3	1,66
Lain-lain	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	67	100.00	14	100	101	100.00	182	100.00

Dari Tabel 17 dapat dilihat mayoritas responden (80,76%) berpendapat bahwa DP3 dapat dimanfaatkan sebagai sarana penghubung antara pihak yang terkait. Seluruh responden Atasan Penilai (100%) percaya bahwa DP3 dapat menjadi penghubung untuk membangun komunikasi yang positif antara Penilai dengan PNS yang dinilai. Namun demikian hasil wawancara dengan Atasan Penilai menemukan bahwa manakala nilai DP3 “kurang” maka agak sulit untuk melaksanakan hal tersebut. Artinya ada hambatan psikologis untuk memberikan penilaian yang sebenarnya karena DP3 memang tidak berkaitan langsung dengan penghasilan tetapi berkaitan erat dengan kenaikan pangkat.

Penilaian DP3 seharusnya dapat digunakan untuk perencanaan karir dan memperkuat hubungan atasan dan bawahan. Komunikasi seharusnya dapat berjalan dengan positif apapun hasil penilaian tersebut, baik hasil penilaiannya “baik” ataupun “kurang”, komunikasi seharusnya tetap dilakukan secara konsisten. DP3 yang hanya dilakukan di akhir tahun seharusnya tidak berarti hubungan/komunikasi tidak dapat dijalin setiap saat. Menjalin komunikasi yang berkesimbangan terutama diperlukan untuk membangun kepercayaan. Hasil angket menemukan bahwa sebagian besar responden (80,76%) berpendapat bahwa DP3 dapat dimanfaatkan untuk menjalin hubungan antara penilai dengan yang dinilai asalkan penilaian dilakukan dengan objektif.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Soeroso (2003) yang mengatakan bahwa sistem imbalan berupa antara lain penilaian pekerjaan harus dapat diterima oleh pegawai, yaitu penilaian dilakukan secara tertutup dan diperlukan komunikasi agar tercapai kesepakatan oleh semua pihak. Penilaian kinerja juga dapat dimanfaatkan untuk mendorong kompetisi.

Tabel 18. Pengukuran Pekerjaan Mendorong Kompetisi

Fungsi DP3	Penilai (n= 67)		Atasan Penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ya	39	58,20	12	85,71	45	44,55	96	52,74
Tidak	24	35,83	2	14,23	44	43,57	70	38,46
Tidak tahu	4	5,97	0	0	6	5,94	10	5,49
Lain-lain	0	0	0	0	6	5,94	6	3,31
Jumlah	67	100.00	14	100.00	101	100.00	182	100.00

Responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS (52,74%) mengatakan bahwa pengukuran pekerjaan dengan DP3 dapat mendorong kompetisi. Sedangkan responden PNS (43,57%) merupakan prosentase terbesar yang tidak setuju bahwa pengukuran pekerjaan dengan DP3 dapat mendorong kompetisi, hal ini terjadi karena walaupun kinerja PNS berbeda tetapi tidak berpengaruh pada DP3.

Hasil wawancara dengan Penilai diperoleh informasi bahwa untuk mendorong kompetisi tersebut, memang diperlukan penilaian DP3 yang objektif artinya sesuai dengan prestasi kerja PNS tersebut. Menurut Cascio (1992) dalam Ruky (2001) salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja adalah *acceptability*, artinya penilaian dapat diterima oleh Penilai dan PNS yang dinilai untuk membangun jaringan kerja yang konstruktif. Keadilan dalam pemberian penilaian tersebut akan memberikan rasa aman dan kepuasan serta akan menumbuhkan semangat untuk berkompetisi secara sehat.

Penilai melakukan interaksi berupa komunikasi pada saat melakukan penilaian kerja dengan mengisi DP3, dan pada saat itulah dapat digunakan untuk menggali permasalahan yang dihadapi responden. Pada Tabel 19 disajikan manfaat DP3 untuk menggali permasalahan yang dihadapi PNS.

Tabel 19. Manfaat DP3 Untuk Menggali Permasalahan.

Manfaat DP3 gali permasalahan	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ya	22	32,84	5	35,71	49	48,52	76	41,76
Tidak	45	67,16	9	64,29	43	42,57	97	53,30
Tidak tahu	0	0	0	0	3	2,97	3	1,64
Lain-lain	0	0	0	0	6	5,94	6	3,30
Jumlah	67	100	14	100	101	100	182	100

Pada Tabel 19 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan prosentase terbesar responden (53,30%) mengatakan bahwa DP3 tidak dapat digunakan untuk menggali permasalahan yang dihadapi PNS. Kondisi ini menggambarkan bahwa DP3 belum dimanfaatkan secara optimal untuk menggali permasalahan.

Menurut Oliver (1985) dan Dressler (1994) dalam Ruky (2001) proses dan hasil penilaian harus dikomunikasikan kepada pegawai yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Dengan adanya jalinan komunikasi diharapkan ada umpan balik yang dapat menggali permasalahan yang dihadapi. Dalam hal ini penilaian DP3 dapat digunakan untuk menjalin komunikasi yang positif antara responden PNS dengan Penilai. Selanjutnya dengan komunikasi yang positif diharapkan Penilai dan Atasan Penilai dapat menggali permasalahan yang dihadapi PNS. Persoalannya adalah tidak semua Penilai ataupun Atasan Penilai mau dan mampu menggali persoalan yang dihadapi PNS.

Adapun diantara responden yang setuju bahwa DP3 dapat menggali permasalahan prosentase terbesar adalah responden PNS (48,52%). Hal ini dapat dilakukan bila penerapan penilaian DP3 sudah objektif dan bukan hanya formalitas saja. DP3 sebetulnya dapat digunakan sebagai sarana komunikasi untuk menggali persoalan ditempat bekerja, sebagai alat untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki pegawai. Frekwensi penilaian yang hanya dilakukan setahun sekali, menyebabkan penilai tidak kontinu untuk melakukan eksplorasi masalah yang dihadapi. Kebijakan

dan arahan dari pimpinan diperlukan untuk memanfaatkan penilaian DP3 tersebut untuk pemecahan masalah SDM. Selain itu juga untuk mendorong terjadinya situasi kerja yang kondusif serta menggairahkan kerja pegawai dalam rangka mencapai tugas pokok organisasi.

Unsur penilaian pada DP3 yang bobotnya dianggap penting oleh responden, dan paling banyak dipilih (sehingga bobotnya dianggap tinggi) dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Bobot Tertinggi Unsur Penilaian

Unsur Penilaian	Penilai	Atasan Penilai	PNS	Total
Kesetiaan	16	1	13	30
Prestasi kerja	17	5	42	64
Tanggung jawab	26	7	36	69
Ketaatan	0	7	2	9
Kejujuran	18	2	16	36
Kerjasama	4	0	5	9
Prakarsa	2	0	4	6
Kepemimpinan	2	0	7	9

Unsur penilaian pada DP3 ada delapan buah unsur yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan (khusus bagi PNS golongan ruang III/a ke atas).

Menurut responden Penilai, unsur tanggung jawab, kejujuran dan prestasi kerja merupakan unsur penilaian yang bobot yang paling tinggi. Sedangkan Responden PNS juga beranggapan bahwa prestasi kerja, tanggung jawab dan kejujuran merupakan unsur yang paling dianggap penting. Mengingat profesi PNS berbeda-beda, sebaiknya DP3 dilengkapi juga dengan unsur penilaian berdasarkan profesi. Menurut Irawan (2000) alat yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja merupakan informasi hasil prestasi kerja. Oleh karena itu semakin komprehensif penilaian kerja dilakukan maka akan semakin menyeluruh gambaran tentang pegawai yang dinilai dan dapat bermanfaat untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM.

Tabel 21. Kepuasan Pada Sistem Penilaian Kinerja

Pendapat Responden	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n=14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sangat puas	7	10,45	3	21,43	9	8,91	19	10,44
Cukup puas	48	71,64	9	64,29	70	69,31	127	69,78
Tidak puas	10	14,93	2	14,28	20	19,80	32	17,58
Sangat tidak puas	2	2,98	0	0,00	2	1,98	4	2,20
Jumlah	67	100,00	14	100,00	101	100,00	182	100,00

Pada Tabel 21 disajikan pendapat responden tentang kepuasan pada sistem penilaian kinerja. Responden PNS (78%) merupakan prosentase terkecil yang merasa “sangat puas dan cukup puas “di bandingkan dengan responden Penilai dan Atasan penilai pada sistem penilaian kerja yang berlaku sekarang ini, dengan alasan kedelapan unsur penilaian sudah mewakili kriteria untuk menilai kinerja PNS.

Alasan (ketidak puas dan sangat tidak puas) responden PNS (21,78%) pada sistem penilaian yang berlaku karena masih sering ditemui penilaian yang subjektif, yaitu adanya perbedaan penilaian setiap atasan karena tidak jelasnya standar penilaian. Dengan demikian maka memang perlu penyempurnaan lagi, seperti misalnya penilaian yang berkaitan dengan profesi. Adanya kesan bahwa seolah-olah DP3 merupakan formalitas belaka, karena prestasi kerja belum tercermin dalam penilaian tersebut. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky 2001), metode penilaian harus dapat dipercaya (*reliable*) yaitu hasil yang diperoleh akan konsisten apabila digunakan pada orang sama oleh penilai yang berbeda. Selain metode penilaian, maka penilai juga perlu dilatih agar dapat menilai dengan lebih objektif.

Sistem penilaian dengan metode skala nilai ini, telah diberlakukan sejak tahun 1979, dan diberlakukan untuk seluruh PNS pada seluruh departemen. Di sisi lain setiap Departemen dalam pemerintahan memiliki sifat kerja yang berbeda sesuai dengan tugas pokok organisasi. Alasan lainnya adalah adanya tuntutan pemerintahan yang baik, memang perlu didukung oleh SDM yang kompeten, dan

dengan sistim penilaian yang ada ini memang perlu adanya pengkajian ulang agar penilaian pekerjaan dapat tepat sasaran dan tepat guna.

Tabel 22. Objektivitas Penilaian Kerja

Hasil Penilaian	Penilai (n = 67)		Atasan penilai (n =14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sangat objektif	53	79,10	8	57,14	53	52,48	114	62,64
Kurang objektif	14	20,90	6	42,86	45	44,55	65	35,71
Tidak objektif	0	0,00	0	0,00	3	2,97	3	1,65
Jumlah	67	100,00	14	100,00	101	100,00	182	100,00

Pada Tabel 22 diperoleh gambaran bahwa responden Penilai (79,10%) dan Atasan Penilai (57,14%) mengatakan sudah memberikan penilaian dengan objektif bagi PNS. Pada PNS yang dinilai (52,48%) juga mengatakan telah dinilai dengan objektif.

Penilai mengatakan bahwa penilaian sudah objektif, dengan melihat unsur-unsur penilaian yang ada, serta dapat dilihat dengan melalui prestasi dan hasil kerja serta sesuai dengan kondisi yang ada. Pada kenyataannya penilai tidak dapat melakukan penilaian secara objektif, hal tersebut karena adanya ketidak jelas dan adanya perbedaan persepsi dalam memahami aturan yang berlaku.

Adapun Penilai yang mengatakan bahwa penilaian kurang objektif mendasari pernyataan mereka dari kurang jelasnya kriteria penilaian, terlalu tingginya penilaian 1-100 serta terlalu lamanya rentang waktu penilaian dan adanya ketentuan bahwa PNS yang dinilai harus tanda tangan ikut mempengaruhi objektivitas penilaian.

Sementara itu Atasan Penilai yang mengatakan bahwa DP3 kurang objektif beralasan merasa kasihan bila memberikan nilai kurang karena akan berdampak pada kenaikan pangkat dan penghasilan PNS. Adanya hubungan secara individual yang sangat dekat akan menyulitkan Penilai sulit memberi nilai “kurang”. Faktor lainnya adalah karena PNS dapat membubuhkan tanda tangan pada DP3 sehingga DP3 tidak bersifat rahasia bagi yang dinilai.

Pada responden PNS berpendapat bahwa DP3 kurang objektif karena hasil penilaian DP3 hampir semua PNS nilainya selalu baik. Penilai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain adanya unsur kedekatan dalam tugas dapat mempengaruhi objektivitas penilaian. Responden PNS juga menilai bahwa hal ini dipengaruhi oleh adanya penilaian yang tidak dilakukan selama kurun waktu satu tahun tetapi hanya pada kejadian menjelang akhir tahun saja, pada saat DP3 akan dibuat.

Penilai dan Atasan Penilai pada saat memberikan penilaian berupa DP3 berhadapan langsung dengan PNS yang dinilai, dan selanjutnya hasil DP3 ini dapat digunakan antara lain untuk persyaratan administrasi kenaikan pangkat. Gambaran responden pada adanya hambatan psikologis pada Tabel 23.

Tabel 23. Hambatan Psikologis Penilai dan Atasan Penilai

Hambatan Psikologis	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		Total (n = 81)	
	n	%	n	%	n	%
Ya	45	67,16	8	57,14	53	65,43
Tidak	22	32,84	5	42,86	28	34,57
Jumlah	67	100,00	14	100,00	81	100,00

Pada Tabel 23 diperoleh gambaran bahwa pada responden Penilai (67,16%) dan Atasan Penilai (57,14%) merasakan adanya hambatan psikologis artinya sulit untuk memberikan nilai seperti apa adanya. Hasil wawancara dengan Atasan Penilai diperoleh penjelasan bahwa karena DP3 merupakan syarat untuk kenaikan pangkat, yang terkait erat dengan kesejahteraan berupa gaji ataupun penghasilan maka seringkali hal ini dijadikan alasan untuk memberikan penilaian yang “baik”. Kemudian seringkali pada formulir DP3 juga dibubuhi tanda “UKP” artinya untuk “usulan kenaikan pangkat” yang mendorong Penilai sulit untuk tidak memberikan nilai “baik”, kecuali memang bila PNS yang dinilai berperilaku buruk misalnya seringkali tidak masuk kerja.

Menurut Santoso (2005), budaya dan nilai yang berkembang didalam birokrasi di Indonesia tidak bercirikan budaya dan nilai rasional tetapi seringkali berdasarkan budaya patron-klien yaitu hubungan yang melihat pada adanya faktor sikap mau bekerja sama atau menuruti perintah atasan. Sedangkan pada birokrasi yang rasional bahwa penilaian pekerjaan berdasarkan *merit system*. Adanya hambatan psikologis tersebut karena faktor budaya antara lain adanya sikap enggan. Hal ini menyebabkan melemahnya pembinaan PNS, karena tidak menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Padahal PNS yang merupakan aparatur pemerintah, perlu dibina agar dapat melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat dengan optimal. Menurut Syafiie, Tanjung & Modeong (1999), pemanfaatan SDM merupakan faktor penting untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Perlu adanya kebijakan yang positif, terutama dari pimpinan untuk mengeliminir berkembangnya budaya enggan tersebut, dengan memperhatikan kembali ketentuan/peraturan yang berlaku.

Gambaran frekwensi Penilai dan Atasan penilai menerima keberatan terhadap hasil penilaian DP3 dari PNS yang dinilai dapat dilihat pada Tabel 24.

Tabel 24. Frekwensi PNS Mengajukan Keberatan Hasil Penilaian DP3 Kepada Penilai dan Atasan Penilai

Pengajuan keberatan	Penilai (n = 67)		Atasan Penilai (n = 14)		Total (n=81)	
	n	%	n	%	n	%
Pernah	1	1,49	0	0,00	1	1,24
Tidak pernah	66	98,51	14	100,00	80	98,76
Jumlah	67	100,00	14	100,00	81	100,00

Pada PP 10 tahun 1979 pasal 9 ayat 2 tercantum bahwa apabila PNS keberatan pada hasil DP3 maka ia dapat mengajukan keberatan disertai alasannya kepada Atasan Penilai dalam waktu 14 hari sejak diterimanya DP3 tersebut. Pada Tabel 21. hanya 1,49% Penilai yang pernah menerima pengajuan keberatan dari PNS. Hal ini bisa di mengerti karena berdasarkan penelusuran dokumen diperoleh data pada tahun 2004 dan 2005 (Gambar 1) hampir seluruh PNS Mabasal di nilai ‘baik’.

Penilai yang pernah diprotes pada umumnya memberi nilai 80, pada unsur Kesetiaan. Angka penilaian tersebut dianggap terlalu rendah dan dapat merugikan PNS karena dianggap tidak memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat. Dari hasil wawancara dengan Atasan Penilai, PNS tersebut beranggapan bahwa dengan nilai 80 pada unsur Kesetiaan akan menyebabkan PNS tidak memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat. Menurut Santoso (2005), dalam rangka reformasi di internal birokrasi, manajemen kepegawaian belum diarahkan pada kinerja dan kompetensi. Selanjutnya pembubuhan tanda tangan seharusnya dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja dan kompetensi PNS. Adanya komunikasi dua arah antara Penilai dan PNS seharusnya dinamis dan intens.

Tanda persetujuan PNS pada hasil DP3, yaitu dengan membubuhkan tanda tangan pada formulir DP3, memungkinkan terjadinya komunikasi antara Penilai dan PNS, termasuk diantaranya adalah mengajukan keberatan atas hasil penilaian pekerjaan. Pengalaman responden PNS mengajukan keberatan atas hasil penilaian DP3 tercantum pada Tabel 25.

Tabel 25. Pengalaman PNS Mengajukan Keberatan Atas Penilaian DP3

Keberatan PNS terhadap hasil DP3	PNS (n = 101)	
	n	%
Tidak pernah	94	93,06
Pernah	7	6,94
Jumlah	101	100,00

Sebagian besar responden PNS (93,06%) mengatakan tidak pernah melakukan keberatan atas penilaian yang diperolehnya, dengan demikian berarti PNS selalu setuju atau sependapat dengan penilai atas hasil penilaian. Berdasarkan pada penelusuran dokumen yaitu hasil rekapitulasi DP3 bagi PNS di Mabesal pada tahun 2004 dan 2005, ternyata sebagian besar nilai DP3 adalah “baik”. Dengan demikian dapat difahami bila PNS yang dinilai, sebagian besar tidak pernah melakukan

keberatan, karena ada kecenderungan penilai menilai rata-rata “baik”. Hasil penilaian tersebut memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat, artinya kondisi ini dianggap aman oleh penilai dan yang dinilai. Menurut French (1986) dalam Irawan, Motik & Sakti (2000), salah satu kesalahan penilai adalah “kecenderungan untuk menilai rata-rata atau menengah”, hal ini terlihat pada penelitian ini.

Dari hasil angket PNS yang pernah mengajukan keberatan, alasannya adalah belum waktunya untuk diusulkan kenaikan pangkat tapi “hasil penilaian DP3 yang diperolehnya terlalu tinggi”, ada juga yang beranggapan pemberian “penilaian kurang adil”. Dengan demikian apabila diperoleh data bahwa PNS tidak pernah melakukan keberatan, bukan berarti tidak ada persoalan, tetapi hal ini terjadi karena penilaian yang diperolehnya selalu pada kondisi “aman” artinya nilai DP3 tidak menghambat proses kenaikan pangkatnya, padahal DP3 tersebut belum tentu menggambarkan kondisi prestasi kerja yang sebenarnya.

E. Penyempurnaan Sistem Penilaian

Adanya tuntutan reformasi birokrasi yang menuju kearah pemerintahan yang baik, menuntut organisasi untuk melakukan berbagai perubahan. Salah satunya adalah pembinaan SDM yang berdasarkan kompetensi. Oleh karena itu perlu adanya kajian berkaitan dengan metode penilaian pekerjaan. DP3 telah diberlakukan sejak tahun 1979 dan diberlakukan kepada seluruh PNS di berbagai Departemen di lingkungan Pemerintahan. Pada Tabel 26 dapat dilihat tanggapan responden tentang perlunya mengganti DP3 sebagai tolok ukur kinerja PNS.

Tabel 26. Perlunya Mengganti DP3

Metode DP3	Penilai (n = 67)		Atasan penilai (n = 14)		PNS (n = 101)		Total (n = 182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ganti dgn cara lain	8	11,94	1	7,14	11	10,89	20	10,98
Lengkapi dgn unsur tambahan	39	58,20	12	85,72	77	76,24	128	70,32
Tidak tahu	14	20,90	0	0,00	8	7,92	22	12,08
Lain-lain	6	8,96	1	7,14	5	4,95	12	6,62
Jumlah	67	100,00	14	100,00	101	100,00	182	100,00

Mayoritas (70,32%) responden Penilai, Atasan Penilai dan PNS menganggap bahwa DP3 tidak perlu diganti tapi perlu dilengkapi dengan unsur penilaian tambahan lainnya. Sementara itu sebagian responden Penilai (11,94%) menganggap bahwa DP3 perlu diganti dengan metode penilaian lain yang lebih sesuai dan dapat menggambarkan hasil kerja PNS dengan lebih objektif. Penilai (20,90%) yang mengatakan tidak tahu seharusnya dapat memberikan saran karena dalam penugasan sehari-hari Penilai yang lebih tahu kondisi sebenarnya. Menurut Cascio (1992 dalam Ruky 2001), penilaian harus memenuhi berbagai unsur antara lain adalah *Relevance*, yaitu pekerjaan yang diukur relevan dengan pekerjaannya. Pada Tabel 19. Penilai (67,16%) mengatakan bahwa DP3 tidak dapat menggali permasalahan yang dihadapi PNS, sehingga seharusnya Penilai dapat menyarankan cara penilaian lainnya sebagai pelengkap penilaian yang ada saat ini.

Unsur penilaian yang perlu ditambahkan yaitu etika, kerapian berpakaian, sopan santun dan kerajinan. Sedangkan Atasan Penilai menganggap perlu adanya tambahan unsur penilaian seperti moral, disiplin, uji pemeriksaan kesehatan dan kesegaran jasmani. Responden PNS beranggapan perlu pelaksanaan penilaian yang tegas sesuai dengan mekanisme penilaian yang berlaku. Alasan perlunya uji pemeriksaan kesehatan karena kondisi dan status kesehatan yang prima merupakan salah satu aspek untuk mendukung pelaksanaan tugas dengan baik. Semakin lengkap

unsur penilaian, maka akan semakin komprehensif Penilai dapat melihat kompetensi yang dimiliki PNS.

Responden menganggap perlu tambahan unsur penilaian yang perlu untuk ditambahkan pada DP3, sehingga penilaian akan menjadi lengkap. Pendapat responden tentang perlunya tambahan unsur penilaian pada Tabel 27.

Tabel 27. Perlunya Tambahan Unsur Penilaian DP3

Unsur tambahan	Penilai (n=67)		Atasan Penilai (n=14)		PNS (n=101)		Total (n=182)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Etika dan sopan santun	0	0,00	0	0,00	2	1,98	2	1,09
Inisiatif bekerja	9	13,43	2	14,28	5	4,95	16	8,79
Kreatifitas kerja	34	50,75	6	42,86	35	34,65	75	41,21
Kehadiran dan absensi	0	0,00	0	0,00	22	21,78	22	12,09
Kerapian berpakaian	0	0,00	0	0,00	5	4,95	5	2,74
Jumlah	43	64,18	8	57,14	69	68,31	120	65,93

Unsur yang dianggap perlu untuk ditambahkan oleh responden Penilai (50,75%), Atasan Penilai (42,86%), dan PNS (34,65%) adalah kreatifitas kerja. Unsur lainnya yang dianggap perlu juga adalah "inisiatif bekerja". Sedangkan PNS beranggapan unsur penilaian yang perlu ditambahkan meliputi kreatifitas kerja, kehadiran dan absensi, inisiatif bekerja, kerapian berpakaian, etika, dan sopan santun. Pada Tabel 24 PNS (68,31%) yang menginginkan tambahan unsur penilaian lebih besar prosentasenya dibandingkan dengan Penilai (64,18%) dan Atasan Penilai (57,14%). Walaupun pada Tabel 26 responden Atasan penilai (85,72%) lebih menginginkan tambahan unsur penilaian tetapi responden PNS lebih banyak memberikan masukan tambahan unsur penilaian pada DP3.

Menurut LAN RI (2003), substansi instrumen pengukuran kinerja merupakan aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas yang diukur meliputi (1) prestasi kerja, (2) keahlian, (3) perilaku, dan (4) kepemimpinan. Unsur penilaian pada DP3 belum menilai unsur yang berkaitan dengan "keahlian" karena itu berdasarkan hasil angket disarankan adanya unsur tambahan yang berkaitan dengan profesi PNS.

Selain itu juga perlu adanya unsur tambahan lainnya yaitu pemeriksaan kesehatan dan kesamaptaan jasmani. Hal ini mengingat bahwa kesehatan dan kesiapan fisik erat kaitannya dengan produktifitas kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab IV, dapat disimpulkan bahwa DP3 tidak efektif digunakan sebagai sarana meningkatkan kinerja PNS karena lima hal berikut ini.

1. Mayoritas Penilai di lingkungan Mabesal tidak merujuk pada Peraturan yang dijadikan dasar penilaian kinerja PNS di lingkungan Mabesal (PP Nomor 10/1979 dan SKEP KASAL Nomor 4180/1995) pada saat melakukan penilaian. Mayoritas Penilai merasa sudah menguasai mekanisme penilaian sehingga tidak merasa perlu secara berkala membaca kembali dan memahami mekanisme penilaian kinerja PNS.
2. Penilaian tidak dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku karena adanya hambatan psikologis jika memberikan penilaian "kurang" dan merasa tidak nyaman karena PNS yang dinilai membubuhkan tanda tangan.
3. Hasil penilaian DP3 berhubungan dengan hasil penilaian tahun sebelumnya.
4. Hasil DP3 belum digunakan secara maksimal untuk pembinaan karir PNS tetapi lebih sering digunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat, sehingga belum dapat memotivasi PNS dalam meningkatkan kinerja.
5. Unsur penilaian belum lengkap dan belum menggambarkan penilaian tentang profesi.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan data yang diperoleh dalam penelitian ini, disarankan lima hal berikut ini.

1. Perlu dilakukan sosialisasi kepada pejabat personel pada saat rapat kerja personel yang dilaksanakan setiap tahun berkaitan dengan peraturan yang digunakan dalam proses penilaian kinerja PNS. Selain itu juga sosialisasi pada saat "safari personel", perlu dilakukan terhadap Penilai, Atasan Penilai, dan PNS untuk mempelajari dan menerapkan peraturan tentang DP3. Dengan demikian diharapkan Penilai dan Atasan Penilai dapat memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan peraturan yang berlaku.
2. Nilai dalam mekanisme DP3 belum didasarkan pada standar kinerja. Perlu bagi setiap PNS untuk mencatat hasil kerja secara harian, sehingga dapat dijadikan acuan penilaian kinerja. Untuk mendapatkan manfaat optimal dari DP3 perlu dikembangkan standar kinerja yang terukur, akurat, dan lengkap, hal ini juga penting dilakukan untuk menjamin objektivitas penilaian.
3. Mekanisme Penilaian DP3 saat ini dilakukan dengan mengacu pada nilai tahun-tahun sebelumnya dan dilakukan sekali pada akhir tahun berjalan. Dengan mengacu pada penilaian tahun sebelumnya dan terlalu panjangnya periode penilaian (satu tahun) ternyata menyebabkan kesulitan dalam memberikan nilai yang objektif. Untuk itu disarankan menjadikan penilaian DP3 menjadi penilaian yang mandiri, dalam arti penilaian tahun tertentu tidak dikaitkan dengan capaian tahun-tahun sebelumnya. Disamping itu, untuk menjaga objektivitas penilaian, diusulkan untuk

melakukan penilaian dua kali dalam satu tahun bersamaan dengan waktu kenaikan pangkat yaitu April dan Oktober.

4. Hasil penilaian DP3 seharusnya digunakan secara maksimal untuk promosi jabatan, kesempatan mengikuti pendidikan dan bukan hanya sebagai persyaratan kenaikan pangkat saja, dengan demikian diharapkan DP3 akan memberikan pengaruh positif bagi PNS.
5. Delapan unsur yang dinilai dalam DP3 saat ini belum secara spesifik mengukur kompetensi dan keahlian PNS. Untuk itu disarankan untuk menambah unsur penilaian yang berkaitan dengan penilaian profesi. Disamping itu, disarankan juga untuk menambah unsur uji pemeriksaan kesehatan dan kesamaptaaan jasmani.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1998). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Batinggi, A. (2004). *Manajemen pelayanan umum*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Cahayani, A. (2005). *Strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Irawan, P. Motik, S.S.F. & Sakti, S.W.K. (2000), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: STIA LAN.
- Irawan, P. (2000). *Logika dan prosedur penelitian*. Jakarta: STIA LAN.
- Irawan, P. (2006). *Penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: FISIP UI.
- LAN RI. (2003). *Sistem administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Buku I Prinsip-prinsip penyelenggaraan negara*. Jakarta: LAN RI.
- Lukman, S. & Sugiyanto. (2001). *Pengembangan pelaksanaan pelayanan prima*. Jakarta: LAN PI.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah RI Nomor 10 tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS*.
- Ruky, A. S. (2001). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, T. (2005). *Reformasi birokrasi: Konsep masih menunggu bukti, Bunga rampai administrasi publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Soeroso, S. (2003). *Manajemen sumber daya manusia di rumah sakit*. Jakarta: Penerbit Buku kedokteran EGC

Syafiie, I. K. Tanjung, D.& Modeong, S. (1999). *Ilmu administrasi publik*. Jakarta:
Rineka Cipta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

R 1	R 2
-----	-----

Kepada
Yth Bapak /Ibu/Saudara
di tempat

Perihal : Permohonan pengisian angket.
Lampiran : satu berkas

Dengan hormat,

Dalam rangka pembinaan personel PNS, saya akan meneliti tentang “Implementasi DP3 untuk meningkatkan kinerja PNS TNI AL”. Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh berbagai informasi berkaitan dengan penggunaan Daftar Penilaian Pekerjaan PNS (DP3) untuk menilai kinerja PNS TNI AL, yang akan digunakan sebagai masukan untuk pembinaan personel khususnya bagi PNS TNI AL.

Apabila ada kesulitan dan untuk informasi lebih lanjut, saudara dapat menghubungi Subdispersip/Disminpersal tlp 8723444.
Terimakasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi angket ini.

Jakarta, Januari 2007
Hormat saya,

Rita Wismajuwani

R 1

R 2

IMPLEMENTASI DP3 DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MABESAL

Petunjuk pengisian angket:

1. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti.
2. Kuesioner ini ditujukan kepada **penilai dan atasan penilai**. Jawablah pertanyaan yang sesuai dengan posisi saudara tersebut.
3. **Lingkari** nomor jawaban yang saudara pilih **atau** saudara dapat **mengisi/menulis** jawaban pada kolom isian
4. Ikuti selalu petunjuk, pada jawaban yang berkaitan.

DATA RESPONDEN.

Usia saudara : th

Pangkat :

Masa kerja :th

1. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang dibuat satu tahun sekali oleh pejabat penilai. Ketentuan tersebut tercantum pada :

- a. PP 30 tahun 1980
- b. PP 10 tahun 1979
- c. Skep Kasal No: Skep/4180/VIII/1995 tanggal 30 Agustus 1995
- d. Tidak tahu

2. Sebelum mengisi DP3 untuk menilai PNS, apakah saudara ?

- a. Selalu membaca ketentuan/peraturan tentang DP3.
- b. Tidak membaca peraturan tentang DP3, karena penjelasan pada formulir DP3 sudah cukup jelas.
- c. Membaca peraturannya sepintas saja.
- d. Bila tidak jelas, menanyakan pada pejabat personalia.
- e.

3. Metode penilaian pada DP3 menggunakan metode skala nilai dengan kategorisasi amat baik (nilai 91-100), baik (nilai 76-90), cukup (nilai 61-75), sedang (nilai 51-60), kurang (nilai 50 kebawah). Apakah metode penilaian seperti ini, dapat menggambarkan prestasi PNS yang dinilai?

- a. Ya, dapat menggambarkan prestasi PNS.
- b. Tidak cukup lengkap menggambarkan prestasi PNS

- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (tuliskan pendapat saudara)

.....
.....
.....

4. Apakah saudara pernah mengalami **kesulitan** saat mengisi DP3?
- a. ya (lanjut ke no 5)
 - b. tidak (lanjut ke no 6)

5. **Kesulitan** apa yang saudara hadapi saat mengisi DP3, jelaskan!

.....
.....
.....

6. Mengapa saudara **tidak pernah menghadapi kesulitan** saat mengisi DP3, jelaskan!

.....
.....
.....

7. Apakah saudara merasa tidak nyaman apabila memberi nilai kurang, terhadap PNS yang tidak mampu bekerja?

- a. Ya
- b. Tidak
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain

.....
.....
.....

8. Apakah saudara mempunyai catatan khusus yang digunakan untuk mengisi DP3?

- a. Ya (lanjut ke no 9)
- b. Tidak (lanjut ke no 10)

9. Apabila saudara **mempunyai catatan khusus**, saat mengisi DP3, jelaskan isi catatan tersebut.!

.....
.....
.....

10. Mengapa saudara **tidak perlu menggunakan catatan khusus**. jelaskan!

.....
.....
.....

11. Apakah saudara memerlukan bantuan orang lain untuk mengisi DP3?

- a. Ya (lanjut ke no 12)
- b. tidak (lanjut ke no 13)

12. Mengapa **memerlukan orang lain** dan jelaskan **siapa yang membantu** untuk membantu mengisi DP3?

.....
.....
.....

13. Mengapa **tidak membutuhkan orang lain** untuk membantu mengisi DP3? Jelaskan!

.....
.....
.....

14. Apakah DP3 efektif digunakan sebagai alat penilaian pekerjaan bagi PNS?
a. Ya (lanjut ke no 15)
b. Tidak (lanjut ke no 16)

15. Mengapa DP3 **efektif** digunakan untuk menilai pekerjaan PNS,? jelaskan!

.....
.....
.....

16. Mengapa DP3 **tidak efektif** digunakan untuk menilai pekerjaan PNS,? jelaskan!

.....
.....
.....

17. Apakah menilai PNS dengan DP3, sudah mencerminkan perlakuan yang **adil**?
a. Ya, sudah cukup adil.
b. Tidak adil
c. Tidak tahu
d. Lain-lain ((isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....

18. Apakah penilaian PNS dengan DP3 **dapat menggambarkan prestasi kerjanya**?

- a. Ya (lanjut ke no 19)
- b. Tidak (lanjut ke no 20)

19. Mengapa penilaian PNS **dapat menggambarkan prestasi kerja**, jelaskan?

.....
.....
.....

20. Mengapa penilaian PNS **tidak dapat menggambarkan prestasi kerja**, jelaskan?

.....
.....

21. Unsur penilaian di DP3 ada 8 buah yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Apakah ke 8 unsur tersebut sudah cukup untuk menilai Prestasi kerja PNS atau perlu ditambah dengan beberapa unsur lainnya?

- a. Unsur penilaian di DP3 sudah cukup lengkap.
- b. Perlu ditambahkan dengan unsur lainnya (lanjut ke no 22)
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain

.....
.....
.....

22. Unsur yang perlu ditambahkan adalah : (saudara dapat melingkari/ mengisi lebih dari satu pilihan jawaban).

- a. Etika dan sopan santun.
- b. Inisiatif bekerja
- c. Kreatifitas kerja
- d. Adaptasi dengan lingkungan kerja
- e. Loyalitas terhadap atasan
- f. kehadiran dan absensi
- g. kerapihan berpakaian
- h.
- i.
- j.

23. PNS yang dinilai membutuhkan tanda tangan dan ia dapat mengajukan keberatan atas penilaian yang diberikan. Apakah saudara setuju dengan ketentuan tersebut:

- a. Ya, setuju (lanjut ke no 24)
- b. Tidak setuju (lanjut ke no 25)

24. Apabila saudara setuju, jelaskan mengapa?

- a. Penilai akan berhati-hati saat memberikan penilaian.
- b. PNS yang dinilai mengetahui kekurangannya dan dapat memperbaiki diri.
- c. Ada jalinan komunikasi dengan penilai.
- d.
- e.

25. Apabila saudara tidak setuju, jelaskan mengapa?

- a. Timbul perasaan tidak enak pada anak buah.
- b. Penilaian akan tidak objektif.
- c.
- d.

26. Waktu penilaian PNS dengan DP3 dilaksanakan setahun sekali, pada akhir tahun.

Bagaimana pendapat saudara dengan ketentuan tersebut?

.....
.....
.....
.....

27. Apakah penilaian DP3 tahun tertentu, berhubungan dengan tahun sebelumnya?

- a. Ya, berhubungan dengan penilaian tahun sebelumnya, karena pekerjaan merupakan hasil kerja yang berkelanjutan.
- b. Tidak berhubungan dengan penilaian tahun sebelumnya, karena penilaian tahun tertentu merupakan penilaian yang mandiri.
- c. Tidak tahu
- d. Lin-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

28. Apakah DP3 digunakan untuk promosi pada jabatan, kenaikan pangkat dan persyaratan pendidikan?

- a. Ya, digunakan.
- b. Kadang-kadang digunakan .
- c. Tidak digunakan.
- d. Tidak tahu
- e. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

29. Apakah DP3 dapat digunakan untuk memotivasi PNS sehingga bekerja lebih baik?

- a. Ya
- b. Tidak
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

30. Apakah DP3 dapat menjadi penghubung untuk membangun komunikasi yang konstruktif antara penilai dengan yang dinilai?

- a. Ya
- b. Tidak
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

31. Apakah pengukuran pekerjaan PNS dengan DP3 mampu mendorong kompetisi diantara PNS?

- a. Ya
- b. Tidak
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

32. Apakah melalui penilaian pekerjaan dengan DP3 dapat menggali permasalahan yang dihadapi PNS?

- a. Ya
- b. Tidak
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

33. Apakah penilaian pekerjaan dengan DP3, perlu untuk :

- a. Diganti dengan cara penilaian yang lain
- b. Dilengkapi dengan unsur tambahan.
- c. Tidak tahu
- d. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

34. Dari 8 unsur penilaian dalam DP3, unsur manakah yang seharusnya diberi bobot paling tinggi agar mampu meningkatkan kinerja PNS?

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan,
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan.

35. Apakah saudara sebagai penilai atau atasan penilai sudah puas dengan sistim penilaian yang berlaku sekarang?

- a. Sangat puas
- b. Cukup puas
- c. Tidak puas
- d. Sangat tidak puas

36. Berikan alasan terhadap jawaban Bapak/Ibu/Saudara pada no 35.

.....
.....
.....

37. Sebagai Penilai atau Atasan langsung Penilai, apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa sudah memberikan nilai secara objektif?

- a. Sangat objektif
- b. Kurang objektif
- c. Tidak objektif

38. Bila saudara merasa bahwa penilaian sangat/kurang objektif, apa alasannya?

.....
.....
.....

39. Apakah ada hambatan psikologis dalam memberikan nilai DP3 kepada bawahan saudara?

- a. Ya
- b. Tidak

Bila ya, apa bentuk hambatan tersebut ?

.....
.....
.....

40. Apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah melakukan “complain/ keberatan” atau “dicolplain” dalam pengisian DP3?

a. Pernah melakukan “complain” dengan alasan:

.....
.....
.....

b. Pernah “dicolplain” dengan alasan:

.....
.....
.....

Jakarta, Januari 2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2

R 3

Kepada
Yth Bapak /Ibu/Saudara
di tempat

Perihal : Permohonan pengisian angket.
Lampiran : satu berkas

Dengan hormat,

Dalam rangka pembinaan personel PNS, saya akan meneliti tentang “Implementasi DP3 untuk meningkatkan kinerja PNS TNI AL”. Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh berbagai informasi berkaitan dengan penggunaan Daftar Penilaian Pekerjaan PNS (DP3) untuk menilai kinerja PNS TNI AL, yang akan digunakan sebagai masukan untuk pembinaan personel khususnya bagi PNS TNI AL.

Apabila ada kesulitan dan untuk informasi lebih lanjut, saudara dapat menghubungi Subdispersip/Disminpersal tlp 8723444.
Terimakasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi angket ini.

Jakarta, Januari 2007
Hormat saya,

Rita Wismajuwani

IMPLEMENTASI DP3 DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PNS TNI AL DI LINGKUNGAN MABESAL

Petunjuk pengisian angket .

5. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti.
6. Kuesioner ini ditujukan kepada **PNS TNI AL**.
7. **Lingkari** nomor jawaban yang saudara pilih **atau** saudara dapat **mengisi/menulis** jawaban pada kolom isian
8. Ikuti selalu petunjuk , pada jawaban yang berkaitan.
9. Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu mencantumkan identitas diri

DATA RESPONDEN.

Usia saudara : th

Pangkat :

Masa kerja :th

1. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang dibuat satu tahun sekali oleh pejabat penilai. Ketentuan tersebut tercantum pada :

- e. PP 30 tahun 1980
- f. PP 10 tahun 1979
- g. Skep Kasal No: Skep/4180/VIII/1995 tanggal 30 Agustus 1995
- h. Tidak tahu
- i.

2. Metode penilaian pada DP3 menggunakan metode skala nilai dengan kategorisasi amat baik (nilai 91-100), baik (nilai 76-90), cukup (nilai 61-75), sedang (nilai 51-60), kurang (nilai 50 kebawah). Apakah metode penilaian seperti ini, dapat menggambarkan prestasi PNS yang dinilai?

- e. Ya, dapat menggambarkan prestasi PNS.
- f. Tidak cukup lengkap menggambarkan prestasi PNS
- g. Tidak tahu
- h. Lain-lain (tuliskan pendapat saudara)

.....
.....

3. Apakah DP3 efektif digunakan sebagai alat penilaian pekerjaan bagi PNS?
c. Ya (lanjut ke no 4)
d. Tidak (lanjut ke no 5)

4. Mengapa DP3 **efektif** digunakan untuk menilai pekerjaan PNS,? jelaskan!

.....
.....
.....

5. Mengapa DP3 **tidak efektif** digunakan untuk menilai pekerjaan PNS,? jelaskan!

.....
.....
.....

6. Apakah menilai PNS dengan DP3, sudah mencerminkan perlakuan yang **adil**?

- e. Ya, sudah cukup adil.
f. Tidak adil
g. Tidak tahu
h. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....

7. Apakah penilaian PNS dengan DP3 **dapat menggambarkan prestasi kerjanya**?

- c. Ya (lanjut ke no 8)
d. Tidak (lanjut ke no 9)

8. Mengapa penilaian PNS **dapat menggambarkan prestasi kerja**, jelaskan?

.....
.....
.....

9. Mengapa penilaian PNS **tidak dapat menggambarkan prestasi kerja**, jelaskan?

.....
.....
.....

10. Unsur penilaian di DP3 ada 8 buah yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Apakah ke 8 unsur tersebut sudah cukup untuk menilai Prestasi kerja PNS atau perlu ditambah dengan beberapa unsur lainnya?

- e. Ya (lanjut ke no 11)
f. Tidak
g. Tidak tahu
h. Lain-lain

.....
.....
.....

11. Unsur yang perlu ditambahkan adalah : (saudara dapat melingkari/ mengisi lebih dari satu pilihan jawaban).

- k. Etika dan sopan santun.
- l. Inisiatif bekerja
- m. Kreatifitas kerja
- n. Adaptasi dengan lingkungan kerja
- o. Loyalitas terhadap atasan
- p. Kehadiran dan absensi
- q. Kerapihan berpakaian
- r.
- s.
- t.

12. PNS yang dinilai membubuhi tanda tangan dan ia dapat mengajukan keberatan atas penilaian yang diberikan. Apakah saudara setuju dengan ketentuan tersebut:

- c. Ya, setuju (lanjut ke no 13)
- d. Tidak setuju (lanjut ke no 14)

13. Apabila saudara setuju, jelaskan mengapa?

- f. Penilai akan berhati-hati saat memberikan penilaian.
- g. PNS yang dinilai mengetahui kekurangannya dan dapat memperbaiki diri.
- h. Ada jalinan komunikasi dengan penilai.
- i.
- j.

14. Apabila saudara tidak setuju, jelaskan mengapa?

- e. Timbul perasaan tidak enak pada anak buah.
- f. Penilaian akan tidak objektif.
- g. Dapat menyebabkan hubungan yang tidak harmonis
- h.
- i.

15. Waktu penilaian PNS dengan DP3 dilaksanakan setahun sekali, pada akhir tahun. Bagaimana pendapat saudara dengan ketentuan tersebut?

.....
.....
.....
.....

16. Apakah penilaian DP3 tahun tertentu,berhubungan dengan tahun sebelumnya?

- e. Ya, berhubungan dengan penilaian tahun sebelumnya, karena pekerjaan merupakan hasil kerja yang berkelanjutan.
- f. Tidak berhubungan dengan penilaian tahun sebelumnya, karena penilaian tahun tertentu merupakan penilaian yang mandiri.
- g. Tidak tahu
- h. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

17. Apakah DP3 digunakan untuk promosi pada jabatan, kenaikan pangkat dan persyaratan pendidikan?

- f. Ya, digunakan.
- g. Kadang-kadang digunakan .
- h. Tidak digunakan.
- i. Tidak tahu
- j. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

18. Apakah DP3 dapat digunakan untuk memotivasi PNS sehingga bekerja lebih baik?

- e. Ya
- f. Tidak
- g. Tidak tahu
- h. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

.....
.....
.....
.....

19. Apakah DP3 dapat menjadi penghubung untuk membangun komunikasi yang positif antara penilai dengan yang dinilai?

- e. Ya
- f. Tidak
- g. Tidak tahu
- h. Lain-lain (isi sesuai dengan pendapat saudara)

24. Apakah saudara sebagai PNS yang dinilai sudah puas dengan sistim penilaian yang berlaku sekarang?

- e. Sangat puas
- f. Cukup puas
- g. Tidak puas
- h. Sangat tidak puas

25. Berikan alasan terhadap jawaban Bapak/Ibu/Saudara pada pertanyaan no 24.

.....
.....
.....
.....
.....

26. Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa sudah dinilai secara objektif oleh atasannya?

- d. Sangat objektif
- e. Kurang objektif
- f. Tidak objektif
- g.

27. Bila saudara merasa bahwa penilaian pada DP3 tersebut sangat/kurang objektif, apa alasannya?

.....
.....
.....

28. Apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah melakukan “protes/keberatan” atas penilaian DP3 ?

- a. Tidak pernah.
- b. Pernah.

Apabila pernah melakukan “protes”, jelaskan alasannya!

.....
.....
.....

Jakarta, Januari 2007

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah saudara pernah menilai PNS dengan menggunakan tolok ukur lain selain DP3?
2. Bagaimana pendapat saudara apakah penilaian dengan DP3 sudah objektif?
3. Bagaimana pendapat saudara tentang unsur-unsur yang dinilai dalam DP3?
4. Apakah saudara mengalami kesulitan saat mengisi DP3?
5. Apakah saudara sudah puas dengan sistim penilaian DP3?
6. Bagaimana mekanisme penilaian DP3 di kantor saudara?
7. Apakah DP3 ini dapat menggambarkan kinerja PNS, jelaskan?
8. Penilaian PNS dengan menggunakan DP3 dilaksanakan setahun sekali di akhir tahun. Apa pendapat saudara berkaitan dengan waktu penilaian tersebut?
9. Adakah PNS yang mengajukan keberatan atas penilaian yang saudara berikan? Jelaskan, apa yang saudara lakukan?
10. Pernahkan PNS yang saudara nilai mendapat nilai cukup atau kurang? Bila ya ada yang pernah mendapat nilai kurang, bagaimana respons PNS tersebut?
11. Apakah penilaian tahun ini berhubungan dengan penilaian tahun sebelumnya? Mengapa?
12. Apakah DP3 digunakan sebagai dasar untuk pembinaan karir seperti kenaikan pangkat, jabatan, dan diklat dll?
13. Apakah faktor subjektifitas dapat berpengaruh saat memberikan penilaian dengan DP3? Jelaskan?
14. Apakah DP3 dapat berpengaruh terhadap kinerja? Jelaskan.
15. Apakah DP3 dapat mengungkapkan permasalahan yang dihadapi PNS?
16. Apakah DP3 mempunyai pengaruh yang jelas untuk pembinaan karir PNS?
17. Apakah DP3 dapat memberikan gambaran tentang prestasi PNS yang sesungguhnya?

Jakarta, Januari 2007

RIWAYAT HIDUP PENULIS

NAMA : RITA WISMAJUWANI. SKM
 PANGKAT/NRP : KOLONEL LAUT (K/W) 8488/P
 TEMPAT/TANGGAL LAHIR : BANDUNG, 27 JULI 1958
 AGAMA : ISLAM
 JENIS KELAMIN : P
 STATUS : K/2
 JABATAN : PALIKES MADYA/RUMKITAL
 DR. MINTOHARDJO
 ALAMAT : JATIBENING INDAH JL LOMBOK C-117
 PONDOK GEDE, BEKASI (17412)

I. PENDIDIKAN UMUM

SD TAMAT TH 1970
 SMP TAMAT TAHUN 1973
 SMA TAMAT TAHUN 1976
 D-3 KEPERAWATAN TAHUN 1979
 S-1 FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT TAHUN 1989

II. PENDIDIKAN MILITER

SEPAMILWAWAN ABRI ANGK-1 TAHUN 1981
 DIKPAFUNG- II/ KES- TAHUN 1995/1996
 SESKOAL ANGKT 37 TAHUN 1999/2000

III. RIWAYAT JABATAN

01071981 DAERAL-2/RUMKITAL DR MIDYATO.S / KARO
 LABORATORIUM
 01051982 DAERAL-2/RUMKITAL DR MIDYATO.S / KARO
 LABORATORIUM & KARO PERAWATAN
 01091083 DAERAL-2/RUMKITAL DR MIDYATO.S / KARO
 LABORATORIUM
 01011985 MABESAL/JANKES/RSMTH/KAUR PAV-V
 02121985 KODIKAL/PUSDIKDUKUM/PADUKDIK
 13031986 KODIKAL/PUSDIKDUKUM/PABINGSIS
 30101989 MABESAL/DITKESAL/ KASUBSI KKB
 15071992 MABESAL/RSAL DR MINTOHARDJO/KASUBDEPWAT
 15071995 MABESAL/DENMA/DPB/DIKPAFUNG-II KES
 01011996 ARMABAR/LANTAMAL II/ DAN TRIAN KOWAL CND
 01121997 LANTAMAL II/DISKES/KASUBDISMINKES
 01101999 LANTAMAL II/ DENMA/DPB/SESKOAL
 01062000 KORMAR/DISKES/KASUBDISKESUM
 01092000 MABESAL/SPERS KASAL/PABANDYA BIN KOWAL

15072002 MABESAL/DISMINPERSAL/KASUBDIS SAHGUNA
15032003 MABESAL/DISMINPERSAL/KASUBDISPERSIP
22012007 MABESAL/RUMKITAL DR MINTOHARDJO/PALIKES MADYA

IV. RIWAYAT PANGKAT

17011981	LETDA
01041984	LETTU
01011989	KAPTEN
01041996	MAYOR
01101998	LETKOL
01042003	KOLONEL

V. TANDA-TANDA JASA

BINTANG JALASENA NARARYA
SATYA LENCANA KESETIAAN XXIV
SATYA LENCANA DWIDYA SISTHA

UNIVERSITAS TERBUKA