

KARYA TULIS MODEL

**MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA STAF MELALUI DP3
PADA BIDANG EVALUASI DAN PELAPORAN PUSDIKLAT PEGAWAI
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN**



Oleh :

TIM PUSDIKLAT PEGAWAI

**UJIAN PENYESUAIAN KENAIKAN PANGKAT TINGKAT VI
TAHUN ANGGARAN 2008**

**DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas terselesainya Karya Tulis Model UPKP IV yang berjudul "Meningkatkan Efektivitas Penilaian Kinerja Staf Melalui DP3 pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pusdiklat Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan". Karya Tulis ini disusun sebagai salah satu prasyarat dalam UPKP VI dengan mengambil topik Pengembangan SDM.

Penulis mengangkat permasalahan mengenai efektivitas penilaian kinerja staf terhadap atasan langsung melalui DP3, serta mencari akar permasalahannya dan mengusulkan pemecahan masalah dalam kaitannya dengan permasalahan di atas. Penulis menyadari bahwa Karya Tulis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala masukan dalam rangka penyempurnaan Karya Tulis masih sangat diharapkan.

Harapan kami, Karya Tulis ini di samping memenuhi persyaratan UPKP VI juga dapat memberikan manfaat bagi setiap pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penulisan	1
B. Identifikasi Masalah	3
C. Tujuan Penulisan	3
D. Metodologi	3
E. Ruang Lingkup Pembahasan.....	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Manajemen Kinerja	6
B. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	7
C. Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	9
D. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	10
E. Unsur – unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	11
F. Pejabat Penilai DP3	13
G. Tata Cara Penilaian DP3.....	13
H. Manfaat Penilaian DP3	14

BAB III ANALISIS.....	15
A. Analisis Masalah.....	16
B. Pemecahan Masalah	37
BAB IV PENUTUP	42
A. Kesimpulan	42
B. Saran	43
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN- LAMPIRAN	
Lampiran I : Pertanyaan-Pertanyaan Untuk Pelaksana	46
Lampiran II : Pertanyaan-Pertanyaan Untuk Atasan Langsung.....	50
Lampiran III : Pertanyaan-Pertanyaan Untuk Atasan--Atasan Langsung	51

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Perkembangan DP3 responden Tahun 2003 – 2005.....	16
Tabel 2 Hasil Kuesioner Penilaian Pelaksana Terhadap DP3	21
Tabel 3 Hasil Kuesioner Penilaian Atasan Langsung Terhadap DP3.....	27
Tabel 4 Hasil Kuesioner Penilaian Atasan Atasan Langsung Terhadap DP3...	33
Skema 1 Manajemen Kinerja di Tingkat Organisasi.....	7
Gambar 1 Analisis Tulang Ikan	37

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penulisan

Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pegawai merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan karenanya merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Untuk mewujudkan hal itu diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang aktivitasnya dimulai dari *manpower planning; recruitment and selection; orientation; training and education; performance appraisal; promotion; transfer and demotion and remuneration*. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Lebih dari itu dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam organisasi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Urgensi lain dari penilaian kinerja tersebut karena informasi itu kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan-kebijakan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja SDM berlaku juga pada organisasi publik/instansi pemerintah khususnya pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), yang dalam penilaian kinerja stafnya (PNS) menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sesuai Pasal 20 UU No. 8 Tahun 1974 dan PP No. 10/1979. Dimana pasal tersebut menyatakan bahwa : "Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan

dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksana pekerjaan dan daftar urut kepangkatan". Dalam menjelaskan ayat tersebut dinyatakan: "... Unsur yang perlu dinilai dalam DP3, antara lain prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan, prakarsa, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Namun sangat disayangkan, sampai saat ini dirasakan eksistensi DP3 sebagai tolok ukur keberhasilan pegawai negeri sipil (PNS) kurang berarti bahkan masih sebatas formalitas. Adanya keraguan apakah hasil penilaian DP3 bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Selain itu dalam format DP3 unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas. Penilaian DP3 juga rentan dengan terjadinya bias subjektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut juga tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* PNS yang dinilai. Dari sisi yang dinilai apakah ada pengaruh antara nilai DP3 dengan kinerja mereka, apakah yang dinilai mengetahui standar penilaian yang digunakan dalam penilaian DP3. Pertanyaan-pertanyaan ini tentu perlu dijawab di lapangan.

B. Identifikasi Masalah

Masalah adalah penyimpangan (deviasi) dari apa yang seharusnya dengan apa yang terjadi, maka berdasarkan latar belakang penulisan di atas, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

"Apakah pelaksanaan penilaian kinerja staf pada Pusdiklat Pegawai BPPK khususnya pada bidang Evaluasi dan Pelaporan telah sesuai dengan maksud dan tujuan penilaian kinerja pegawai yang tepat, benar dan objektif?" (rumusan masalah deskriptif)

C. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan karya tulis ini adalah :

1. Menilai kecenderungan penilaian DP3 sejumlah pelaksana dalam 3 tahun terakhir.
2. Menganalisis pilihan dan pendapat pelaksana, atasan langsung, dan atasan--atasan langsung terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada masing-masing.
3. Memberikan rekomendasi untuk penilaian DP3 yang lebih efektif.

D. Metodologi

Metode penilaian yang digunakan dalam penulisan karya tulis ini melalui:

1. Metode Pengumpulan Data

Dengan memakai pola triangulasi, yaitu pengumpulan data yang menggunakan teknik pengumpulan data secara simultan dalam bentuk kuesioner kepada staf yang dinilai, atasan langsung staf bersangkutan serta atasan dari atasan langsung staf tersebut sehingga dapat diperoleh data yang pasti dan lengkap. Metode pengumpulan sebagai berikut :

- a. Studi Lapangan (*Field Research*) yaitu melakukan pengambilan data melalui kuesioner, serta mewawancara terbuka dengan staf dan pejabat penilaian (atasan langsung dan atasan dari atasan langsung)
- b. Studi Kepustakaan (*Library Research*) yaitu penelitian literatur melalui *texbook*, internet, serta dokumen/laporan.

2. Alat Analisis

Untuk mendapatkan faktor-faktor penyebab beserta akar penyebab masalah dari masing-masing faktor penyebab tersebut dipergunakan alat analisis utama, yaitu "***Fish Bone Analysis Method***", yaitu analisa yang menggunakan diagram tulang ikan yang terdiri dari bagian kepala merupakan masalah yang ingin diselesaikan, bagian sirip merupakan penyebab masalah dari faktor internal, tulangnya merupakan akar penyebab masalah, sedangkan bagian ekor merupakan penyebab masalah dari faktor eksternal.

E. Ruang Lingkup Pembahasan

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan pada setiap Instansi Pemerintah melalui DP3. Penulis membatasi ruang lingkup penulisan ini hanya pada Pusdiklat Pegawai BPK khususnya pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan dengan jumlah responden, berdasarkan *purposive sampling* sebagai berikut :

- pelaksana : 5 responden
- atasan langsung (eselon IV) : 2 orang
- atasan--atasan langsung (eselon III) : 1 orang.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan karya tulis UPKP VI ini menggunakan sistematika penyajian sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Memuat tentang latar belakang, identifikasi masalah, tujuan penulisan, metodologi, lingkup bahasan serta sistematika penyajian.

Bab II : LANDASAN TEORI

Memuat tentang teori-teori atau konsep yang berkaitan dengan masalah dan solusi yang dikemukakan dalam karya tulis ini.

Bab III : ANALISIS

Memuat tentang hasil temuan atau informasi yang diperoleh dari hasil pengumpulan data lapangan serta menguraikan sebab-sebab permasalahan dengan menggunakan metode alat analisis dan mencari alternatif pemecahan masalah.

Bab IV : PENUTUP**A. Kesimpulan**

Memuat tentang kesimpulan, yaitu uraian singkat tentang masalah cara mengatasi sampai dengan pilihan pemecahan terbaik.

B.Saran

Saran-saran yang diberikan dari hasil analisis dan pembahasan, yang dapat menunjang pencapaian tujuan atau harapan-harapan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

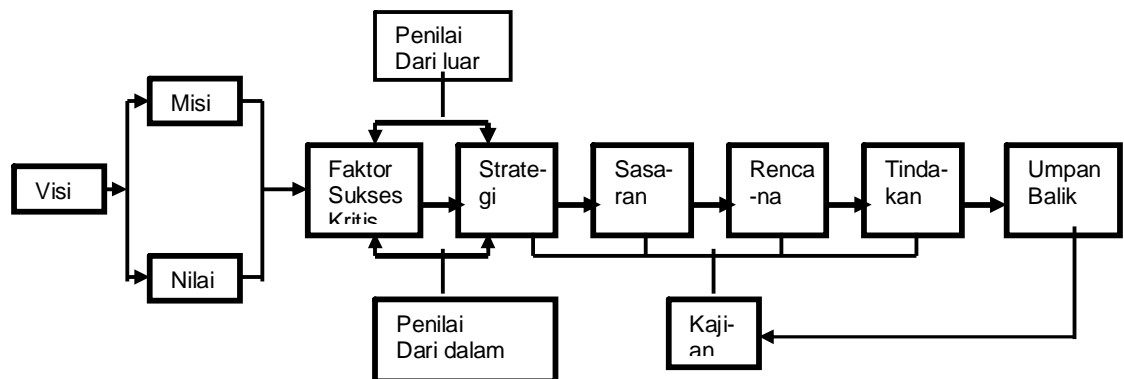
Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang : a) fungsi kinerja esensial, b) kontribusi pekerjaan, c) kemampuan kerjasama, d) pengukuran prestasi kerja e) mengenali dan menghilangkan hambatan kinerja (Bacal, 2001)

Untuk mengetahui manajemen kinerja di tingkat organisasi, dapat dijelaskan dengan skema di bawah ini (Michael Armstrong; 1998).

Skema1

MANAJEMEN KINERJA DITINGKAT ORGANISASI



B. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :

- Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai.
- Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya

dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya (Nawawi, 2003:395)

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman (Amstrong, 1998: 194). Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang memperkerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolak ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/ karyawan. Tolak ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah

mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003 : 402).

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan defenisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis (Alewine, 2002). Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasarannya-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang biasa digunakan adalah metode *Graphic Rating Scale* (GRS). Dalam model GRS, Penilai (*rater*) mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan *Likert Scale* (amat bagus, bagus, cukup, sedang, dan kurang).

C. Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Secara umum kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang salah oleh para pegawai, sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.
2. Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
 - a. Menyelaraskan upah/gaji atau intensif lainnya bagi para pegawai yang berprestasi dalam bekerja
 - b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai yang dinilai.
 - c. Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih pegawai yang akan diikutsertakan dalam kegiatan pelatihan.
 - d. Memberikan informasi bagi pegawai dalam menyusun perencanaan karier.
 - e. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat digunakan untuk mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah-masalah organisasi *non profit* yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

D. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Ketentuan yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan (DP3) di seluruh Indonesia adalah :

1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 12 ayat (1) dan (2) dan Pasal 20.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
3. Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 02/SE/1980.

Yang dimaksud dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang.

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang.

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain.

Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam

menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perubahan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

E. Unsur-Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Nawawi, 2003:395).

- **Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
- **Tanggung Jawab** adalah kesanggupan seorang 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.

- **Ketaatan** adalah kesanggupan seorang PNS untuk menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- **Kejujuran** merupakan ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- **Kerja sama** adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- **Prakarsa** adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- **Kepemimpinan** adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- Amat baik = 91 - 100;
- Baik = 76 - 90;
- Cukup = 61 - 76;

- o Sedang = 51 - 61;
- o Kurang = 50 ke bawah.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang PNS, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut.

F. Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pejabat lain setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah non Departemen, dan Gubernur dilingkungannya masing-masing.

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap PNS yang berada dalam lingkungannya. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan. Pejabat penilai yang belum membawahi PNS selama enam bulan dapat membuat DP3 dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan pejabat penilai sebelumnya.

G. Tata Cara Penilaian DP3

Telah disinggung sebelumnya bahwa dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan (Nawawi, 2003 : 402).

Dalam organisasi pemerintahan standar kinerja didasarkan pada uraian pekerjaannya yang melekat pada tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dimasing-masing bidang tugas. Adapun tata cara penilaian dari DP3 berdasarkan PP No. 10 tahun 1979 serta SE Kepala BAKN No. 02/SE/1980 sebagai berikut :

1. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian, apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan.
2. Penilaian dilakukan pada setiap akhir tahun
3. DP3 yang telah diisi oleh Pejabat Penilai harus diserahkan kepada PNS yang dinilai.
4. PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan baik seluruhnya atau sebagian.
5. Keberatan harus diajukan paling lambat 14 hari setelah diterima DP3 dari Pejabat Penilai.
6. PNS yang dinilai wajib mengembalikan DP3 kepada Pejabat Penilai.
7. Pejabat Penilai menyampaikan DP3 kepada Atasan Pejabat Penilai,
 - jika tidak ada keberatan tanpa catatan
 - bila ada keberatan harus ada catatan sebagai tanggapan atas keberatan tersebut.

H. Manfaat Penilaian DP3

DP3 digunakan sebagai bahan pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan :

1. kenaikan pangkat;
2. penempatan dalam jabatan;
3. pemindahan (mutasi);
4. kenaikan gaji berkala.

BAB III ANALISIS

Pusdiklat Pegawai BPPK diketuai oleh Kepala Pusat dan membawahi 4 bidang, yaitu Bidang Rencana dan Program, Bidang Penyelenggaraan, Bidang Administrasi dan Pendidikan Pasca Sarjana serta Bidang Evaluasi dan Pelaporan. Pusdiklat ini mengemban misi menghasilkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karier melalui Diklat Penjurangan Kepangkatan dan Jabatan. Dalam menjalankan misi tersebut kualitas penyelenggaraan diklat dikedepankan dan ini tentu ditunjang dengan SDM yang berkualitas. Tuntunan kerja yang efektif dan profesional terus menerus tentu menciptakan harapan bagi pegawai di lingkungan Pusdiklat Pegawai untuk terus dibina dalam merenda karier dan prestasi kerja. Dan salah satu pengakuan prestasi kerja pegawai tersebut adalah melalui DP3. Masalahnya adalah apakah pelaksanaan penilaian kinerja staf/pelaksana pada Pusdiklat Pegawai BPPK telah sesuai dengan maksud dan tujuan penilaian kinerja pegawai yang tepat, benar dan objektif? Untuk menjawab perlu dianalisis terlebih dahulu berdasarkan data DP3 dalam kurun waktu 3 tahun terakhir bagi responden yang dipilih serta membandingkan dengan hasil kuesioner mengenai pola penilaian kinerja melalui DP3 tersebut.

A. Analisis Masalah

1. Analisis Data DP3 Responden

Sesuai dengan lokus kajian, maka batasan penelitian hanya difokuskan pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan dimana pada bidang tersebut mempunyai jumlah staf pelaksana sebanyak 7 orang. Dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan responden, maka penulis memilih 5 responden sebagai representatif.

Di bawah ini adalah perkembangan penilaian hasil DP3 dari masing-masing responden.

Tabel I

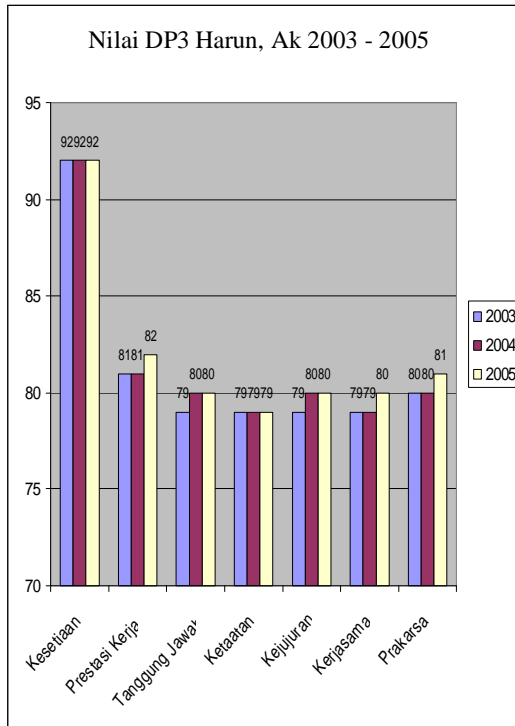
Perkembangan DP3 Responden Tahun 2003 - 2005

Harun, Ak 060086365 Gol III/b Pelaksana	Zainal Abd, Ak 060095110 Gol III/a Pelaksana	Febriani, MSi Gol III/b Pelaksana	Darmawan 060095131 Gol II/d Pelaksana	Zulkilfi 060088289 Gol II/d Pelaksana
--	---	---	--	--

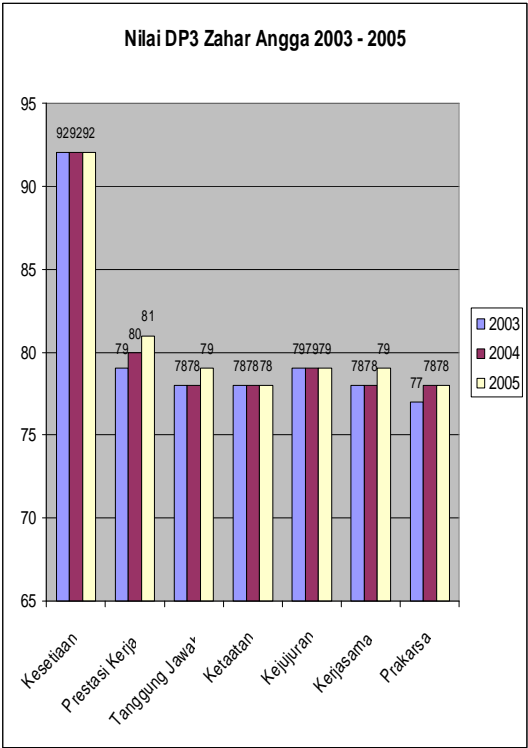
Unsur Yang Dinilai	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Kesetiaan	92	92	92	92	92	92	93	93	93	91	91	91	92	92	92
Prestasi Kerja	81	81	82	79	80	81	85	85	86	79	79	79	82	82	83
Tanggung Jawab	79	80	80	78	78	79	83	83	84	77	78	79	79	79	79
Ketaatan	79	79	79	78	78	78	82	82	82	77	77	78	79	79	79
Kejujuran	79	80	80	79	79	79	82	82	82	77	77	78	79	79	79

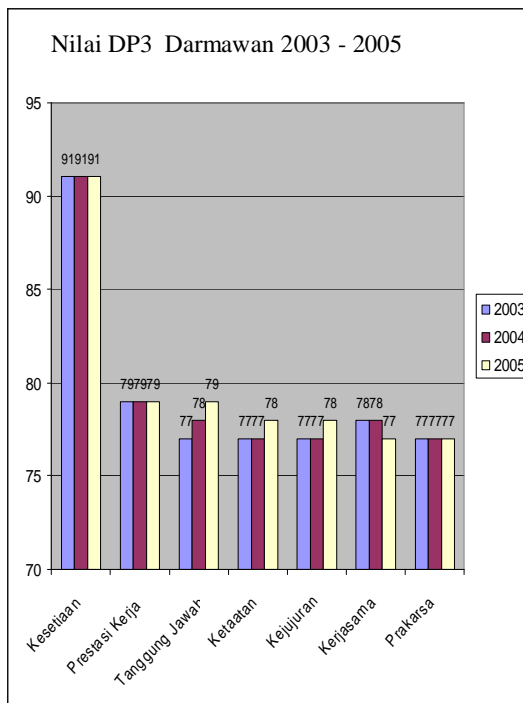
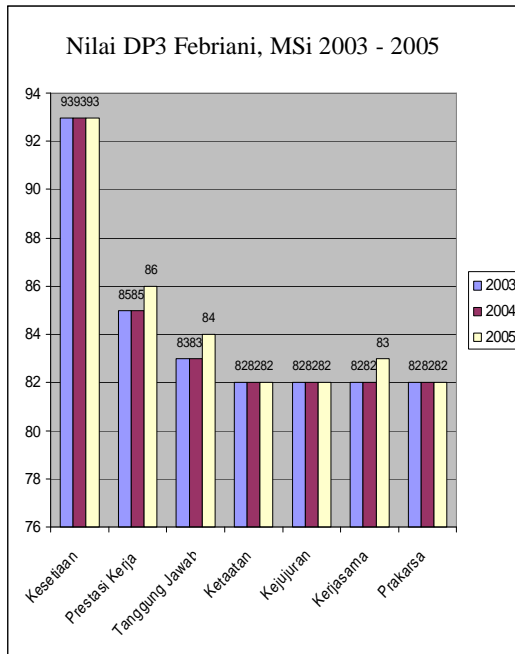
Kerjasama	79	79	80	78	78	79	82	82	83	78	78	77	79	80	80
Prakarsa	80	80	81	77	78	78	82	82	82	77	77	77	79	79	80
Kepemimpinan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah	569	571	574	561	563	566	589	589	592	555	557	560	569	570	572
Rata-Rata	81,29	81,57	82,00	80,14	80,42	80,85	84,14	84,14	84,57	79,29	79,57	80,00	81,00	81,40	81,71

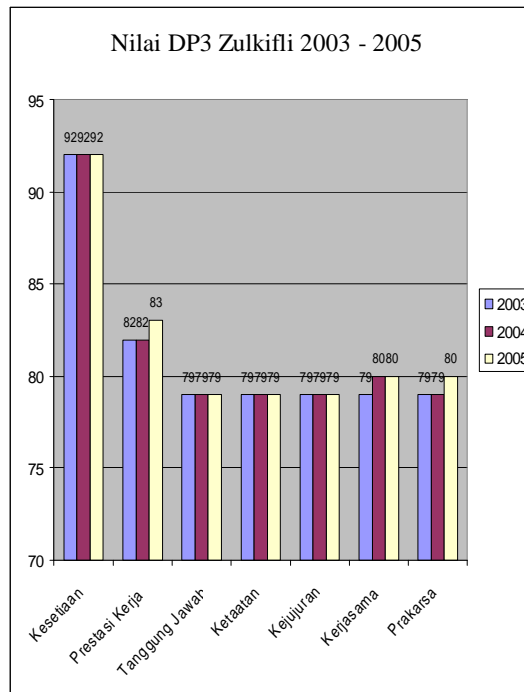
Sumber : masing-masing responden (nama disamarkan sesuai permintaan responden)



Nilai DP3 Zainal Abd, Ak 2003 - 2005







Berdasarkan tabel dan grafik terlihat bahwa :

- o penilaian unsur kesetiaan pada seluruh responden mempunyai nilai angka yang tetap/tidak berubah selama 3 tahun berturut-turut, ada kecenderungan penilai mematok kriteria "amat baik" dan tidak perlu diubah-ubah karena nilai unsur kesetiaan bagi PNS merupakan harga mati tidak dapat ditawar-ditawar. Walaupun pada kenyataannya sebagian PNS lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada organisasi, dengan memilih mengorbankan tugas kantor demi keperluan pribadi (keluarga).

- Rata-rata jumlah total penilaian DP3 masing-masing responden hanya naik 2 poin setiap tahun, nampaknya penilai cenderung memakai pola penilaian yang sama setiap tahun. Tidak ada kenaikan secara radikal. Dan bahkan tidak ada mengalami penurunan penilaian.
- Rata-rata perubahan penilaian (cenderung naik) hanya pada unsur-unsur prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama dan prakarsa. Sedangkan unsur ketaatan, kejujuran dan kesetiaan tidak berubah setiap tahun.
- Perubahan nilai setiap unsur per tahun hanya naik satu poin. Namun rata-rata 2 tahun pertama cenderung sama atau tetap.

Dari analisis ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penilai (atasan langsung responden) dalam memberikan penilaian tidak signifikan dalam memberikan perbedaan nilai setiap tahun. Kecenderungan memberikan penilaian berarti pada perilaku kerjanya, tetapi tidak cukup signifikan memberikan perbedaan nilai dibanding dengan loncatan prestasi kinerja bawahan yang dinilai atau bahkan penurunan kerjanya. Sedangkan penilaian moral/etika dalam pekerjaan cenderung diabaikan atau tetap setiap tahun. Padahal unsur ini (seperti kejujuran dan ketaatan) sangat mudah dipantau oleh atasan dalam proses pekerjaan.

Ini berarti penilaian yang diberikan penilai (atasan langsung) kepada bawahannya tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dicapai atau juga kemunduran kerjanya, ini tentu sangat merugikan dalam perkembangan karier yang bersangkutan karena penilaian dalam DP3 setiap tahun terlihat stagnan.

Jadi sampai sejauh ini pola penilaian tersebut masih jauh dari apa yang disebut pembinaan.

Perlu digarisbawahi bahwa motivasi kerja sangat ditentukan oleh suasana kerja dan dorongan berprestasi yang diciptakan oleh atasannya. Dan salah satu bentuk dorongan tersebut melalui media DP3.

Hal ini sejalan dengan Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

B. Analisis Hasil Kuesioner

Setelah melakukan analisis data sekunder terhadap penilaian melalui DP3 untuk masing-masing responden untuk 3 tahun terakhir serta perbandingannya, selanjutnya dilakukan analisis terhadap data primer melalui pengambilan kuesioner bagi responden. Adapun hasil tersebut dapat dilihat di bawah ini

Tabel 2

Hasil Kuesioner Penilaian Pelaksana/Staf terhadap DP3

No	Pertanyaan	% Jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas dengan penilaian DP3 yang diberikan oleh atasan langsung Saudara selama 3 tahun terakhir ?	<ul style="list-style-type: none"> o 60% menyatakan puas o 40% tidak puas o 0% sangat puas, sangat tidak puas 	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian DP3 sepertinya hanya formalitas, rajin atau malas dinilai sama saja. - Penilaian DP3 tidak mempunyai sistem yang mampu

			<p>menilai secara tepat kinerja seorang pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada bentuk penghargaan dari atasan terhadap kinerja saya, meskipun penilaiannya masih kurang jelas karena hanya berdasarkan penilaian subjektif atasan - Karena menurut saya nilai sudah memadai.
2	Apakah Saudara membaca ketentuan DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS ?	<ul style="list-style-type: none"> o 20% menyatakan pernah o 80% tidak pernah o 0% lupa 	
3.	Menurut Saudara, apakah penilaian DP3 terhadap Saudara bermanfaat bagi karier Saudara ?	<ul style="list-style-type: none"> o 40% menyatakan bermanfaat o 60% tidak bermanfaat o 0% sangat bermanfaat, sangat tidak bermanfaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada korelasinya dengan penghargaan berupa promosi maupun gaji/tunjangan. Penghargaan tersebut didasarkan pada senioritas. - Mayoritas hanya berdasarkan formalitas untuk

			<p>memenuhi kebutuhan penilaian akhir tahun saja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karier dilingkungan birokrasi sebagian besar masih berdasarkan senioritas - Kalau nilai DP3 tidak turun tidak bisa naik pangkat.
4.	Apakah Saudara pernah mengajukan keberatan terhadap penilaian di DP3 yang dilakukan oleh atasan langsung Saudara ?	<ul style="list-style-type: none"> o 100% menyatakan tidak pernah o 0% menyatakan pernah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karena saya memandang DP3 hanya sebagai formalitas dan tidak memberikan kontribusi terhadap <i>reward</i> dan <i>punishment</i>, maka saya kurang peduli terhadap penilaian atasan untuk DP3 - Sejah ini belum ada urgensinya pengajuan keberatan. - Tidak ada manfaatnya - Karena saya memandang nilai yang diberikan sudah sangat memuaskan.
5	Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu		<ul style="list-style-type: none"> - DP3 selain dinilai atasan langsung juga dinilai oleh sesama pelaksana. - Berdasarkan data-data

			<p>kuantitatif, meskipun mungkin pada pelaksanaannya akan sulit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Punya sistem dan prosedur, sehingga pegawai yang berkinerja baik dapat dinilai dengan baik dan sebaliknya - Harus diberikan kriteria rentang nilai yang jelas, bisa memberikan kontribusi bagi pegawai yang dinilai (misalnya: <i>reward and punishment</i>)
6	Menurut Saudara, apakah atasan-atasan langsung ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?	<ul style="list-style-type: none"> o 40% menyatakan sangat berperan o 40% berperan o 20% tidak berperan o 0% sangat tidak berperan 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenderung menyetujui usulan dari atasan langsung. - Penilaian memang berasal dari usulan atasan langsung. - Karena atasan atasan langsung mengerti dan tahu kinerja pelaksana di bawahnya - Jika atasan peduli terhadap anak buah, tentu ia akan membimbing anak buah supaya biasa bekerja. Sehingga otomatis

			memantau kegiatan bawahan, dari sini diharapkan dapat memberikan penilaian yang objektif.
7	Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/ pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK?)	<ul style="list-style-type: none"> o 100% menyatakan tidak pernah o 0% menyatakan pernah. 	
8	Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3		<ul style="list-style-type: none"> - DP3 hanya formalitas - DP3 hanya rutinitas saja. - Dalam penilaian DP3 harus ada kriteria penilaian yang diketahui oleh penilai maupun yang dinilai dan bersifat baku. - Perlu ada perubahan kriteria yang dinilai maupun metode penilaiannya. - Buat sistem yang baik

			- Kalau perlu ada penilaian setiap bulan dan pada akhir tahun dibuat rata-ratanya, sehingga penilaian bisa lebih relevan.
--	--	--	---

Sumber : data diolah

Dari hasil kuesioner penilaian pelaksana/staf terhadap penilaian DP3 mereka yang dinilai oleh atasan langsungnya adalah 60% menyatakan puas, sebaiknya 40% dari responden menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini bagi mereka karena peran DP3 hanya sebagai formalitas saja, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara yang pelaksana yang malas, dan rajin, yang berprestasi dan tidak. Selain itu penilaian DP3 oleh atasan mereka sangat subjektif.

Permasalahan lain adalah 80% dari pelaksana belum membaca ketentuan DP3 sebagai diatur dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan, hal ini menyebabkan mereka secara pasif menanggapi hasil penilaian DP3 mereka.

Apakah ada manfaat hasil penilaian DP3 mereka dengan karirnya, 60% menyatakan tidak bermanfaat dan hanya 40% menyatakan bermanfaat. Hal menurut responden karena selama ini hasil penilaian DP3 mayoritas hanya berdasarkan formalitas untuk memenuhi kebutuhan penilaian akhir tahun saja,

selain itu umumnya kerier di lingkungan birokrasi sebagian besar masih berdasarkan senioritas. Dalam peranan atasan atasan langsung dalam penilaian yang objektif rata-rata 80% menyatakan berperan, hal ini karena penilaian atasan langsung ke bawahan juga dipengaruhi oleh atasan atasan langsungnya.

Selanjutnya apakah responden pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK?) 100% menyatakan tidak. Hal ini menggambarkan kurangnya perhatian Sekretariat BPPK sebagai pembina di lingkungan BPPK terhadap DP3.

Tabel 3

Hasil Kuesioner Penilaian Atasan Langsung terhadap DP3

No	Pertanyaan	% Jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas dengan penilaian Saudara terhadap DP3 bawahan langsung selama 3 tahun terakhir?	<ul style="list-style-type: none"> o 50% puas o 50% tidak puas. o 0% sangat puas dan sangat tidak puas 	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian yang dibuat berdasarkan nilai/angka history, bukan dari record/catatan tersendiri atas prestasi atau wanprestasi dari bawahan. - Kinerja yang bersangkutan memang bagus, karena sesuai dengan apa yang saya lihat dan dengar serta merasakan sendiri tindak tanduk dan perilaku bawahan.

2	Apakah Saudara membaca ketentuan DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS?	<ul style="list-style-type: none"> o 50% pernah o 50% lupa o 0% tidak pernah 	
3.	Menurut Saudara, apakah penilaian Saudara DP3 bawahan langsung Saudara bermanfaat bagi kariernya?	<ul style="list-style-type: none"> o 50% bermanfaat o 50% tidak ada pendapat o 0% tidak dan sangat tidak bermanfaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum melihat seberapa jauh manfaatnya - Sampai saat ini hanya terbatas pada pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat - Banyak penugasan/kesempatan untuk tugas-tugas pengembangan
4.	Apakah Saudara menerima keberatan dari bawahan langsung terhadap penilaian DP3 yang Saudara lakukan?	<ul style="list-style-type: none"> o 0% pernah o 100% tidak pernah 	<ul style="list-style-type: none"> - Yang bersangkutan cukup puas - Karena penilaian berdasarkan kondisi masing-masing individu dalam melaksanakan kegiatan
5	Menurut Saudara,		- Penilaian yang objektif

	bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu		<p>tentu dapat dilakukan a.l.: dengan pengamatan atau membuat catatan kecil untuk hal-hal yang dilaksanakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya informasi dari atasan tentang aturan main dalam pelaksanaan suatu kegiatan - Harus ada penilaian pada tugas-tugas tertentu. - Terukur dengan kriteria yang jelas. - Harus ada <i>break-down</i> penilaian dengan bobotnya
6	Menurut Saudara, apakah atasan langsung Saudara (atau atasan dari atasan langsung dari bawahan langsung Saudara) ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?	<ul style="list-style-type: none"> o 100% berperan o 0% sangat berperan, tidak dan sangat tidak berperan 	<ul style="list-style-type: none"> - Karena harus mengetahui hasil penilaian tersebut. - Bagaimanapun penilaian yang diberikan terhadap bawahan harus ada konfirmasi dari atasan-atasan langsung
7	Apakah Saudara	o 0% pernah	

	<p>pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK?</p>	<p>o 100% pernah</p>	<p>tidak</p>	
8	<p>Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Bentuk DP3 selama ini belum mencerminkan hasil penilaian yang objektif. - Perlu dipikirkan penilaian yang lebih objektif. - Belum mengukur potensi pribadi seseorang karena pribadi masing-masing berbeda. - Perlu dibuat hasil kerja pegawai setiap bulan - Perlu dievaluasi hasil kerja tiap bidang/bagian - Menilai sesuai

			performance - Apakah DP3 masih perlu?
--	--	--	---

Sumber data : diolah

Dari hasil kuesioner terhadap penilaian atasan langsung terhadap penilaian DP3 yang mereka nilai terhadap bawahan langsungnya yaitu apakah mereka puas terhadap penilaian mereka pada DP3, 50% menyatakan puas dan 50% menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini disebabkan penilaian yang dibuat berdasarkan nilai/angka *history*, bukan dari *record*/catatan tersendiri atas prestasi atau wanprestasi dari bawahan. Oleh karenanya menurut responden harus ada penilaian tambahan untuk memback-up penilaian DP3 dan itu perlu dilakukan setiap bulan sebagai bahan evaluasi, prestasi kerja bawahan. Dari analisis ini juga terlihat bahwa pemahaman para penilai (*rater*) mengenai penilaian prestasi pegawai yang baik masih rendah, hal ini dikarenakan sebagian dari mereka (50%) pernah membaca tetapi telah lupa terhadap peraturan tentang DP3 tersebut khususnya pengetahuan tentang definisi dari kedelapan unsur penilaian prestasi dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif. Disamping itu dalam proses penilaian tidak didukung oleh data empiris sehingga penilaian cenderung subjektif.

Apakah penilaian mereka didalam DP3 bermanfaat bagi karier yang bawahan yang dinilainya? 50% menyatakan bermanfaat dan 50% tidak berpendapat (memilih). Namun hal yang menarik dari komentar responden

adalah bahwa mereka belum melihat seberapa jauh manfaat dari penilaian tersebut, karena baru terbatas pada pemberian penghargaan kenaikan pangkat yang memang naik secara reguler, atau penghargaan langsung seperti memberikan kesempatan mengikuti tugas-tugas pengembangan.

Selanjutnya apakah ada keberatan dari bawahan langsung terhadap penilaian DP3 yang mereka lakukan, 100% menyatakan tidak ada karena penilaian dilakukan berdasarkan kondisi masing-masing individu dalam melaksanakan kegiatan. Namun menurut beberapa responden (staf) yang diwawancarai dikarenakan tidak ada keberanian untuk melakukan keberatan, hal lain dikarenakan angka yang diberikan mengalami kenaikan walaupun maksimal naik 2 poin.

Sedangkan pendapat dari responden terhadap bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu beberapa komentar yang diberikan antara lain bahwa penilaian yang objektif tentu dapat dilakukan antara lain: dengan pengamatan atau membuat catatan kecil untuk hal-hal yang dilaksanakan, adanya informasi dari atasan tentang aturan main dalam pelaksanaan suatu kegiatan, penilaian kinerja harus terukur dengan kriteria yang jelas, serta harus ada *break-down* penilaian dengan bobotnya.

Apakah atasan langsung responden (atau atasan dari atasan langsung dari bawahan langsung Saudara) ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif? 100% menyatakan berperan hal ini dikarenakan atasan atasan langsung harus mengetahui hasil penilaian atasan bawahannya dalam bentuk konfirmasi.

Yang menarik adalah 100% responden menyatakan tidak pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK).

Beberapa komentar responden sehubungan dengan penilaian DP3 adalah :

- Bentuk DP3 selama ini belum mencerminkan hasil penilaian yang objektif.
- Perlu dipikirkan penilaian yang lebih objektif.
- Belum mengukur potensi pribadi seseorang karena pribadi masing-masing berbeda.
- Perlu dibuat hasil kerja pegawai setiap bulan.
- Perlu dievaluasi hasil kerja tiap bidang/bagian.
- Menilai sesuai *performance*.
- Apakah DP3 masih perlu?

Komentar-komentar ini menggarisbawahi bahwa eksistensi DP3 perlu dipertanyakan kembali karena adanya keraguan bahwa hasil DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS.

Tabel 4

Hasil Kuesioner Penilaian Atasan-Atasan Langsung terhadap DP3

No	Pertanyaan	% Jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas	Puas (100%)	Karena nilai tiap-tiap unsur dalam DP3

	dengan penilaian Saudara terhadap DP3 bawahan langsung Saudara terhadap bawahan langsungnya?		diatas 76 sehingga tidak mengganggu karier bawahan langsungnya
2.	Apakah Saudara membaca ketentuan DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS?	Pernah (100%)	
3.	Menurut Saudara, apakah penilaian DP3 yang dilakukan oleh bawahan langsung Saudara terhadap bawahan langsungnya bermanfaat bagi kariernya ?	Tidak bermanfaat (100%)	
4.	Apakah Saudara pernah menengahi perbedaan pendapat atau perselisihan antara bawahan langsung Saudara dan bawahan langsung bawahan langsung Saudara mengenai penilaian DP3?	tidak pernah (100%)	Karena nilai setiap unsur yang diberikan diatas 76 (baik) sehingga tidak pernah ada keberatan dari pegawai yang dinilai

5	Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu		Sesuai dengan hasil kerja
6	Apakah Saudara, ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif terhadap bawahan langsung Saudara?	100% tidak berperan	Tidak berperan, karena yang berwenang menilai DP3 adalah atasan langsung dari bawahan langsungnya. Atasan dari atasan langsung menurut ketentuan adalah memeriksa jika ada keberatan dari bawahan langsung yang dinilai dan mensahkan DP3 tsb.
7	Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK?)	100% pernah	
8	Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3		Unsur-unsur DP3 yang disederhanakan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Disiplin ○ Prestasi kerja

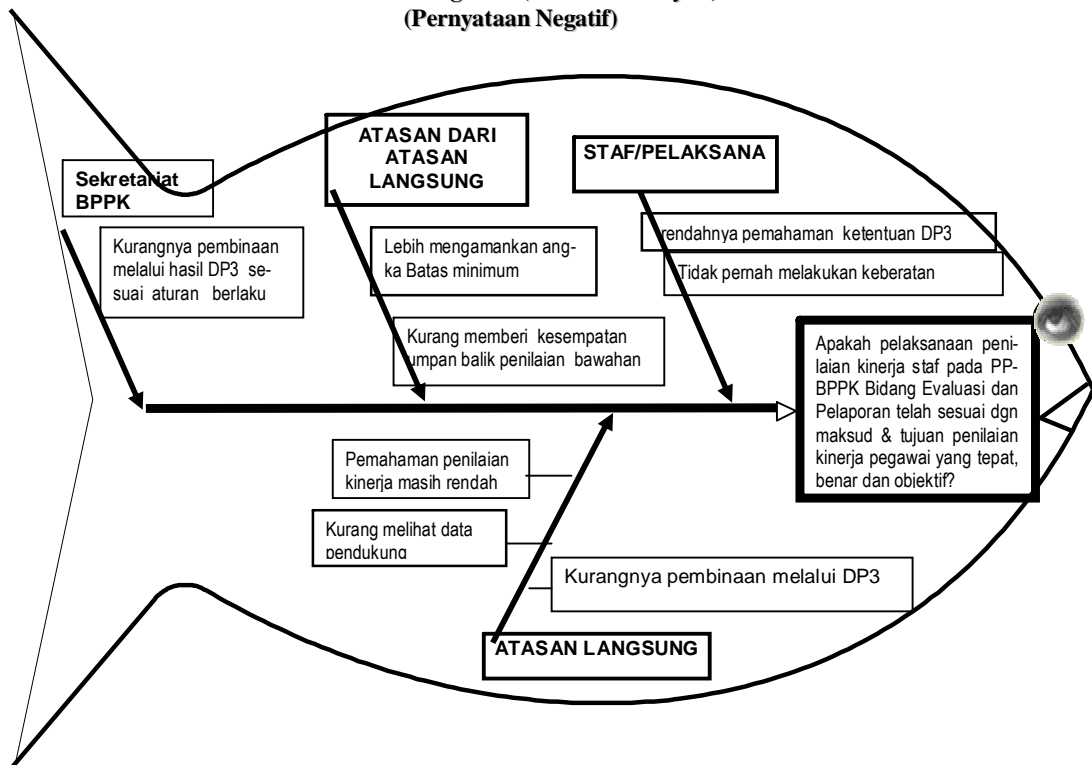
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Prakarsa ○ Kerjasama ○ Tanggung jawab ○ Kepemimpinan <p>Faktor yang dinilai supaya disesuaikan dengan kompetensi tugas</p>
--	--	--	---

Sumber : data diolah

DP3 menurut atasan-atasan langsung dari pelaksana yang dinilai bahwa nilai DP3 sedapat mungkin aman untuk pelaksana dengan batas minimum 76 (kriteria baik) sehingga tidak mengganggu karier apabila secara normatif nilai tersebut mempengaruhi karier mereka sesuai dengan aturannya. Namun tindakan ini tentu tidak bersifat membina. Hal lain yang menarik adalah koresponden menginginkan adanya penyesuaian pola DP3 dengan kompetensi tugas selain penyederhanaan unsur-unsur yang dinilai khususnya pada itemnya.

Hasil analisis data sekunder (hasil penilaian DP3 responden) serta data primer (melalui kuesioner) mempunyai garis kesamaan yaitu kurangnya objektif dalam penilaian DP3, mengapa demikian? Hal sesuai dengan identifikasi permasalahan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja staf pada Pusdiklat Pegawai BPPK khususnya Bidang Evaluasi dan Pelaporan belum sesuai dengan maksud dan tujuan penilaian berdasarkan aturan yang berlaku. Akar permasalahan dari pokok permasalahan tersebut dirangkum dalam suatu bagan analisis dengan pendekatan model *Fish Bone Analysis*, seperti dibawah ini :

Gambar 1
Analisis Tulang Ikan (Fishbone Analysis)
(Pernyataan Negatif)



C. Pemecahan Masalah

Dari akar permasalahan masing-masing klasifikasi responden seperti yang tertuang dalam bagan analisis tulang ikan, penulis mencoba menguraikan pemecahannya sebagai berikut :

1. Staf/Pelaksana

a. Rendahnya pemahaman ketentuan DP3

Rendahnya pemahaman responden terhadap ketentuan DP3 dikarenakan kurang diberikan informasi secara utuh mengenai PP No. 10 tahun 1979 beserta lampirannya. Untuk mengatasi hal ini, pihak organisasi, dalam hal ini Sekretariat BPPK, khususnya bidang kepegawaian perlu mensosialisasikan aturan ini secara utuh.

b. Tidak pernah melakukan keberatan

Salah satu ketentuan penilaian bahwa PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan baik seluruhnya atau sebagian belum dipahami responden. Untuk itu, dengan sosialisasi diatas diharapkan permasalahan ini dapat diatasi. Namun hal ini tentu didukung oleh atasan atau pejabat yang bersangkutan untuk mendorong dan memberikan ruang dan waktu yang dinilai untuk melakukan keberatan jika dirasa perlu melalui dialog yang *friendly*.

2. Atasan Langsung

a. Pemahaman penilaian kinerja masih rendah

Seperti halnya staf, atasan langsung (sebagai penilai) juga kurang diberikan informasi secara utuh mengenai ketentuan tersebut, hal ini

menyebabkan atasan langsung kurang memahami defenisi dari kedelapan unsur penilaian prestasi dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif. Faktanya penilaian dilakukan dengan melihat DP3 staf tahun yang lalu kemudian nilai beberapa item dinaikan beberapa point (rata-rata naik 2 poin) tanpa memahami dan memperhatikan maksud item yang dinilai. Jalan keluar dari permasalahan ini adalah melakukan pelatihan terhadap atasan langsung dalam melakukan penilaian prestasi. Salah satu keahlian yang perlu diberikan adalah teknik wawancara yang efektif terutama wawancara dalam penilaian prestasi bawahan, serta mengurangi faktor subjektivitas dalam penilaian (bias). Hal ini harus ditunjang dengan komitmen yang tinggi dari atasan langsung dalam memahami penilaian kinerja berdasarkan peraturan yang berlaku.

b. Kurang melihat data pendukung

Dalam menilai DP3 staf, atasan langsung kurang didukung dengan data pendukung dari catatan prestasi yang hanya menilai berdasarkan ingatan saja ataupun wanprestasi yang dinilai, ambil contoh misalnya dari unsur ketaatan didalam melakukan penilaian, penilai perlu melihat data absensi pegawai yang dinilai pada bagian Absensi Pegawai kerana ada kalanya staf tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 40 (empat

puluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun. Namun data pendukung ini sering diabaikan penilai. Untuk itu diperlukan input dari unit/bagian/bidang lain untuk menilai komitmen pegawai (atau memanfaatkan), seperti Laporan Penilaian Pelaksanaan Pemeriksaan untuk digunakan sebagai input yang sangat berharga bagi atasan (penilai) agar dapat menilai konsistensi kinerja pegawai.

c. Kurangnya pembinaan melalui DP3

Atasan langsung dalam memberikan penilaian harus menganalisa pekerjaan staf secara mendalam (*job analysis*) sehingga dapat membandingkan antara hasil pekerjaan dilakukan selama setahun dibanding dengan tupoksinya. Sehingga penilaian DP3 dapat diandalkan keakuratannya, hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan membina stafnya untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya pada tahun selanjutnya.

3. Atasan- Atasan Langsung

a. Lebih mengamankan angka batas minimum

Pada dasarnya pengukuran kinerja melalui DP3 menggunakan metode *Graphic Rating Scale* (GRS) yang mempunyai tiga kelemahan mendasar, yaitu

- 1) *Halo effect*, yaitu kepuasan seorang atasan langsung mempengaruhi penilaian atas aspek yang lain.

2) *Central tendency*, yaitu atasan langsung tidak mau ambil pusing dengan urusan DP3 sehingga menganggap semua bawahannya mempunyai nilai rata-rata.

3) *Leniency or strictness*, dimana atasan langsung cenderung menganggap semua bawahan sama bagusnya, sehingga menghindari rasa kecewa bawahan.

Mengamankan angka batas minimum ini sejalan dengan kelemahan-kelemahan dari metode penilaian pada DP3 ini.

Untuk mengatasi hal ini, penilaian DP3 bawahan semestinya dalam kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi, yaitu mengaitkan dengan kegiatan perencanaan pegawai, promosi, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi juga melibatkan penilai dari luar (lihat skema 1, hal 5). Dengan demikian penilaian tersebut akan menghindari kelemahan-kelemahan diatas.

b. Kurang memberi kesempatan umpan balik penilaian bawahan

Harus diciptakan budaya korektif, sehingga dapat tercipta suasana yang lebih terbuka dan komunikatif, hal ini dapat mendorong motivasi yang dinilai untuk selalu memperbaiki diri dan berkembang.

4. Sekretariat BPPK

Bagi pembina dalam hal ini sekretariat BPPK harus secara konsisten dan mempunyai komitmen untuk menggunakan DP3 sebagai bahan pertimbangan terhadap :

- kenaikan pangkat
- penempatan dalam jabatan
- kenaikan gaji berkala
- pemindahan (mutasi)

Hal ini sejalan dengan kegunaan DP3 tersebut pada PP No. 10 tahun 1979 serta SE Kepala BAKN No. 02/SE/1980.

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada umumnya, pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui DP3 hanya merupakan kegiatan rutinitas tahunan belum sesuai dengan tujuan dari penilaian pegawai yang diamanatkan oleh Undang-Undang Pokok Kepegawaian.
2. Dari hasil kuesioner oleh Staf/Pelaksana dapat digali akar masalah yaitu rendahnya pemahaman ketentuan DP3 serta tidak pernah melakukan keberatan. Bagi Atasan Langsung ditarik akar masalah yaitu pemahaman penilaian kinerja masih rendah, kurang melihat data pendukung, serta kurangnya pembinaan melalui DP3, sedangkan bagi Atasan-Atasan Langsung beberapa akar masalah yang ada, yaitu lebih mengamankan angka batas minimum serta kurang memberi kesempatan umpan balik penilaian bawahan.
3. Beberapa langkah pemecahan yang diambil dalam mengatasi akar masalah tersebut antara lain mensosialisasikan aturan DP3 secara utuh,

dan melakukan pelatihan terhadap atasan langsung dalam melakukan penilaian prestasi. Salah satu keahlian untuk hal tersebut yang perlu diberikan adalah teknik wawancara yang efektif terutama wawancara dalam penilaian prestasi bawahan, serta mengurangi faktor subjektivitas dalam penilaian (bias). Selain hal tersebut, diperlukan input dari unit/bagian/bidang lain untuk menilai komitmen pegawai (atau memanfaatkan), seperti Laporan Penilaian Pelaksanaan Pemeriksaan untuk digunakan sebagai input yang sangat berharga bagi atasan (penilai) agar dapat menilai konsistensi kinerja pegawai.

B. Saran

1. Untuk masa yang akan datang, mekanisme penilaian kinerja staf melalui DP3 perlu terobosan-terobosan baru sehingga dapat menjamin objektivitas dalam penilaian.
- 2) Penulis menghimbau agar topik permasalahan yang diangkat dalam karya tulis ini dapat dikaji dalam skala yang lebih besar, yaitu pada tingkat eselon II atau Eselon I.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, M. 1998, Performance Management, Clays, Ltd,St,Ives ple,
England

Amstrong, M. 2004, Permance Management, Cet-1, Tugu Publisher,
Jakarta

Bacal, R. 2001, Perfomance Management, Edisi Bahasa Indonesia, Sun,
Jakarta;

Marthis R.L. dan Jackson J.H. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia,
Salemba Empat, Jakarta.

Nawawi, Hadari. 2003, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang
Pemerintahan, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Thomas C, Alewine. 2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia
"Kinerja Perfomance"(Ed), Penilaian Kinerja dan Standar
Kinerja, hal 224 – 249, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo-
Kelompok Gramedia.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 8
Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang
Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Surat Edaran Nomor 02/SE/1980 tentang Penilaian Pelaksanaan
Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Artikel: Pengembangan Model Penilaian Kinerja (DP3) Pegawai Negeri
Sipil Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Bangkalan

Artikel : DP3 Salah Satu Indikator Akuntabilitas Internal Unit Kerja
Organisasi

**PERTANYAAN-PERTANYAAN
UNTUK PELAKSANA**

Instruksi : Sesuai dengan pilihan Saudara, beri tanda √ pada kotak (kotak) yang tersedia dan beri alasan/pendapat dengan menuliskannya pada tempat ____ (bergaris) yang tersedia.

1. Apakah Saudara puas dengan penilaian DP3 yang diberikan oleh atasan langsung Saudara selama 3 tahun terakhir?
- sangat puas
 - puas
 - tidak ada pendapat
 - tidak puas
 - sangat tidak puas

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

2. Apakah Saudara membaca ketentuan tentang DP3 sebagaimana diatur dalam PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil?
- pernah
 - tidak pernah
 - lupa

3. Menurut Saudara, apakah penilaian DP3 terhadap Saudara bermanfaat bagi karir Saudara?
- sangat bermanfaat
 - bermanfaat
 - tidak ada pendapat
 - tidak bermanfaat
 - sangat tidak bermanfaat

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

4. Apakah Saudara pernah mengajukan keberatan terhadap penilaian di DP3 yang dilakukan oleh atasan langsung Saudara?
- pernah
 - tidak pernah

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

5. Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu?

6. Menurut Saudara, apakah atasan-atasan langsung ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?

- sangat berperan
- berperan
- tidak ada pendapat
- tidak berperan
- sangat tidak berperan

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

7. Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK)?

- pernah
- tidak pernah

8. Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3:

**PERTANYAAN-PERTANYAAN
UNTUK ATASAN LANGSUNG**

Instruksi : Sesuai dengan pilihan Saudara, beri tanda √ pada kotak (kotak) yang tersedia dan beri alasan/pendapat dengan menuliskannya pada tempat ____ (bergaris) yang tersedia.

- 1 Apakah Saudara puas dengan penilaian Saudara terhadap DP3 bawahan langsung Saudara selama 3 tahun terakhir?
- sangat puas
 - puas
 - tidak ada pendapat
 - tidak puas
 - sangat tidak puas

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

- 2 Apakah Saudara membaca ketentuan tentang DP3 sebagaimana diatur dalam PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil?
- pernah
 - tidak pernah
 - lupa
- 3 Menurut Saudara, apakah penilaian Saudara terhadap DP3 bawahan langsung Saudara bermanfaat bagi karirnya?
- sangat bermanfaat
 - bermanfaat
 - tidak ada pendapat
 - tidak bermanfaat
 - sangat tidak bermanfaat

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

- 4 Apakah Saudara pernah menerima keberatan dari bawahan langsung Saudara terhadap penilaian DP3 yang Saudara lakukan?
- pernah
 - tidak pernah

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

5. Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu?

6. Menurut Saudara, apakah atasan langsung Saudara (atau atasan atasan langsung dari bawahan langsung Saudara) ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?
- sangat berperan
 - berperan tidak ada pendapat
 - tidak berperan
 - sangat tidak berperan

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

7. Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK)?
- pernah
 - tidak pernah

8. Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3:

**PERTANYAAN-PERTANYAAN
UNTUK ATASAN--ATASAN LANGSUNG**

Instruksi : Sesuai dengan pilihan Saudara, beri tanda √ pada kotak (kotak) yang tersedia dan beri alasan/pendapat dengan menuliskannya pada tempat ____ (bergaris) yang tersedia.

1. Apakah Saudara puas dengan penilaian terhadap DP3 yang diajukan bawahan langsung Saudara terhadap bawahan langsungnya?
- sangat puas
 - puas
 - tidak ada pendapat
 - tidak puas
 - sangat tidak puas
- Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

2. Apakah Saudara membaca ketentuan tentang DP3 sebagaimana diatur dalam PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil?
- pernah
 - tidak pernah
 - lupa
3. Menurut Saudara, apakah penilaian DP3 yang dilakukan oleh bawahan langsung Saudara terhadap bawahan langsungnya bermanfaat bagi karirnya?
- sangat bermanfaat
 - bermanfaat
 - tidak ada pendapat
 - tidak bermanfaat
 - sangat tidak bermanfaat
- Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

4. Apakah Saudara pernah menengahi perbedaan pendapat atau perselisihan antara bawahan langsung Saudara dan bawahan bawahan langsung Saudara mengenai penilaian DP3?
- pernah
 - tidak pernah

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

5 Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu?

.

6 Menurut Saudara, apakah atasan langsung Saudara (atau atasan atasan langsung dari bawahan langsung Saudara) ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?

.

- sangat berperan
- berperan
- tidak ada pendapat
- tidak berperan
- sangat tidak berperan

Berikan alasan terhadap pilihan Saudara di atas!

7 Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan atau Sekretariat BPPK)?

.

- pernah
- tidak pernah

8 Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3:

.
