

Penilaian Kinerja Individu Pegawai Pemerintah Kota Malang

Riane Johnly Pio

***Abstracts.** This study aims to determine the employee's perception of the assessment of individual performance based on indicators developed from the list of assessment implementation work. The method used is descriptive qualitative judgment sampling with sampling which is representative of the leadership and staff of the Regional Employment Board of Malang. The results show the model is fairly good assessment to assess the performance of public servants since been standardized and easy for top decision makers in the field of national personnel to evaluate and make policy. However, each type of job has a different assessment dimensions, so that a good assessment should be based on factual work of each individual. Especially in the era of autonomous forms of assessment using the DP3 is irrelevant because the system of government has changed. It seems unfair if the employee performance appraisal conducted uniformly throughout Indonesia. All you need do is to integrate the existing appraisal system for civil servants with other relevant assessment system and accommodate the situation and condition of the local government.*

***Keywords:** Performance Assessment, Individual Employee*

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya, maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi (Foulkes, 1975).

Toffler (1991) mengklasifikasikan karakteristik sumber daya manusia terkait dengan perubahan sosial dalam tiga gelombang yaitu: (1) Gelombang pertama merupakan era pertanian yang lebih mengutamakan tanah dan kerja fisik sebagai faktor-faktor utama produksi; (2) Gelombang kedua merupakan era industri, di mana kerja fisik beralih kepada mesin-mesin industri dengan keterampilan yang spesifik dari sumber daya manusia; (3) Gelombang ketiga merupakan era informasi, sumber utama pada era ini adalah semua pengetahuan dan teknologi yang dapat didayagunakan. Era ini dibutuhkan peran sumber daya manusia yang handal sebagai aset utama bagi organisasi.

Peran sumber daya manusia pada masa sekarang ini sangat vital karena menggantikan peran mesin-mesin sebagai basis keberhasilan bagi organisasi. Dengan demikian manajemen SDM pada saat sekarang ini telah mengalami perubahan dibandingkan pada masa sebelumnya. Menurut Dessler (2000) manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini adalah "*strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance*"

Riane Johnly Pio adalah Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Fisip Unsrat

develop organizational cultures and foster innovation and flexibility". Nampak bahwa pimpinan organisasi harus menghubungkan implementasi manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi yang fleksibilitas.

Pemberdayaan terhadap sumber daya manusia akan berakibat adanya tuntutan bagi setiap sumber daya manusia untuk memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Perubahan-perubahan yang mendasar menyebabkan terjadinya pergeseran urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen, demikian juga fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Aset sumber daya manusia yang handal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena manusia memiliki modal pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) Manusia merupakan sumber daya yang penting yang harus digunakan oleh organisasi sampai tingkat yang lebih tinggi atau sedikit, dan bagi banyak organisasi karyawan yang berbakat merupakan landasan keunggulan bersaing. Ungkapan yang senada dalam pendekatan yang lebih makro dinyatakan oleh Amstrong (2006) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah strategis dan manajemen organisasi harus melakukan pendekatan yang lebih komprehensif karena manusia merupakan aset yang sangat bernilai, melalui orang-orang yang bekerja secara individual maupun bersama-sama memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja telah menjadi terminologi yang sering digunakan orang dalam pembahasan dan diskusi berkaitan dengan mendorong keberhasilan sumber daya manusia dan organisasi. Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektifitas atau keberhasilan organisasi (Sudarmanto, 2009). Menurut Wirawan (2009) konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dibidang Sumber Daya Manusia tentang kinerja. Pengertian tentang kinerja dari para ahli antara lain: (1) Mathis dan Jackson (2006) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan; (2) Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu; (3) Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan individu atau kelompok atas dasar fungsi dan indikator yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Rummler dan Branche (1995) dalam Sudarmanto (2009) Kinerja dapat diukur atas tiga tingkatan yaitu: (1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi; (2) Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses; (3)

Kinerja Individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Perencanaan kinerja merupakan bagian awal dari manajemen kinerja pegawai sepanjang tahun. Kinerja pegawai perlu dikelola agar dapat memenuhi harapan organisasi atau perusahaan. Perencanaan kinerja merupakan pertemuan antara ternilai (*appraise*) dengan penilai (*appraiser*). Penilai melakukan telaah tentang visi, misi, nilai-nilai dan tujuan unit kerjanya supaya proses perencanaan kinerja pegawai dapat berlangsung dengan baik sebelum perencanaan kinerja dilakukan. Penilai menyusun rencana kerja tahunan dan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan rencana kerjanya. Penilai harus menelaah deskripsi pekerjaan bawahannya dan mengembangkannya jika deskripsi pekerjaan tidak lagi sesuai dengan rencana kerja unit organisasi. Penilai sedapat mungkin membagi sasaran unit kerja menjadi sasaran bawahan, kemudian menilai kompetensi setiap bawahan untuk melakukan tugasnya. Jika kompetensi bawahan kurang atau bahkan tidak memenuhi persyaratan dalam pelaksanaan tugasnya, penilai dapat menyusun kegiatan pelatihan untuk pengembangan kompetensi anak buahnya.

Melalui perencanaan kinerja memberikan kesempatan kepada penilai dan ternilai untuk mencapai kesepakatan mengenai butir-butir penilaian. Dalam evaluasi kinerja yang menggunakan Manajemen Berdasakan Tujuan (MBO) dalam perencanaan kerjanya, ternilai menyusun konsep tujuannya yang merupakan penjabaran dari tujuan dan rencana tahunan atasannya. Konsep tujuan ternilai ini kemudian akan didiskusikan dengan atasannya. Jika terjadi kesepakatan, akan diadakan analisis sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut. Seandainya sumber daya yang tersedia kurang mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan maka perlu dilakukan penyesuaian. Tetapi jika sumber daya pendukung tersedia maka konsep tujuan itu dapat ditetapkan sebagai tujuan ternilai.

Dalam pembahasan ini lebih difokuskan pada penilaian kinerja individu, di mana kinerja individu akan dapat berjalan dengan baik dan optimal jika ada dukungan dari aspek-aspek lain. Kinerja setiap orang akan dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi dapat dikategorikan atas tiga kelompok yaitu kompetensi individu dari orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan untuk melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: (1) Kemampuan dan ketrampilan kerja. Biasanya hal ini akan dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerja; (2) Motivasi dan etos kerja, sangat penting mendorong semangat kerja. Untuk hal ini dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai keyakinan yang dianut.

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi seperti pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian ini penting untuk memberikan kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang untuk mencapai sasaran dan tujuan pekerjaan. Penyediaan sarana dan peralatan kerja mempengaruhi kinerja setiap orang, karena memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja. Sedangkan kondisi mencakup kenyamanan lingkungan kerja,

aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan kerja. Hal-hal ini mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja setiap orang.

Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang akan sangat terganung pada kemampuan manajerial dari pimpinan. Untuk mengembangkan kompetensi pekerja pimpinan dapat melakukan: (1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai; (2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya; (3) Membuka kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan; 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas dengan cara memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Dimensi kinerja merupakan unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja sebagai instrumen untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu: (1) hasil kerja, merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya; (2) Perilaku kerja, adalah perilaku pegawai yang ada hubungannya dengan pekerjaan seperti kerja keras dan ramah terhadap pelanggan; (3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan merupakan sifat yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja yang optimal, diperlukan metode penilaian kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2008) ada beberapa tehnik dalam melakukan penilaian kinerja yaitu: (1) Esai tertulis, merupakan metode penilaian yang sederhana dimana penilai hanya menuliskan yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, dari kinerja di masa lampau, potensi dan saran untuk perbaikan bagi karyawan; (2) Insiden kritis, penilai memfokuskan perilaku yang secara substantive membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif; (3) Skala penilaian grafis, dalam penilaian ini faktor-faktor kinerja seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pekerjaan, kerja sama, dan lain-lain faktor ditulis dalam suatu daftar, kemudian penilai mempelajari daftar tersebut dan memberikan penilaian sesuai dengan skala penilaian yang telah ditentukan; (4) Skala penilaian perilaku berjangkar, mengkombinasikan elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis dimana penilai menilai pegawai berdasarkan hal-hal disepanjang kontinum, tetapi poin-poinnya adalah contoh dari perilaku aktual pekerjaan yang ada bukan deskripsi atau sifat umum; (5) Perbandingan yang dipaksakan, mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja orang yang lain atau sekelompok orang.

Proses penilaian kinerja dapat berpotensi menjadi persoalan besar dalam organisasi. Karena itu, walaupun dalam praktek tidak ada yang menjamin penilaian kinerja berlangsung akurat, tetapi ada beberapa saran yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008) yang dapat membantu proses penilaian terlaksana secara obyektif dan adil. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah: (1) Gunakan beberapa penilai sekaligus; (2) Evaluasi secara selektif; (3) Penilai harus terlatih; (4) Menyediakan proses bertenggat waktu bagi pegawai.

Kinerja mulai dilakukan penilaian sesudah pengumpulan data pegawai dalam kurun waktu tertentu pada masa evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi menyangkut apa yang dikerjakan oleh pegawai. Penilai melakukan observasi indikator kinerja pegawai kemudian membandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam melakukan observasi atau pengamatan, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat melalui catatan buku kerja atau dalam bentuk instrumen khusus pencatatan hasil pengamatan kinerja pegawai. Dalam kondisi tertentu jika organisasi sudah ditunjang dengan fasilitas pencatatan digital, maka digunakan alat pencatatan berbasis teknologi informasi.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (1) Penilaian secara formatif berupa penilaian kinerja pada saat pegawai sedang melaksanakan pekerjaan. Hal ini dimaksudkan untuk mencari tahu *gap* antar kinerja pegawai dibandingkan dengan standar kinerja pada waktu tertentu. Jika ditemui ada perbedaan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan, maka akan segera dilakukan koreksi. (2) Penilaian secara sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian. Penilaian ini membandingkan kinerja akhir pegawai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Supaya sistem evaluasi kinerja dapat terlaksana dengan efektif dan efisien diperlukan persyaratan agar menguntungkan organisasi dan pegawai. Persyaratan yang dimaksud menurut Wirawan (2009) adalah: (1) Relevan, artinya harus ada hubungan dengan sejumlah faktor organisasi seperti strategi dan tujuan organisasi, serta standar kinerja; (2) Reliabilitas, artinya konsistensi penilaian dari system evaluasi; (3) Sensitivitas, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk; (4) Akseptabilitas, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja; (5) Praktikal, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh pejabat yang menilai (penilai); (6) Tidak melanggar undang-undang, artinya penilaian kinerja tidak bertentangan dengan undang-undang yang ada.

Secara umum Keban (2004) menguraikan bahwa sistem manajemen PNS memiliki sejumlah kelemahan mendasar antara lain: (1) lebih menonjolkan sisi administratif dari pada sisi manajemen khususnya manajemen sumber daya modern; (2) lebih bersifat sentralistis sehingga kurang mengakomodasikan nilai efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi dari masing-masing instansi baik di pusat maupun daerah; (3) tidak terdapat prinsip *check and balance* dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian sehingga mendorong terjadinya duplikasi baik di tingkat pusat maupun di daerah yang akhirnya menghambat prinsip akuntabilitas; (4) kurang didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang memadai sehingga berpengaruh negatif pada proses pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian; (5) tidak mampu mengontrol dan mengaplikasikan prinsip sistem merit secara tegas; (6) tidak memberi ruang atau dasar hukum bagi pengangkatan pejabat non karir; (7) tidak mengakomodasikan dengan baik klasifikasi jabatan dan standar kompetensi sehingga berpengaruh negatif terhadap pencapaian kinerja organisasi dan individu; (8) keberadaan Komisi Kepegawaian Negara kurang independen dan tidak jelas kedudukannya.

Berbagai permasalahan sebagaimana dikemukakan Keban di atas, tidak jauh dari kenyataan atau pengalaman empiris di lapangan pada saat ini. Hal ini

seperti tercermin dalam sistem penilaian kinerja yang masih kuat dengan pendekatan formalitas yang kurang menggambarkan kondisi objektif yang ada. Demikian pula dengan pengangkatan dalam jabatan yang kurang mendasarkan pada kompetensi nyata dari para calon yang akan diangkat. Demikian pula dalam sistem pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari sistem pengembangan karier PNS juga masih banyak kelemahannya. Dalam hal pemberian penghargaan (*reward and punishment*) juga belum terlaksana sesuai dengan harapan dan keadilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis data berdasarkan frekuensi atas dasar kriteria. Data yang dianalisis berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan. Penelitian ini bersifat non-eksperimental karena merupakan penelitian deskriptif yang menggambarkan kinerja dari individu pegawai Pemerintah Kota Malang dilihat dari aspek Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia.

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Malang, yang terdiri dari 16 Dinas, 10 Badan dan Kantor, 10 bagian, 5 Kecamatan, 57 kelurahan, dan 3 perusahaan Daerah. Penentuan sampel dilakukan atas dasar *judgement sampling* atau pertimbangan tertentu. Cara penentuan sampel ini merupakan salah satu teknik penentuan responden atas dasar kriteria tertentu yang disesuaikan dengan keinginan peneliti. Dengan demikian sampel yang dipilih ditetapkan langsung oleh peneliti dengan persyaratan tertentu (Istijanto, 2008). Responden yang dipilih adalah beberapa orang yang merupakan representasi dari pimpinan dan staf dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pertimbangan ini dipilih karena mereka yang dianggap sebagai informan yang paling mengerti dan memahami mengenai sistem penilaian individu pegawai negeri yang bekerja di Pemerintah Daerah Kota Malang.

Daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden merupakan kombinasi pertanyaan terbuka dan tertutup agar supaya mendapatkan informasi yang lengkap berkaitan dengan penilaian individu pegawai kota Malang. Pertanyaan berkaitan dengan mekanisme penilaian atasan kepada bawahan sesuai dengan jenjang dan tingkatan penilaian (penilai dan ternilai). Kemudian akan mencari informasi terkait dengan persepsi pegawai penilai dan ternilai tentang delapan dimensi penilaian yang ada pada DP 3 yaitu: (1) Kesetiaan; (2) Prestasi kerja; (3) Tanggung jawab; (4) Ketaatan; (5) Kejujuran; (6) Kerja sama; (7) Prakarsa; (8) Kepemimpinan.

Pengumpulan data dilakukan dalam bentuk: (1) Wawancara, cara ini digunakan untuk mendapatkan data primer dari responden sesuai dengan pedoman wawancara dan kuesioner yang telah disiapkan; (2) Observasi, untuk mendapatkan gambaran nyata tentang proses kerja yang dilakukan pegawai ketika bekerja dan cara atasan melakukan atau memberikan penilaian kepada bawahan; (3) Telaah Dokumen, terkait dengan data sekunder yang berhubungan dengan sistem evaluasi kinerja pegawai kota Malang berupa dokumen penilaian pegawai, data statistik, dan referensi lain yang terkait dengan penilaian individu pegawai.

Proses pengumpulan data dilaksanakan oleh satu tim yang terdiri dari satu orang ahli manajemen sumber daya manusia serta tiga orang Enumerator. Semua

anggota tim terjun langsung ke beberapa SKPD yang sesuai dengan sasaran kegiatan ini untuk melakukan wawancara langsung, menyerahkan kuesioner untuk diisi oleh responden, dan melakukan pengamatan. Hasil wawancara divalidasi melalui konsultasi dan diskusi dengan seluruh pihak yang terkait di Pemerintah Daerah Kota Malang.

Analisis menggunakan teknik analisis deskriptif untuk data kualitatif, dan statistik non parametrik untuk data kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan mendeskripsikan, menafsirkan dan menjelaskan data menjadi informasi yang logis, sistematis dan bermakna. Sedangkan analisis kuantitatif dilakukan dengan prosentase berdasarkan nilai yang sesuai dengan level skor terhadap masing-masing indikator yang dinilai dengan berpatokan pada skala penilaian yang ada pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Deskripsi Level Kinerja

| Angka | Kata Sifat |
|----------|--------------|
| 90 – 100 | Sangat baik |
| 80 – 89 | Baik |
| 70 – 79 | Sedang |
| 50 – 69 | Buruk |
| 40 – 49 | Sangat buruk |

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Usia responden terdiri atas empat kategori dengan rentang usia sepuluh tahun. Responden yang jelas identitas diri sebanyak 24% berada pada kisaran usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun. Sedangkan yang terkecil sebanyak 5 % pada kisaran usia 50 tahun sampai dengan 60 tahun. Tetapi yang paling banyak adalah responden yang tidak memberikan identitas usia dengan jelas. Jenis kelamin terdiri dari 29 % laki-laki dan 33 % perempuan, dan ada sejumlah 38 % responden yang tidak mencantumkan dengan jelas jenis kelamin mereka.

Tingkat pendidikan responden yang memberikan identitas sebanyak 49 % sarjana S1, 3 % berpendidikan D3 dan SLTA. Responden yang tidak memberikan identitas sebanyak 45 %. Lama bekerja dibagi atas tiga kategori yaitu 1 sampai dengan 10 tahun 21 %, 11 sampai dengan 20 tahun 27 %, dan 21 tahun sampai dengan 30 tahun 14 %. Tetapi ada 38 % responden yang tidak jelas masa kerja mereka sebagai PNS. Jabatan dari responden cukup beragam, tetapi hanya beberapa yang dapat teridentifikasi yaitu: (1) Kepala bidang 3 %; (2) Bendahara 3 %; (3) Staf 40 %. Sedangkan yang tidak jelas posisi jabatannya saat data di ambil sebanyak 54 %.

Penilaian individu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia didasarkan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil. Dari hasil survei sistem penilaian individu pegawai di Pemerintah Kota Malang diperoleh hasil seperti: (1) Penilaian melalui DP3. Pada umumnya pegawai yang di survei yaitu sebanyak 97% menyatakan setiap tahun dinilai kinerja mereka dengan menggunakan DP3. Hanya ada 3% pegawai yang menyatakan belum pernah dinilai kinerjanya melalui DP3 karena masih berstatus sebagai pegawai baru. Dengan demikian dapat disimpulkan semua pegawai negeri yang di survei dinilai

kinerja mereka atas dasar peraturan pemerintah no 10 tahun 1979; (2) Indikator Penilaian DP3. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979, indikator penilaian kinerja individu pegawai negeri sipil yang digunakan terdiri dari delapan butir. Tingkat pemahaman tentang indikator penilaian yang digunakan didalam DP3, dinyatakan oleh 86% responden tahu dan mengerti. Hanya 3% yang menyatakan belum tahu, bahkan ada 11% yang menyatakan tidak tahu sama sekali. Karena itu, perlu sosialisasi yang lebih baik kepada seluruh pegawai negeri yang ada pada Pemerintah Kota Malang agar supaya semua pegawai memahami indikator penilaian yang ada pada DP3; (3) Penilaian melalui DP 3 dengan hasil kerja pegawai. Penilaian melalui DP3 merupakan representasi dari semua aktifitas kerja Pegawai Negeri Sipil. Hal ini sesuai dengan pasal 1 butir a Peraturan Pemerintah No 10 tahun 1979 yang menyatakan bahwa daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, adalah suatu daftar yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai. Sebanyak 76% responden menyatakan penilaian yang digunakan pada DP3 sudah sesuai dengan hasil kerja mereka. Sedangkan 24% beranggapan penilaian yang dilakukan dengan menggunakan DP3 belum merupakan bentuk penilaian yang sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan pegawai; (4) Obyektifitas Penilaian DP3 oleh Atasan Menurut Bawahan. Sebanyak 59% berpendapat penilaian yang dilakukan oleh atasan mereka sudah obyektif. Sedangkan ada sebanyak 22% responden menyatakan bahwa penilaian yang dilakukan oleh atasan mereka belum obyektif. Kemudian ada sebanyak 19% responden yang memberikan tanggapan yang kurang tegas dengan menyatakan tidak tahu tingkat obyektifitas penilaian yang dilakukan oleh atasan mereka. Berdasarkan data ini, perlu terus diberikan pencerahan kepada penilai agar melakukan penilaian secara obyektif, karena penilaian yang subyektif akan berdampak pada motivasi kerja pegawai sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu pegawai dan secara keseluruhan mempengaruhi kinerja organisasi; (5) Kesesuaian Hasil Penilaian DP3 Dengan Harapan Pegawai. Hasil penilaian DP3 dapat memberikan dampak kepada pegawai yang dinilai. Sebanyak 75% responden menyatakan penilaian yang dilakukan atasan sudah sesuai dengan harapan mereka. Sedangkan 22% responden berpendapat penilaian yang mereka terima belum sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Akan tetapi ada 3% responden yang merasa tidak mengerti tentang penilaian yang mereka terima apakah sudah sesuai atau belum dengan harappn. Dari data ini penilai harus lebih baik dan obyektif dalam melakukan penilaian; (6) Hasil Penilaian DP 3 Pengaruhnya Pada Jabatan atau Karir. Pelaksanaan penilaian pada dasarnya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan dan pengembangan diri pegawai. Salah satu fungsi dari penilaian kinerja adalah untuk pengembangan karir. Terdapat 65% responden merasa bahwa penilaian yang dilakukan dengan menggunakan DP3 sudah cukup memberikan pengaruh pada karir mereka. Sedangkan sebanyak 27% responden merasa penilaian kinerja dengan DP3 tidak memberikan pengaruh pada jabatan atau karir. Tetapi ada 8% responden merasa tidak tahu menahu apakah karir mereka dipengaruhi oleh penilaian DP3 atau tidak. Agar supaya penilaian kinerja memberikan pengaruh yang baik bagi pengembangan karir pegawai diperlukan keterbukaan dalam penilaian dan perencanaan karir yang jelas; (7) Sangsi Bagi Pegawai Yang Belum Atau Tidak

Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Aturan Yang Berlaku. Sesuai dengan aturan yang berlaku, setiap pegawai yang tidak mampu atau melanggar aturan ketika melakukan pekerjaan seharusnya mendapatkan sanksi. Sebanyak 68% responden merasa ada sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan kerja. Sanksi tersebut bervariasi dari sanksi yang ringan sampai pada sanksi yang berat. Sedangkan menurut 19% responden tidak ada sanksi bagi pegawai yang melanggar aturan kerja. Kemudian ada 13% responden yang merasa tidak tahu dengan sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Perlu sosialisasi yang lebih intensif kepada pegawai supaya dapat bekerja dengan tidak melanggar aturan supaya dapat terhindar dari sanksi. Jika terjadi sanksi kepada pegawai akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan;

(8) Bentuk penilaian lain selain DP3. Penilaian kinerja atas dasar DP3 saja menimbulkan ketidak-puasan dari pegawai. Karena itu, sebanyak 54% responden menyatakan perlu ada bentuk penilaian lain. Namun, ada sebanyak 38% yang merasa cukup puas dengan penilaian tunggal melalui DP3, dan 8% responden tidak tahu tentang perlu tidaknya ada bentuk penilaian kinerja lain. Dari gambaran data ini, memberikan peringatan bagi pengambil kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia pegawai negeri sipil di Indonesia bahwa era reformasi telah membuka wawasan pegawai untuk tidak hanya terkungkung dengan bentuk penilaian kinerja individu yang relatif sudah usang. Sepertinya bentuk penilaian yang berbasis DP3 sudah tidak relevan dengan derasnya arus perubahan, sehingga bentuk penilaian pegawai negeri sipil perlu diperbaharui;

(9) Relevansi Penilaian DP3 di Era Otonomi Daerah. Sejak negara kita menjalankan desentralisasi pemerintahan dengan memberikan peluang terwujudnya otonomi daerah, ada banyak hal yang berubah dalam sistem pemerintahan. Karena itu, persepsi pegawai negeri sipil daerah menyangkut penilaian kinerja individu pegawai kemungkinan besar mengalami perubahan dibanding ketika era sentralisasi masih dijalankan di Indonesia. Sebanyak 51% responden menyatakan bentuk penilaian yang menggunakan format DP3 masih relevan di era otonomi daerah. Akan tetapi sebanyak 38% responden berpendapat bahwa di era otonomi seperti sekarang ini bentuk penilaian yang menggunakan DP3 tidak lagi relevan karena sistem pemerintahan sudah berubah. Disamping itu, perubahan dalam berbagai bentuk yang terjadi secara cepat dapat mempengaruhi juga sistem kerja, sehingga bentuk penilaiannya juga perlu mengadopsi perubahan tersebut. Sedangkan sebanyak 11% responden tidak terlalu peduli dengan relevan atau tidak relevankah bentuk penilaian melalui DP3 di era otonomi, hal ini tercermin dengan jawaban tidak tahu. Data ini merupakan informasi yang memberikan legitimasi bahwa sudah cukup banyak pegawai yang mengharapkan ada model penilaian lain untuk menilai kinerja individu pegawai di era otonomi daerah;

(10) Tingkat kepuasan pegawai dengan penilaian kinerja individu melalui DP3. Kepuasan pegawai merupakan salah satu indikator yang cukup sah atas keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam mengelola orang-orang didalam organisasi. Karena itu, kepuasan pegawai atas penilaian kinerja individu menjadi salah satu faktor penting yang perlu terus dievaluasi oleh atasan. Dalam survei ini diperoleh informasi tentang tingkat kepuasan pegawai atas penilaian kinerja yang menggunakan DP3. Sebanyak 54% responden berpendapat sistem penilaian yang ada saat ini dengan model penilaian DP3 sudah cukup memberikan kepuasan bagi mereka. Namun, 38% responden merasa penilaian kinerja atas

dasar DP3 tidak memberikan kepuasan untuk mereka. Di samping itu ada 8% responden yang tidak mengetahui secara pasti tingkat kepuasan mereka atas penilaian kinerja melalui sistem DP3. Dengan demikian, data ini cukup memberikan gambaran bahwa hampir setengah dari responden yang di survei merasa tidak puas dengan sistem penilaian yang menggunakan format DP3. Karena itu, perlu metode atau bentuk lain dalam menilai kinerja individu pegawai. Tentu saja hal ini dapat terwujud jika pengambil kebijakan dibidang kepegawaian di Indonesia dapat melakukan perubahan sistem penilaian DP3 yang selama puluhan tahun telah digunakan untuk menilai kinerja individu pegawai negeri.

Selain informasi yang diformat dengan pertanyaan yang bersifat tertutup yang menghasilkan informasi seperti di atas, dalam survei ini dijarah juga informasi dari responden dengan pertanyaan terbuka. Berikut ini komentar dari beberapa responden yang secara sukarela memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan yaitu: (1) Penilaian kinerja sudah sesuai dengan ketentuan yang ada; (2) Penilaian kinerja pegawai diharapkan dapat dinilai seobyektif mungkin oleh atasan langsung berdasarkan kinerja pegawai sehari-hari sesuai dengan indikator penilaian DP3 yang sudah ada; (3) DP 3 yang diterapkan saat ini sudah tepat; (4) Sistem penilaian kinerja pegawai belum sesuai dengan harapan karena penilaian pegawai hanya berdasarkan DP3 tidak lagi relevan; (5) Sistem penilaian kinerja PNS yang ada pada DP3 sudah sesuai dengan kebutuhan karena unsur penilaian dianggap sudah bagus, namun diharapkan pejabat atau atasan langsung yang menilai harus memahami dengan benar sistem penilaian yang digunakan; (6) Penilaian pegawai harus relevan dan sesuai dengan kinerja yang ada, karena itu atasan harus transparan dalam menilai tanpa memandang status dari pegawai yang dinilai; (7) Sistem penilaian kinerja PNS yang dituangkan dalam DP3 sudah sesuai dengan kebutuhan, harapan bagi atasan langsung selaku pejabat penilai harus memahami aturan yang ada; (8) Penilaian dilakukan sesuai beban kerja dan hasil pekerjaan; (9) Penilaian diharapkan lebih obyektif di lapangan, disesuaikan dengan beban kerja dan prestasi. (10) Penilaian ke masing-masing PNS harus sesuai kinerja pegawai yang bersangkutan dan penilaian kinerja pegawai benar dijadikan pedoman dalam Aparjikat; (11) Perlu dirumuskan model penilaian kinerja PNS yang lebih obyektif, terukur dan faktual, namun dengan tetap berpedoman pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan memperhatikan kompleksitas jenis dan ragam pekerjaan yang diselenggarakan PNS khususnya di daerah; (12) Sistem penilaian kinerja pegawai harus lebih obyektif lagi sehingga untuk pegawai yang kinerjanya tidak sesuai tugas pokok dan fungsinya bisa diberikan ganjaran, untuk saat ini sangsi hanya diberikan kepada pegawai yang indiscipliner saja; (13) Sistem penilaian kinerja pegawai seharusnya perlu disosialisasikan agar pemahaman pegawai tentang DP3 baik, dan atasan yang memberikan penilaian tidak asal-asalan.

Temuan Rohdewohld (2000) menyatakan bahwa Sistem penilaian kinerja seperti DP3 secara keseluruhan tidak efektif dan kehilangan kredibilitas. Sistem penilaian kinerja tersebut tidak mencerminkan kinerja atau mencantumkan ketentuan untuk meningkatkan kinerja. Namun demikian, kondisi terkini kepegawaian di Indonesia sudah mulai mengalami perubahan sejak sistem renumerasi dijalankan. Hal ini sebagai perwujudan reformasi kepegawaian yang terus-menerus dilakukan, walaupun belum dapat memenuhi harapan kebanyakan pegawai negeri di Indonesia. Masih cukup banyaknya permasalahan yang perlu

diselesaikan terutama perbaikan yang harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dalam penelitian ini adalah: (1) Sistem Penilaian Individu Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara nasional sudah diatur melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP 3). Model penilaian seperti ini cukup baik untuk menilai kinerja pegawai negeri secara nasional. Hal ini karena penilaian sudah seragam dan terstandarisasi, sehingga akan mudah bagi pengambil keputusan tertinggi dibidang kepegawaian nasional untuk melakukan evaluasi dan membuat kebijakan. (2) Secara teoritis sistem penilaian kinerja yang ideal dilakukan secara komprehensif melalui tiga aspek kinerja seperti hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan memiliki dimensi penilaian yang berbeda, sehingga penilaian benar-benar berdasarkan hasil kerja yang faktual dari setiap individu.

B. Saran

Yang dapat disarankan dalam penelitian ini adalah: (1) Dengan adanya otonomi daerah, sebaiknya kondisi pegawai daerah dapat diakomodasi dalam evaluasi penilaian kinerja, karena kapasitas pegawai antara satu daerah dengan daerah yang lain masih memiliki kesenjangan. Karena itu, kurang adil jika penilaian kinerja karyawan dilakukan secara seragam di seluruh Indonesia; (2) Perlu memadukan sistem penilaian yang sudah ada bagi PNS dengan mengakomodasi situasi dan kondisi lokal, dan dengan sistem penilaian lainnya. Salah satu bentuk penilaian yang dapat digunakan adalah mengkombinasikan sistem penilaian *Behavior Anchor Rating Scale* (BARS) yang ada pada DP 3 dengan sistem MBO dan Penilaian 360 derajat yang melibatkan semua *stakeholders*, sehingga akan terwujud sistem penilaian pegawai yang lebih obyektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). Kogan Page, London.
- Dessler, G. 1999. *Human Resources Management*. London: Prentice Hall.
- Effendi, A. dkk. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif*. Docs. Google. Com.
- Foulkes, S. H. 1976. *Introduction to Group Analytic Psychotherapy: Studies in the Social Integration of Individual and Groups*.
- Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Keban, Y. T. 2004. "Pokok-Pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen SDM PNS Di Indonesia." *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Volume 8 No. 2.

- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber daya Manusia)*. Edisi 10, terjemahan Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Rohdewohld, R. 2000. *Pengkajian Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah: Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. GTZ, Jakarta.
- Robbins, S. P dan Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Simanjuntak, P. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. LPFE UI, Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Toffler, A. 1991. *The Third Wave*. Bartom Books.
- Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. 2008. *Human Resource Management, Seventh Edition*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Essex England.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.