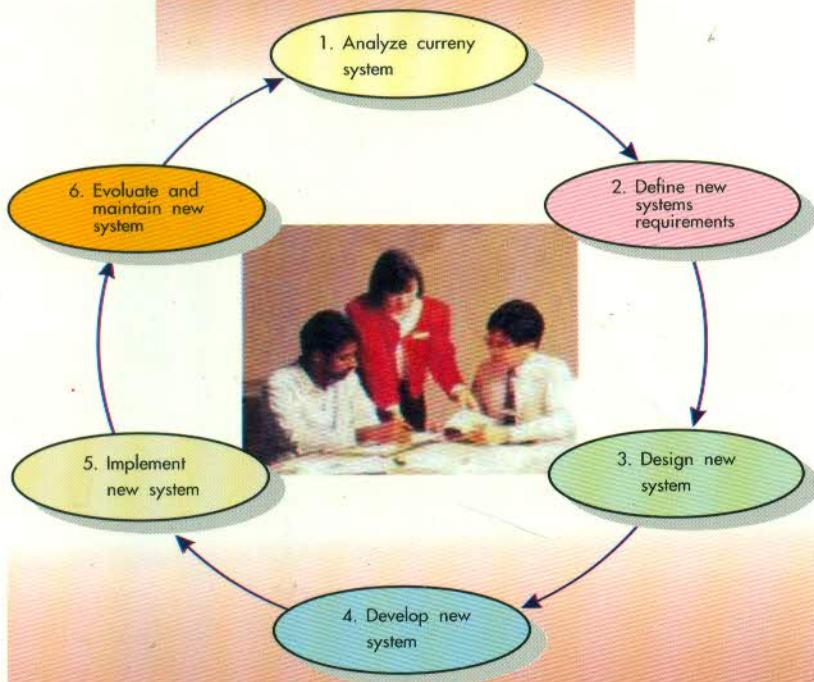


PENYUSUNAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Pengarah : Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si.



Penyunting/Editor :
Drs. Riyadi, M.Si.
Hari Nugraha, SE, MPM.
Budi Permana, S.Sos

PKP2A | LAN



SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

**Pengarah : Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si
Kepala PKP2A I LAN**

**Penyunting/Editor:
Drs. Riyadi, M.Si.
Hari Nugraha, SE., MPM.
Budi Permana, S.Sos.**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

2008

Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam terbitan (KDT)

Kajian Penyusunan Sisitim Penilaian Kinerja Pegawai/
penyunting/editor, Riyadi,
Hari Nugraha, Budi Permana - Bandung :
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan
Aparatur I (PKP2A I) LAN, 2008
78 hlm. ; 21 Cm

Bibliografi : 1 hlm.
ISBN 978-979-3382-30-2

1. Pegawai Negeri Sipil – Penyusunan sistem penilaian...
I. Riyadi. II. Hari Nugraha. III. Budi Permana

352.63

Diterbitkan oleh :

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN
(PKP2A I – LAN) Bandung

JUDUL KAJIAN	:	Kajian Program Analisis Jabatan di Lingkungan PKP2A I LAN
PENGARAH	:	Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si.
TIM PENULIS	:	1. Drs. Riyadi, M.Si 2. Hari Nugraha, SE., MPM 3. Budi Permana, S.Sos.
EDITOR	:	Drs. Riyadi, M.Si

TIM PELAKSANA KAJIAN

Koordinator	:	Budi Permana, S.Sos.
Peneliti Utama	:	1. Drs. Riyadi, M.Si 2. Hari Nugraha, SE., MPM
Peneliti	:	1. Dra. Nefi Aris Ambar Asmara, MA 2. Baban Sobandi, SE, M.Si. 3. Ir. Euis Nurmalia
Pembantu Peneliti	:	1. Dra. Tetty Kurniati, M. Ed. 2. Gugum Gumelar, SH 3. Novel Saleh Seff, S.Sos. 4. Lilis Multati, S.Sos 5. Yudiantarti Safitri, SE. 6. Kurnia Anggraeni Dewi 7. Erni Dryantini
Staf Sekretariat	:	1. Tanti Piani Puspita, A.Md 2. Priswanti Rahayu 3. Indra Risni Utami

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Puji dan syukur kami panjatkan ke Hadirat Illairrabi, Allah SWT., karena atas berkah dan rahmatNya, kami dapat menyelesaikan kajian tentang Sistem Penilaian Kinerja Individu (Pegawai) ini. Hambatan dan kendala selama proses penyusunan, dari awal hingga akhir penyusunan telah kami lalui dengan segenap tekad dan kerjasama tim yang terus menerus menggarap tugas ini. Tentunya, hal itu telah membuat kami selaku tim penyusun merasa bangga, semoga apa yang kami lakukan ini benar-benar dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan, bangsa, dan negara.

Dorongan pimpinan, Bapak Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si., selaku kepala PKP2A I LAN, dukungan rekan-rekan di lingkungan PKP2A I LAN, telah menjadi modal dasar tim untuk senantiasa memiliki keyakinan dan kesungguhan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan ini. Oleh karena itu, rasa terima kasih dan penghargaan yang sangat tinggi kami sampaikan pihak-pihak tersebut.

Sebagaimana kita sadari, bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang vital dalam organisasi. Sehat tidaknya suatu organisasi akan dipengaruhi oleh baik-buruknya kualitas SDM di dalamnya. Oleh karena itu, Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Untuk dapat melaksanakan pengembangan tersebut, tentunya diperlukan adanya suatu instrumen yang mampu mendukung terhadap sistem pengembangan tersebut. Sistem penilaian kinerja merupakan salah satunya yang diperlukan dalam rangka memberikan masukan atau bahan-bahan dan informasi yang obyektif tentang kondisi SDM.

Ole karena itu, melakukan penilaian kinerja secara periodik (bulanan, per tiga bulan, semester atau pun tahunan) terhadap pegawai sangat penting untuk dilakukan. Penilaian kinerja sering disebut dengan *review performa* atau *performance appraisal*, memberikan kesempatan kepada penyelia (atasan) untuk menilai ketepatan kinerja karyawan dan membuat rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerjanya.

Selama ini, penilaian kinerja yang dilakukan terlihat belum memberikan gambaran yang cukup komprehensif tentang unjuk kerja pegawai, baik secara individu, tim kerja, dalam unit, maupun organisasi secara keseluruhan.

Kata Pengantar

Memperhatikan kondisi tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk segera melakukan suatu kajian yang terkait dengan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang nantinya diharapkan akan menjadi dasar bagi pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai secara menyeluruh, sehingga sumber daya, baik berupa biaya, waktu, dan tenaga dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam hasil kajian ini dan belum dapat memuaskan pihak yang berkepentingan, akan tetapi kami berkeyakinan bahwa sistem ini dapat menjadi inspirasi yang baik bagi upaya pengembangan sistem yang lebih baik lagi. Untuk itu kami mengharapkan masukkan dan saran dalam upaya perbaikan, sehingga hasil kajian ini dapat lebih bermanfaat untuk yang berkepentingan.

Sekali lagi, Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian kajian ini.

Akhhirul kalam, Wabillahitaufiq wal hidayah

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Bandung, Agustus 2008

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

TIM PENULIS	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	5
C. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Metode Penelitian	7
F. Lokus Penelitian	8
G. Teknik Pengumpulan Data	8
H. Analisis Data	8
I. Waktu Penelitian	9
J. Kerangka Pemikiran	9
BAB II KAJIAN TEORI	13
A. Kinerja	13
B. Penilaian Kinerja	15
1. Unsur-unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja	16
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	17
3. Proses Penilaian Kinerja	19
4. Metode Penilaian Kinerja	21
a. Rating Scales	21
b. Critical Incidents	21
c. Essay atau Narrative Essay	22
d. Work Standards	22
e. Ranking	22
f. Forced Distribution	22
g. Forced-Choice	23
h. Weighted Checklist Performance Reports	23
i. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)	23
j. Management By Objective (MBO)	23
k. Assesment Centre	23
C. Umpulan Balik (Feedback)	25
D. Penilaian Kinerja di Pegawai Negeri Sipil (PNS) ..	25
E. Evaluasi Kinerja Tim	32

Daftar Isi

BAB III	KONDISI ORGANISASI	35
	A. Kondisi Eksisting	35
	1. Profil Organisasi	35
	2. Kedudukan, Visi dan Misi Organisasi	37
	a.Kedudukan	37
	b.Visi	38
	c.Misi	40
	B. Peta Kelembagaan Organisasi	41
	1. Struktur Kelembagaan	41
	2. Dimensi Ketatalaksanaan PKP2A I LAN	44
	3. Dimensi Sarana dan Prasarana	45
	4. Dimensi Sumber Daya Manusia	45
	C. Sistem Penilaian Kinerja di PKP2A I LAN	48
BAB IV	MODEL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI	55
	A. Model Penilaian Kinerja	55
	B. Langkah/ Tahapan Penilaian Kinerja Individu	57
	C. Prosedur Penggunaan Formulir Penilaian Kinerja	65
	D. Pola Administrasi dan Implementasi Penilaian Kinerja	66
	E. Fungsi dan Manfaat Sistem Penilaian Kinerja	67
	F. Simulasi Penggunaan Instrumen	68
BAB V	PENUTUP	75
	A. Kesimpulan	75
	B. Saran/Rekomendasi	76
	DAFTAR PUSTAKA	78

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Negara I Lembaga Administrasi Negara atau disingkat (PKP2A I LAN), merupakan bagian integral dari Lembaga Administrasi Negara yang menjalankan tugas dan fungsinya di daerah. PKP2A I LAN Bandung keberadaannya didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara dan diubah dengan Keppres Nomor 40 Tahun 2000 dan Keputusan Presiden Nomor 32 Tahun 2003 telah ditetapkan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara. Untuk operasionalnya sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan keputusan tersebut dinyatakan bahwa PKP2A I LAN Bandung adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama LAN (BAB XI Pasal 140). Sedangkan dalam bidang substantif, jalur koordinasi PKP2A adalah dengan para Deputi yang berada di lingkungan LAN. Oleh karena itu, Dalam pelaksanaan Tugas dan Fungsi PKP2A yang dinyatakan dalam Pasal 141 dan Pasal 142, PKP2A I mempunyai tugas menyelenggarakan kajian/ penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara dan pendidikan dan pelatihan aparatur negara sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara.

Dalam operasionalnya, setiap organisasi, termasuk dalam hal ini PKP2A, ditentukan oleh aktivitas sumber daya manusia yang menggerakkan sumber daya lainnya. Oleh karenanya, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang paling vital yang menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Dengan kata lain, SDM pada dasarnya merupakan "motor penggerak" organisasi. Oleh karenanya, perlu untuk diperhatikan antara lain melalui pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan, sehingga akan terbentuk sosok SDM yang berkualitas. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengelola SDM dalam organisasi. Salah satunya adalah dengan cara menilai dan mengevaluasi tingkat

kinerja SDM secara periodik. Dalam rangka itulah, adanya sistem penilaian kinerja yang handal, efektif, dan obyektif menjadi salah satu kebutuhan yang harus dimiliki dalam rangka mengelola SDM organisasi..

Terkait dengan sistem penilaian kinerja, dapat dinyatakan bahwa salah satu aktivitas yang penting di dalam organisasi adalah melakukan penilaian kinerja secara periodik (bulanan, per tiga bulan, semester atau pun tahunan) terhadap para pegawai. Penilaian kinerja sering disebut dengan *review performa* atau *performance appraisal*, memberikan kesempatan kepada penyelia untuk menilai ketepatan kinerja karyawan dan membuat rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerjanya Vethzal Rivai, Ahmad Fauzi Mohd Basri (2005 : 157).

Lebih dari itu, dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Setiap pegawai juga ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinaikinya bila dapat melaksanakan tugas secara baik, selain juga bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

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 prestasi kerja yang dilakukan secara obyektif dan benar akan mampu menciptakan pegawai-pegawai yang dapat diandalkan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Istilah kinerja dalam khasanah pengetahuan di Indonesia sangat beragam, antara lain, prestasi kerja, unjuk kerja, kinerja, hasil kerja, dsb. Namun demikian, beberapa istilah tersebut merujuk pada arah yang sama, yaitu bagaimana seseorang menghasilkan sesuatu sebagai hasil kerjanya.

Tentunya tugas yang berat buat seluruh pegawai PKP2A I LAN untuk menterjemahkan tugas pokoknya kedalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Sejalan dengan itu, maka kontrol terhadap pekerjaan yang dilakukan harus dilakukan secara cermat dan terukur agar hasil yang didapat, bisa sesuai dengan harapan. Kalaupun ada kekurangan, maka hal tersebut dapat dievaluasi dan didapatkan umpan balik untuk perbaikan kedepannya.

Hal tersebut adalah suatu proses evaluasi kinerja yang dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan baik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan

kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Tentunya atas dasar evaluasi kinerja, dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan topik yang tidak ada habisnya untuk dibincangkan oleh para pakar, pelaku bisnis dan praktisi, bahkan selalu menarik untuk diseminarkan, lokakarya, penelitian ataupun diskusi-diskusi selama kehidupan berorganisasi masih ada. Selama dunia masih berputar, tentu peran manusia sebagai sumber daya masih sangat diperlukan dan bahkan menentukan sebagai khalifah di muka bumi.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Meskipun penggunaan penilaian kinerja (Murphy and Cleveland, 1991) telah meningkat sejak 40 tahun terakhir, secara formal praktik penilaian terhadap pekerja telah ada selama berabad-abad. Pada awal abad ke-3, Sin Yu ahli filsafat China mengkritik bias penilaian yang disampaikan oleh Dinasti Wei dengan menyatakan penilaian kerajaan dari Nine Grades jarang menilai orang berdasarkan jasanya, tetapi selalu berdasarkan rasa suka dan tidak suka. (Patten, 1977). Menurut Heilbroner (1953) Penilaian jasa pada industri mungkin pertama kali digunakan dibuat oleh Robert Owen pada Pabrik kapasnya di New Lanark Skotland pada awal Tahun 1800.

Pada awal 1950-an, penilaian praktis diterima pada sejumlah organisasi. Pada awalnya penilaian kinerja digunakan sebagai basis pembuatan keputusan administratif seperti promosi, kenaikan gaji, dan sebagainya. Selama dekade 1960-an dan 1970-an penilaian kinerja telah mulai digunakan sebagai pengembangan pekerja, perencanaan perusahaan dan dokumentasi resmi, (De Vries et al, 1986) sistem peralatan dan penelitian. (Cleveland et al, 1980).

Di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang

diinginkan, standar kerja yang dinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital.

Beberapa aturan dan nilai yang digunakan tentunya tetap mengacu kepada fungsi dari keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang berahlak mulia, berwibawa, berdaya guna, berdaya saing tinggi, berkualitas dan memahami benar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk mewujudkan PNS yang demikian itu, maka Pemerintah membentuk suatu undang-undang yang mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri, yaitu Undang undang (UU) nomor 8 tahun 1974 dan terakhir dengan UU nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang titik beratnya mulai diarahkan pada prestasi kerja PNS. Sebagai Abdi Negara, berarti bahwa seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Dengan semakin kritisnya masyarakat dan berbarengan dengan menggelindingnya era reformasi sekarang ini, kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan termasuk di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya. Kita sebagai Pegawai Negeri Sipil tidak bisa lagi bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

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

Untuk implementasinya, pemerintah mengeluarkan peraturan yaitu PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Serta untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya, maka BAKN, mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan PP No. 10/1979, berupa Surat Edaran yaitu SE. BAKN No. 02/SE/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3 PNS.

Tetapi kenyataan di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, kondisi penilaian kinerja ini belum benar-benar mencerminkan kondisi obyektif hasil kerja pegawai. Yang pada akhirnya penilaian akuntabilitas keseluruhan kinerja kegiatan suatu entitas/organisasi ke dalam bentuk laporan akuntabilitas instansi pemerintah (LAKIP) sering hanya sebatas memenuhi tugas dan kewajiban saja tanpa mempertimbangan dan mementingkan arti riil dari "akuntabilitas" itu sendiri, dengan kata lain, masih sebatas laporan formalitas yang tidak memberikan *impact* pada kinerja sebelumnya.

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, dimana sudah tidak bisa dipungkiri lagi dalam organisasi pemerintah terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang cukup mencolok yang dimiliki aparatnya, dibandingkan dengan sumber daya manusia pada organisasi swasta, maka merupakan suatu hal yang urgen bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Untuk itulah, maka dalam rangka peningkatan kualitas layanan dan peningkatan produktivitas lembaga, sangat dibutuhkan adanya penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.

B. Rumusan Permasalahan

Batasan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dapat dilakukan secara tepat di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara sehingga dapat mencerminkan kondisi objektif unjuk kerja seorang pegawai pada unitnya.

Untuk mendapatkan penjelasan atas jawaban permasalahan pokok tersebut, maka secara rinci diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah operasionalisasi penilaian kinerja pegawai yang selama ini dilakukan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai?
3. Bagaimanakah strategi yang harus dilakukan dalam sistem penilaian kinerja yang objektif?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan Sistem Penilaian Kinerja yang dapat secara obyektif menilai unjuk kerja pegawai di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. Sedangkan, yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan operasionalisasi penilaian kinerja pegawai yang selama ini dilakukan di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN;
2. Menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai;
3. Merumuskan pilihan strategi untuk menentukan sistem penilaian kinerja pegawai;
4. Diarahkannya pembuatan dokumen Sistem Penilaian Kinerja Pegawai pada masing-masing unit kerja.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini akan digunakan di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN untuk menjadi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai. Setelah dilakukan studi pelaksanaannya, tentunya Sistem Penilaian Kinerja Pegawai ini dapat saja disosialisasikan untuk mendapatkan tanggapan dan rekomendasi dalam menilai Kinerja Aparatur secara keseluruhan.

Tentunya dalam tatanan teoritis, sistem penilaian kinerja pegawai akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian termasuk penilai dan yang dinilai.

1. Bagi individu

Untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Apabila hasil dari penilaian tersebut memberikan hasil nilai yang positif, maka diharapkan bisa meningkatkan motivasi kerja, mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan lebih baik, di masa yang akan datang. Sedangkan bila hasilnya negatif, maka diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga

diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya di masa mendatang.

2. Bagi Organisasi

Apabila hasil dari penilaian tersebut positif, maka akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Selain itu pula berguna untuk memberikan kompensasi, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan. Sedangkan apabila hasil penilaian tersebut negatif, akan berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan, dan demosi.

E. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan kondisi yang ada, dengan memperhatikan informasi yang berasal dari nara sumber dan pakar. Dalam beberapa hal, untuk pencarian informasi, dilakukan juga *Desk Research*, yaitu dengan menelaah berbagai teori dan konsep yang relevan sebagai referensi kajian, serta dengan mencoba mengembangkan pola-pola yang dikaji melalui pola simulasi. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang berbagai hal yang terkait dengan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai.

Dalam pembahasannya, pedoman awal yang dijadikan landasan penilaian adalah sejauh mana pegawai dapat memenuhi uraian tugas yang diembannya. Uraian Tugas pada dasarnya merupakan pedoman atau acuan kerja yang berisi tentang susunan rangkaian kegiatan yang akan dikerjakan oleh setiap pegawai, baik untuk skala harian, mingguan, maupun tahunan. Dalam hal ini uraian tugas akan menjadi dokumen yang memuat tentang pembagian tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai berdasarkan pada posisi masing-masing pegawai di lingkungan unitnya masing-masing, yang pembagian pada setiap unitnya diatur oleh pimpinan unitnya masing-masing.

Selain berpedoman pada uraian tugas, titik berat dari langkah kajian ini adalah dengan mencoba menguraikan mengenai tugas pekerjaan sehari-hari pegawai secara riil faktual. Artinya bahwa terlepas dari adanya uraian tugas yang telah disusun, salah satu kelemahan dalam lingkungan birokrasi adalah kurang konsisten terhadap penerapan pedoman yang ada. Untuk itu, seringkali terjadi bahwa pada akhirnya tugas pekerjaan yang dilakukan hanya didasarkan

kepada apa yang mengalir dan "merasa" perlu dikerjakan setiap harinya tanpa melihat lagi kesesuaianya dengan dokumen uraian tugas. Tanpa bermaksud mentolerir bias konsistensi tersebut, tim merasa perlu untuk mengakomodasikan fenomena tersebut dalam sistem penilaian kinerja ini, sehingga dipahami bahwa uraian tugas/ pekerjaan riil yang pada akhirnya akan menjadi dasar penilaian kinerja pegawai. Tentunya dengan asumsi ini, apabila riil pekerjaan sudah didasarkan kepada uraian tugas yang ada, maka secara otomatis hal itu akan menjadi tugas pekerjaan riil yang dilakukan, tapi sebaliknya, apabila didasarkan pada uraian tugas formal semata, belum tentu hal itu menunjukkan riil pekerjaan yang dilaksanakan sehari-hari.

Sistem Penilaian Kinerja Pegawai ini diharapkan akan menggambarkan kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang dinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital untuk diketemukan.

F. Lokus Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi lokus adalah lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. Setiap unit yang ada dalam lokus menjadi sasaran penelitian yang dalam hal ini dicermati uraian tugas di masing-masing unit serta perlakunya untuk tugas-tugas yang diemban. Beberapa pejabat struktural dijadikan sebagai *key informants* yang berfungsi sebagai tim penilai pegawai dan mempunyai wawasan dan pengalaman tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai.

G. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan cara sebagai berikut: (1) Studi Kepustakaan, baik berupa jurnal-jurnal tentang Penilaian Kinerja maupun konsep-konsep Pembinaan Sumber Daya Manusia dan yang terkait; (2) Dokumen Internal terkait dengan Uraian Tugas pegawai di masing-masing unit.

H. Analisis Data

Data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis dengan cara deskriptif analisis. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran secara menyeluruh tentang Sistem Penilaian Kinerja yang selama ini dilakukan. Kemudian tahapan

berikutnya adalah melakukan pendataan terhadap uraian tugas yang sudah ada dan memformulasikan Sistem Penilaian Kinerja yang diharapkan dapat memberikan gambaran obyektif tentang unjuk kerja pegawai yang ada. Pembobotan dilakukan untuk beberapa penugasan dengan maksud memberikan apresiasi lebih tinggi untuk beberapa pekerjaan tertentu.

I. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan dengan rincian waktu sebagai berikut:

Tabel 1.1. Waktu Penelitian

JADWAL TAHAPAN KEGIATAN	WAKTU (BULAN)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Penyempurnaan TOR												
2. Penyusunan Desain Penelitian												
3. Penyempurnaan Desain Penelitian												
4. Pembuatan Kuesioner												
5. Penyempurnaan Kuesioner												
6. Pengolahan dan Analisis Data												
7. Pembuatan Laporan												
8. Perbaikan dan Pencetakan Laporan												

Sumber: data olahan, 2008

J. Kerangka Pemikiran

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kinerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja pada dasarnya akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Evaluasi Kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel (kreitner dan Kinicki, 2001: 300)

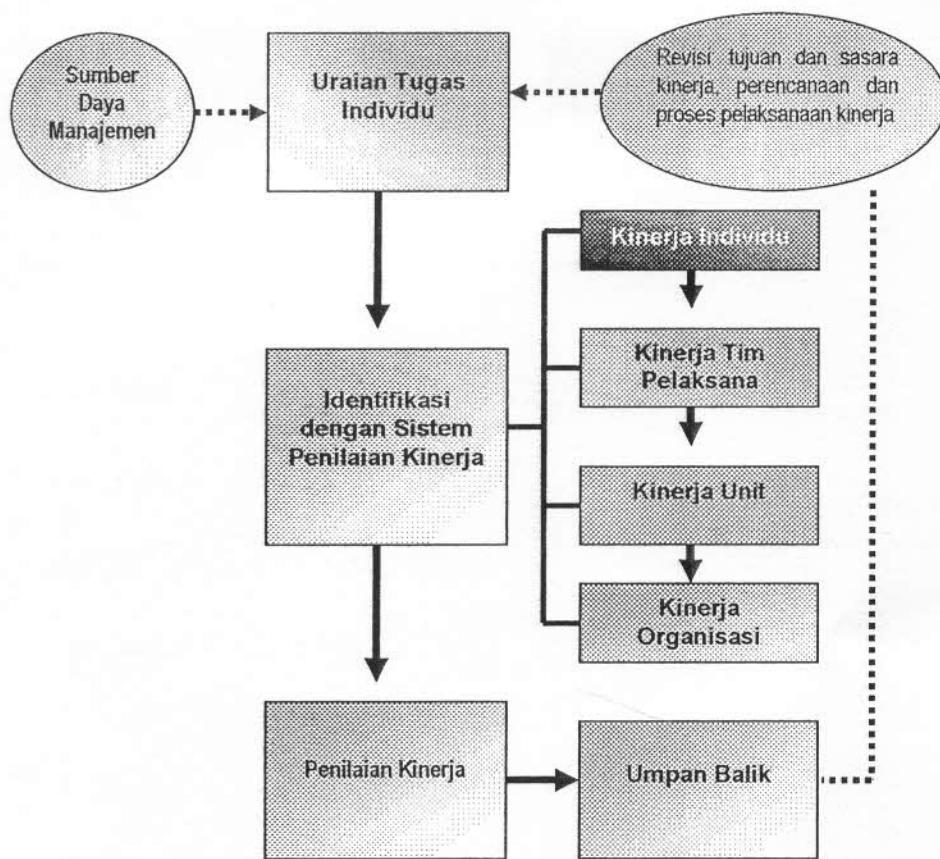
Disesuaikan dengan kondisi di lingkungan PKP2A I LAN, maka uraian tugas menjadi salah satu bentuk dari aruan dalam menilai kinerja pegawai. Uraian tugas di sini akan berfungsi sebagai job description yang diemban oleh setiap unit untuk kemudian dikonversikan menjadi tugas individu di unit yang bersangkutan. Dari uraian di atas, maka perumusan uraian tugas ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun unit di lingkungan PKP2A I LAN dengan memberikan kejelasan dalam hal tugas dan fungsi serta peranan dari masing-masing pegawai melalui pembagian tugas yang proposional.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diupayakan langkah dengan menetapkan sasaran sebagai berikut :

1. Adanya rumusan mengenai jenis-jenis tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap unit di lingkungan PKP2A I LAN Bandung (mencerminkan uraian tugas unit);
2. Adanya uraian tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan unit dan staf di unit terkait secara umum (mencerminkan uraian tugas jabatan: pimpinan dan staf)
3. Adanya uraian tugas sebagai landasan atau acuan bagi pimpinan unit untuk menyusun uraian tugas individu untuk dilaksanakan dan didistribusikan kepada masing-masing di lingkungan unit tersebut
4. Adanya uraian tugas sebagai landasan bagi pimpinan untuk melakukan pengukuran kinerja dari setiap individu di unit masing-masing berdasarkan uraian tugas yang didistribusikannya.

Berdasarkan uraian diatas, akan dikembangkan instrumen yang mengarah kepada Sistem Penilaian Kinerja Pegawai yang diharapkan menjadi bahan evaluasi obyektif untuk perbaikan kinerja pegawai. Sehubungan dengan uraian tersebut diatas, maka kerangka pemikiran yang dikembangkan, sebagai berikut:

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Sistem Penilaian Kinerja



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja

Menurut Wikipedia Indonesia, kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang merupakan terjemahan kata dari bahasa asing, yaitu "prestasi". Bisa pula berarti hasil kerja. Sedangkan kinerja menurut terjemahan bahasa Inggris dari kata *performance*, yang dalam bahasa Indonesia mengandung beberapa pengertian seperti penampilan kerja, prestasi kerja, unjuk kerja, dan kinerja. Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa kinerja adalah:

"Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika."

Kinerja menurut Mangkunegara (2000: 67) adalah *"Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"*.

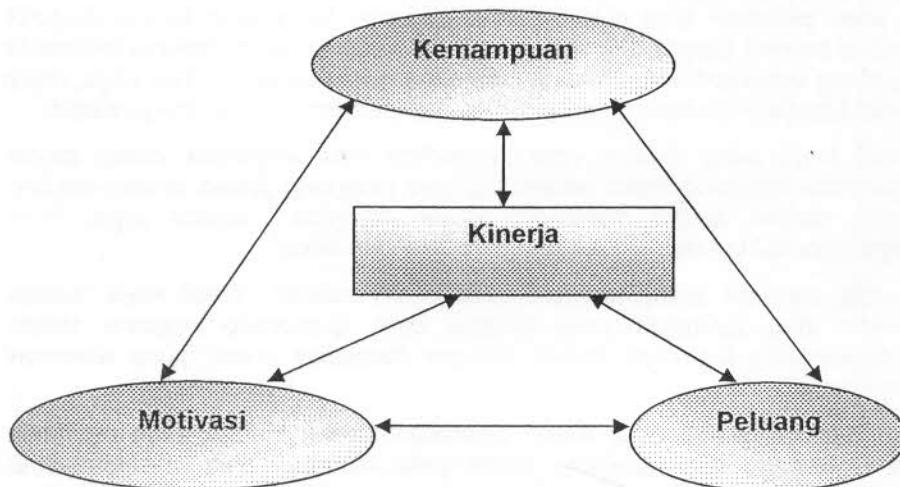
Dari dua definisi di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja akan mengacu kepada wewenang dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja akan terkait dengan uraian tugas (*job description*) dari masing-masing individu pegawai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Kinerja pegawai adalah unjuk kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya yang sepenuhnya tergambar dalam uraian tugas yang harus dilakukannya pada saat disposisikan pada tempat tertentu.

Manning (1998: 6) mengemukakan bahwa, *"kinerja adalah hasil dari kemampuan alami, keahlian yang diperoleh dan keinginan untuk mencapai tujuan"*. Sedangkan, As'ad (1995: 48) mengemukakan bahwa, *"kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan"*.

Artinya, bahwa kinerja pegawai itu setelah dilihat dari uraian tugas yang diemban, juga harus memperhatikan bobot pekerjaan yang ada. Berat tidaknya

suatu pekerjaan harus menjadi perhitungan khusus dalam menilai keberhasilan kinerja seseorang.

Dalam perspektif lain dinyatakan bahwa, *kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan*. Dalam perspektif ini, kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Secara skematis dapat dilihat sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 2.1. Skema Dimensi Kinerja

Kemudian, menurut Sulistiyani (2003:223) dinyatakan bahwa, "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Sedangkan, Hasibuan (2001: 34) mengemukakan bahwa, "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Dalam pengertian di atas, kinerja dimaknai sebagai prestasi kerja, yang dilandasi oleh usaha pegawai dalam bekerja yang hasil akhirnya akan dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, serta kesungguhan pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa hasil kinerja bisa memberikan

gambaran untuk perbaikan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dikemudian hari, asal saja bisa diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lemahnya kinerja pegawai tersebut. Disinilah pentingnya fungsi dari penilaian kinerja yang diharapkan secara komprehensif dapat menggambarkan kondisi pekerjaan yang harus dilakukan, juga bisa memberikan informasi sejauh mana pegawai tersebut mempunyai kapasitas dan kompetensi untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

B. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana tingkat keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, tentunya harus dilakukan suatu upaya yang pengukuran atau penilaian secara sistematis. Dalam hal inilah maka perlu dilakukan penilaian kinerja, untuk mendapatkan umpan balik yang selanjutnya dapat digunakan sebagai informasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya (Handoko, 1989). Menurut Mondy dan Noe (1990), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari (a) hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan (b) kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Levinson (1979, dalam Casio, 1992) mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait sebagai berikut :

- Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.
- Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang pegawai; hasil observasi ini kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.
- Manajemen kinerja adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja seorang pegawai, dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan, selama jangka waktu tertentu dan kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Informasi yang diperoleh dari proses ini disampaikan kembali kepada pegawai melalui wawancara penilaian. Tujuannya adalah untuk (a)

menentukan relevansi kinerja individu dan kelompok dengan tujuan-tujuan organisasi, (b) meningkatkan efektivitas unit kerja, dan (c) meningkatkan kinerja pegawai.

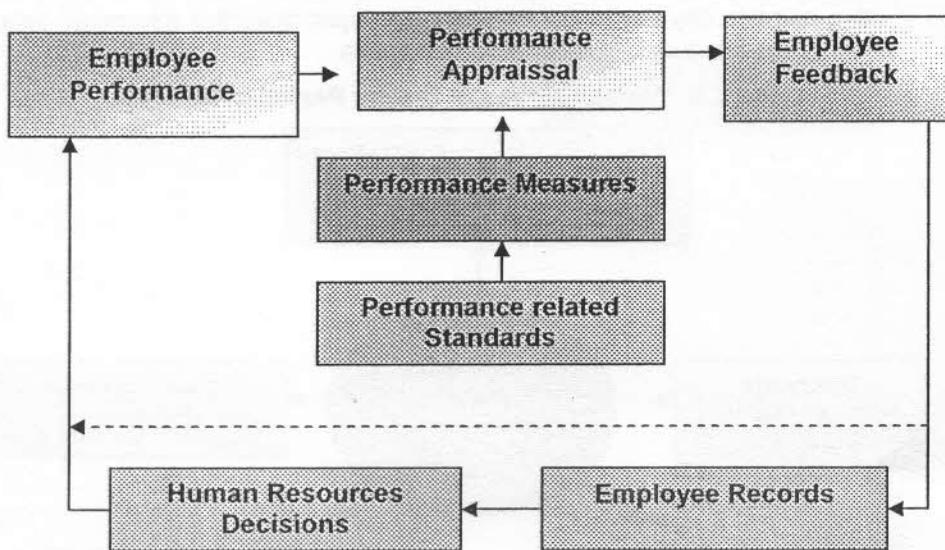
Selanjutnya, Bernardin & Russell memberi batasan mengenai kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan, **penilaian kinerja** adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Pendapat lain mendefinisikan *performance management* sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai, dan pengelolaan pegawai sedemikian rupa sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan itu.

1. Unsur-unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja, yang berfungsi sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk mengukur kinerja (Werther & Davis, 1996). Agar efektif, standar yang digunakan hendaknya terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan (*target/ sasaran*). Dalam kaitan ini, analisis jabatan berguna untuk mengungkapkan kriteria kinerja yang spesifik. Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran-ukuran kinerja (*performance measures*) yang dapat diandalkan, yakni *rating* yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar bermanfaat, ukuran tersebut harus mudah digunakan, andal dan mencatat perilaku kritis yang menentukan kinerja. Ukuran-ukuran kinerja bisa bisa bersifat obyektif dan subyektif. Ukuran kinerja obyektif adalah indikasi kinerja yang dapat diverifikasi oleh orang lain dan biasanya berbentuk kuantitatif. Ukuran kinerja subyektif adalah *rating* yang didasarkan atas standar atau opini pribadi dari orang-orang yang melakukan evaluasi dan tidak dapat diverifikasi oleh orang lain. Dalam melakukan penilaian kinerja, selain instrumen yang harus jelas, perlu pula diperhatikan mengenai unsur-unsur Sistem Penilaian Kinerja. Adapun unsur-unsur dimaksud adalah sebagaimana dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.2. Unsur-unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja



2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Informasi yang terkumpul melalui penilaian kinerja umumnya digunakan untuk kepentingan pemberian kompensasi, pengembangan kapasitas pegawai, manajemen kinerja, dan dokumentasi. Selain itu bisa pula dipergunakan untuk keperluan promosi, mutasi, PHK (Putus Hubungan Kerja), analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat), penelitian, dan evaluasi program. Dengan kata lain bahwa, informasi yang diberikan dari hasil penilaian kinerja dapat menjadi bahan untuk pengambilan keputusan oleh manajemen (pimpinan) dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya.

Tujuan umum sistem penilaian kinerja adalah :

- Untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar dapat menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, dan
- Memberikan informasi kepada pegawai dan atasan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan;

- Untuk mengetahui dan memahami kondisi obyektif organisasi, khususnya yang terkait dengan potensi dan kelemahan dalam organisasi dan sumber daya organisasi, sehingga dapat diperoleh informasi/ data yang diperlukan dalam rangka perbaikannya.

Gambar 2.3. Tujuan/Kegunaan Sistem Penilaian Kinerja



Fungsi diadakannya penilaian kinerja di setiap organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian;
- Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok;
- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai yang dinilai;
- Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi;
- Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian;
- Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan;
- Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (reward);
- Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja

Selanjutnya, penilaian prestasi kerja menjadi penting jika mampu memberikan **manfaat**, yaitu :

- untuk perbaikan prestasi kerja,
- untuk penyesuaian kompensasi,

- c) sebagai bahan untuk keputusan penempatan,
 - d) untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan,
 - e) untuk perencanaan dan pengembangan karir,
 - f) untuk menghindari adanya penyimpangan proses staffing,
 - g) untuk menghindari adanya ketidak akuratan informasi,
 - h) untuk menghindari kesalahan desain pekerjaan,
 - i) memberikan kesempatan kerja yang adil dan
 - j) untuk menghadapi adanya tantangan eksternal.
3. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (1990) ada lima langkah yang perlu dilakukan dalam proses penilaian kinerja, yaitu :

- a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
- b) Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan)
- c) Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.
- d) Menilai kinerja
- e) Membicarakan hasil penilaian dengan pegawai.

Pada umumnya, bagian SDM bertanggung jawab untuk merancang dan mengimplementasikan program penilaian kinerja. Ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian, yakni :

- a) Atasan langsung
- b) Bawahan
- c) Rekan kerja
- d) Penilaian kelompok
- e) Penilaian oleh diri sendiri
- f) Kombinasi

Penilaian seharusnya dilakukan oleh orang yang mempunyai kesempatan untuk benar-benar mengamati perilaku secara langsung. Penilaian yang akurat dan obyektif amat bergantung pada kemampuan penilai agar penilaian yang dilakukan menjadi obyektif dan akurat.

Masalah-masalah yang sering timbul dalam penilaian kinerja diantaranya adalah :

- a) Kurangnya obyektivitas dikarenakan faktor-faktor yang dinilai merupakan faktor-faktor yang sulit diukur seperti: sikap, loyalitas dan kepribadian.

- b) Kesalahan "halo". *Halo error* terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum berdasarkan faktor tunggal ini.
- c) Penilai terlalu "longgar" (*leniency*) yang merupakan kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya.
- d) Penilai terlalu "ketat" (*strictness*) yang merupakan sikap yang terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja. Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi apabila penilai tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.
- e) Kecenderungan memberikan nilai tengah (*central tendency*). Kesalahan ini terjadi bila pegawai diberi nilai rata-rata secara tidak tepat atau kecenderungan untuk memberi nilai rata-rata kepada semua pegawai. Kesalahan ini dapat pula berasal dari kurangnya informasi tentang pegawai yang dinilai.
- f) Bias perilaku terbaru (*recent behaviour bias*) terjadi apabila penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan.
- g) Bias pribadi, terjadi apabila penilaian didasarkan atas kesamaan karakteristik pribadi seperti suku, agama, gender, atau usia.

Dalam perkembangannya, maka untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul selama terjadinya pengukuran kinerja sudah harus dicoba diatasi. Hal ini bisa dilakukan dengan adanya Karakteristik Sistem Penilaian yang Efektif, yaitu :

- a) Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan (*valid*). Lebih spesifik lagi, informasi pekerjaan harus ditentukan melalui analisis jabatan.
- b) Ekspektasi kinerja harus dijelaskan sebelum periode penilaian.
- c) Standardisasi penilaian untuk para pegawai yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah atasan yang sama.
- d) Penilai yang cakap. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan pelatihan yang memadai seperti *Rater Error Training (RET)* dan *Rater Accuracy Training (RAT)* untuk melatih kepekaan penilai dan meningkatkan akurasi penilaian
- e) Komunikasi terbuka. Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat dibutuhkan secara terus menerus, tidak hanya pada saat proses penilaian dilakukan

- f) Akses pegawai terhadap hasil penilaian yang akan memeberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mendeteksi setiap kesalahan yang mereka perbuat.
- g) Proses pengajuan keberatan (*due process*). Untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mempersoalkan hasil penilaian yang mereka anggap tidak akurat atau tidak adil.

4. Metode Penilaian Kinerja

Banyak metoda penilaian yang meletakkan fokus pada perilaku pekerja (*behaviour-oriented systems*), baik dengan cara membandingkan kinerja pekerja satu sama lain atau disebut *relative rating systems*, atau dengan menilai setiap pekerja berdasarkan standar kinerja tanpa membandingkannya dengan pekerja lain, disebut dengan *absolute rating systems*. Metoda penilaian lain yang memberikan penekanan pada apa yang dihasilkan oleh pekerja atau disebut dengan *results oriented systems*.

Berikut ini beberapa metoda yang lazim digunakan dalam melakukan penilaian kinerja adalah:

a. Rating Scales

Metoda ini menilai pegawai berdasarkan atas sejumlah faktor yang telah didefinisikan. Dalam metoda ini, pertimbangan atas kinerja dicatat pada sebuah skala yang dibagi-bagi ke dalam kategori (biasanya 5 sampai tujuh kategori) yang sering didefinisikan dengan menggunakan kata sifat seperti sangat memuaskan, rata-rata atau tidak memuaskan. Metoda ini memeberikan kemungkinan untuk menggunakan lebih dari satu kriteria kinerja meskipun dapat pula diterapkan satu penilaian yang bersifat menyeluruh (*global rating*).

Faktor-faktor yang dipilih dalam metoda ini biasanya terbagi ke dalam dua jenis yaitu, yang **berhubungan dengan pekerjaan** (jumlah dan mutu pekerjaan), dan yang **berhubungan dengan karakteristik pribadi** (misalnya inisiatif, kerjasama, dll). Penilai mengisi formulir penilaian dengan menandai derajat untuk tiap faktor.

b. Critical Incidents

Dalam metoda ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat menonjol atau sangat positif dan perilaku kerja yang sangat negatif. Tindakan-tindakan itu disebut "kejadian kritis". Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan tadi bersama-sama dengan data lainnya untuk

mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan metoda ini, penilaian yang dilakukan lebih besar kemungkinannya untuk meliput seluruh periode penilaian, dan tidak hanya memusatkan perhatian pada beberapa minggu atau bulan terakhir saja. Tetapi, bila seorang penilai harus menilai banyak pegawai, waktu yang dibutuhkan bisa menjadi terlalu lama.

c. "Essay" atau "Narrative Essay"

Dalam metoda ini, penilai menulis sebuah narasi yang menguraikan tentang kinerja pegawai. Metoda ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan sehari-hari. Penilaian seperti ini sangat bergantung pada kemampuan menulis seorang penilai. Dengan metoda ini, membandingkan hasil evaluasi sulit dilakukan karena tidak adanya kriteria umum.

d. Work Standards

Metoda ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Ada beberapa metoda penentuan standar misalnya studi waktu dan pengambilan sampel pekerjaan. Salah satu keuntungan penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah obyektifitas. Tetapi, agar standar ini dianggap obyektif, para pegawai harus memahami secara jelas bagaimana standar ditetapkan. Begitu pula apabila ada perubahan standar.

e. Ranking

Dalam metoda ini, penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Kesulitan terjadi apabila pegawai menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

f. Forced Distribution

Dalam metoda ini, penilai memasukan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa semua kelompok pegawai akan mempunyai pegawai-pegawai yang sama distribusi prestasinya yakni istimewa, rata-rata dan buruk.

g. Forced-Choice

Dalam metoda ini, penilai diberikan serangkaian pernyataan tentang seorang pegawai dan penilai harus menunjukkan item apa yang paling tepat menggambarkan perilaku pegawai.

h. Weighted Checklist Performance Reports

Dalam metoda ini, penilai mengisi/melengkapi formulir yang sama dengan metoda *forced-choice*, tetapi respons yang diisi oleh penilai diberi bobot yang berbeda.

i. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Metoda BARS menggabungkan unsur-unsur dari metoda tradisional rating scales dan critical incidents. Dengan menggunakan BARS, perilaku kerja dari critical incidents akan diuraikan secara lebih obyektif. Dalam BARS, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan pada sebuah skala dan kinerja itu diuraikan dalam bentuk perilaku kerja spesifik dari seorang pegawai. BARS tidak menggunakan kata sifat pada tiap skala, tetapi menggunakan jangkar perilaku yang berhubungan dengan kriteria yang sedang diukur.

j. Management By Objectives (MBO)

MBO merupakan filosofi manajemen yang menekankan pada penentuan tujuan yang disepakati bersama oleh atasan dan bawahan dan penggunaan tujuan ini sebagai dasar utama bagi upaya pemberian motivasi, evaluasi dan pengendalian/pengawasan.

k. Assessment Center

Dalam metoda ini, pendekatan penilaian kinerja yang meminta pegawai untuk berperan serta dalam satu rangkaian kegiatan yang sejenis atau sama dengan aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan yang sesungguhnya.

5. Pendekatan Penilaian Kinerja

Dilihat dari titik acuan penilaian, terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yaitu :

a. Penilaian Kinerja Berdasarkan Hasil (result-based performance appraisal)

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif biasanya dikenal dengan istilah MBO (*Management By Objectives*) yang biasanya berfokus pada apa yang telah dicapai oleh pegawai. MBO menerima masukan maksimal dari para pegawai, proses konsultasi yang lebih teliti, ada jadwal peninjauan dan perbaikan sasaran. Namun, MBO terbatas pada pribadi orang tertentu dan tidak mungkin membandingkan seorang pegawai dengan yang lain.

Keuntungan kriteria ini, antara lain :

- tersedianya target-target kinerja
- ukuran-ukurannya spesifik dan dapat diukur
- cenderung mengurangi kesalahan-kesalahan yang sifatnya judgemental
- secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan/sasaran informasi

Kelemahan kriteria ini, antara lain:

- banyaknya pekerjaan yang tidak bisa dikuantifikasikan ukuran-ukurannya
- para pegawai cenderung mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif
- bilamana ukuran-ukuran dipakai atas individu, maka akan ada kecenderungan kerjasama antara para anggota organisasi

b. **Penilaian Kinerja berdasarkan Perilaku (*behaviour-based performance appraisal*)**

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS yang dibuat dari critical incidents yang terkait dengan berbagai dimensi kinerja. Sifatnya kolaboratif, memakan waktu yang banyak dan bias pada jenis pekerjaan tertentu.

Keuntungan kriteria ini antara lain :

- perilaku-perilaku bisa diamati dan diukur secara obyektif
- BARS mengukur perilaku-perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang relevan dan spesifik.

Kelemahan kriteria ini, antara lain :

- BARS tidak mengukur secara langsung hasil akhir dan pencapaian tujuan
- Pengembangan rating scales untuk berbagai pekerjaan dalam organisasi akan menyita banyak waktu
- Hanya bisa untuk perilaku-perilaku yang dapat diamati dan sulit untuk diterapkan bagi perilaku-perilaku yang sulit diamati seperti kepemimpinan, kreativitas dan intelegensi.

c. Penilaian Kinerja berdasarkan Judgement (*Judgement-based performance appraisal*)

Tipe kriteria ini menilai kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *reliability*, *interpersonal competence*, *loyalty*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenisnya. Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada judgement ini yaitu *rating method* dan *rangking method*.

Kelemahan dari metode ini adalah bahwa ukuran-ukuran kinerja dirumuskan secara longgar sehingga sangat rentan terhadap kesalahan-kesalahan yang sifatnya judgemental. Selain itu, sangat sulit untuk menilai orang yang terlambat banyak dan penilaian yang dilakukan cenderung sewenang-wenang. Walaupun begitu, metode ini masih secara luas dipakai pada situasi dimana perilaku pegawai tidak bisa secara jelas dirumuskan dan diukur.

C. Umpan Balik

Pemberian umpan balik adalah langkah akhir dan kritis dalam penilaian kinerja. Tingkat kepuasan pegawai atas seluruh proses penilaian sangat dipengaruhi oleh kualitas diskusi umpan balik, informasi yang disediakan tentang kinerja mereka, dan bantuan yang diberikan dalam menyusun rencana peningkatan prestasi di masa depan.

Umpan balik mempunyai tiga tujuan, yaitu :

1. Sebagai faktor motivasi dan memberi peluang kepada penilai untuk mendorong pegawai ke arah kinerja yang diharapkan
2. Umpan balik yang konstruktif sangat diperlukan untuk mengubah perilaku
3. Mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian.

Peran serta pegawai dalam pemberian umpan balik akan meningkatkan kepuasan. Umpan balik hendaknya disampaikan secara positif dan spesifik serta mengandung tujuan yang dapat dicapai, spesifik dan menantang.

D. Penilaian Kinerja di lingkungan Pegawai Negeri Sipil

Keberhasilan suatu sistem penilaian dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilai serta validitas dan reliabilitas metode yang digunakan, juga dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria-kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu.

Dalam suatu sistem penilaian yang ideal terdapat dua fungsi yang melekat, yakni fungsi evaluasi dan fungsi pengembangan. Dalam implementasinya perlu mengakomodasikan beberapa prinsip penilaian kinerja, yakni: relevan (*relevance*), dapat diterima (*acceptability*), dapat dipercaya (*reliability*), peka dalam membedakan antara kegagalan dan keberhasilan (*sensitivity*) dan praktis atau dapat diterapkan (*practicality*).

Tujuan penilaian kinerja dikaitkan dengan peningkatan penghasilan pegawai mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran kinerja pegawai yang sejalan dengan kinerja unit kerja.
2. Mendorong perubahan sikap dan perilaku serta menciptakan komitmen bersama antara pimpinan dan pembantu pimpinan guna meningkatkan kinerja.
3. Memberikan pemahaman komprehensif tentang penyusunan penilaian kinerja pegawai berbasis sasaran dan obyektivitas penilaian.
4. Memberikan bimbingan secara teknis tentang penyusunan standar penilaian kinerja pegawai.
5. Melaksanakan pembinaan disiplin pegawai.
6. Meningkatkan kualitas pekerjaan dan kemampuan kerja pegawai.

Ada dua manfaat dengan adanya sistem penilaian kinerja tersebut, yakni sebagai dasar program penilaian kinerja bulanan dan tahunan. Hasil kinerja bulanan langsung dikaitkan sebagai dasar pemberian tunjangan peningkatan penghasilan. Hasil kinerja tahunan langsung digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk pengembangan karier pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, rencana suksesi kepemimpinan administrasi secara berjenjang, mutasi, promosi dan demosi pegawai, serta sebagai pelaksanaan diagnosa masalah-masalah organisasi dan pegawai.

Ruang lingkup penilaian kinerja mencakup penilaian kinerja bulanan dan tahunan yang harus disepakati antara atasan dan bawahan sebagai kontrak kinerja. Kegiatan penilaian kinerja bulanan diawali dengan perencanaan sasaran kinerja pada setiap awal bulan. Pada setiap akhir bulan dilakukan evaluasi pencapaian kinerja dan evaluasi sikap dan perilaku pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan atasan kepada bawahan diformulasikan dalam persentasi pencapaian kinerja yang akan dijadikan sebagai dasar pemberian tunjangan peningkatan kinerja pegawai selanjutnya. Lingkup penilaian kinerja tahunan diawali dengan perencanaan sasaran kinerja pada awal bulan pertama pada tahun takwim, peninjauan sasaran kinerja pada pertengahan tahun anggaran dan evaluasi pencapaian kinerja dan perilaku serta rekomendasi atasan untuk perbaikan kinerja bawahan pada akhir tahun anggaran.

Sebagai indikator penilaian kinerja dibagi dalam dua bidang, yakni bidang perilaku utama (30%) dan bidang hasil utama (70%). Bidang perilaku utama mencakup: kejujuran menyajikan data, ketepatan waktu kerja baik datang dan pulang, keberadaan di tempat kerja, kemampuan kerjasama, hubungan antar manusia dan efektivitas kepemimpinan khusus bagi para atasan. Sementara itu indikator bidang hasil utama mencakup enam kriteria, yakni khusus (*specific*), terukur (*measurable*), disepakati (*agreed*), nyata (*realistic*), dibatasi waktu (*time bound*) dan dapat dicapai (*achievable*).

Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) sesuai UU No.8 /1974 dan PP No. 10/1979. Jika dicermati format DP3 tersebut sebenarnya akan muncul keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan impreinterpretable. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan feedback dari pegawai.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun yang di dalamnya terdapat unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang PNS merupakan salah satu aspek/faktor pendukung dalam rangka mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) atau akuntabilitas publik.

DP3 atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan masih merupakan hal yang patut mendapat perhatian, mengingat fungsi DP3 sebenarnya sangat penting untuk menilai akuntabilitas personal (pribadi). Namun sangat disayangkan, sampai saat ini eksistensi DP3 sebagai tolok ukur keberhasilan pegawai (PNS) kurang berarti bahkan masih sebatas formalitas.

Berbagai pendapat dan referensi pada umumnya menilai kehadiran dan eksistensi DP3 sebagai fungsi ukuran kinerja pegawai tidak memiliki dampak/efek (*impact*) terhadap aktivitas, kinerja dan pengembangan karier pegawai maupun kinerja pada unit kerjanya. Artinya tidak secara riil DP3 difungsikan dan diimplementasikan secara tepat, benar dan obyektif kepada PNS. Berikut ini, akan disampaikan beberapa kelemahan DP3 sehingga menunjukkan ketidakrelevanannya DP3 sebagai sistem penilaian kinerja yang efektif;

1. Proses penilaian pegawai dan proses pengisian DP3 hanya terjadi sekali dalam setiap tahun, dan dilaksanakan di setiap akhir tahun. Banyak masalah yang timbul pada saat penilaian atau pengisian DP3, dikarenakan proses penilaian hanya terjadi di akhir tahun atau di akhir periode. Salah satu masalah yang terjadi karena penilaian hanya di akhir periode ini adalah terjadinya bias *recency effect*. Bias ini terjadi apabila pihak penilai (atasan) hanya menilai berdasarkan hasil pengamatan/penilaian kinerja pada waktu-waktu terakhir mendekati waktu/periode penilaian, tanpa memperhatikan prestasi kerja di waktu-waktu yang lalu. Sebagai contoh, apabila bawahan di akhir tahun menunjukkan prestasi kerja buruk, tanpa mempertimbangkan kinerja yang baik di awal tahun, maka bawahan tersebut dinilai buruk atau rendah. Untuk mengatasi pemasalahan tersebut, penggunaan buku kerja harian mungkin bisa dijadikan salah satu solusi. Penggunaan buku harian tersebut adalah dengan tujuan melakukan pencatatan terhadap semua aktivitas kerja sehari-hari, sehingga dari hari ke hari, bisa diketahui hasil pencapaian prestasi kerja, dan pencatatan harian prestasi kerja tersebut bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja atau pengisian DP3.
2. Pada proses penilaian kinerja PNS, DP3 hanya merupakan produk akhir, sehingga seringkali DP3 tidak dipergunakan untuk keperluan apapun, kecuali hanya untuk 2 hal; untuk kenaikan pangkat dan sebagai dasar keputusan promosi. Idealnya penilaian kinerja merupakan suatu rangkaian proses yang berkesinambungan dan tidak ada akhirnya, sehingga hasil penilaian kinerja bisa dipergunakan untuk kegiatan lainnya seperti urusan penggajian, untuk keperluan pendidikan (*training*), atau untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan, sehingga bisa dilakukan upaya pengembangan, dan bimbingan-penyluluhan (*coaching-counseling*). Dengan melihat keberadaan DP3, jelaslah bahwa DP3 tidak bisa dipergunakan untuk mengetahui keadaaan (baca: kekuatan/kelemahan) bawahan, atau pun dipergunakan untuk pengambilan keputusan pengembangan. Hal tersebut dikarenakan DP3 hanya berisi hasil evaluasi yang berbentuk angka, dan tidak ada sedikit pun mencantumkan uraian tentang keadaan atau deskripsi kinerja bawahan. Apabila ingin lebih memfungsikan DP3 sebagai penilaian kinerja, tentunya diperlukan perubahan yang cukup besar pada sistem penilaian kinerja PNS.
3. Penilaian kinerja seharusnya didasarkan pada hasil analisis jabatan, untuk mendapatkan penilaian yang tepat pada unsur yang dinilai. Pada kenyataannya, DP3 tidak pernah mendasarkan pada analisis jabatan, bahkan jarang sekali ada analisis jabatan yang tepat dan komprehensif di

jajaran Pemda, padahal jelas sekali fungsi analisis jabatan adalah sangat penting dan mendasar. Analisis jabatan merupakan muara untuk kegiatan kepegawaian lainnya, termasuk kegiatan penugasan (deskripsi pekerjaan), serta penilaian kinerja. Penilaian kinerja tanpa ada analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci, ibarat pemberian nilai tanpa dasar atau mengawang-awang.

4. Pada DP3 tidak tercantum standar penilaian yang jelas, sehingga sering kali proses pemberian nilai DP3 bersifat perkiraan kepantasan, dan sangat subyektif. Secara teroritis, standar penilaian kinerja harus memenuhi beberapa kriteria, sementara apabila mengamati formulir DP3, sama sekali tidak terlihat kriteria-kriteria yang terdapat pada standar kinerja, sehingga bisa disimpulkan bahwa DP3 disusun tidak berdasarkan standar kinerja yang jelas dan spesifik.
5. Tidak pernah ada mekanisme *feedback* atau umpan balik pada proses penilaian kinerja PNS, padahal proses umpan balik merupakan hal yang sangat penting, sehingga pihak yang dinilai bisa memahami hasil penilaian atasannya. Fungsi umpan balik yang lain adalah diketahuinya kekuatan dan kelemahan bawahan, yang nantinya dapat digunakan sebagai keputusan kepegawaian lainnya; apakah seorang bawahan memiliki kekurangan sehingga perlu diberikan bimbingan, penyuluhan, atau pelatihan; atau apakah bawahan memiliki kelebihan sehingga perlu diberikan penghargaan (*reward*) atau bahkan promosi. Mekanisme umpan balik juga merupakan perwujudan dari keterbukaan, dan komunikasi yang transparan antara atasandan bawahan, yang justru akan menambah besar kepercaian (*trust*), dan komitmen antar kedua belah pihak, yangujungnya dapat meningkatkan prestasi kerja.
6. Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 adalah merupakan sifat atau ciri pribadi seseorang, sehingga tipe penilaian tersebut merupakan *personnel/performer appraisal system*. Kelemahan dari sistem penilaian berdasarkan ciri sifat pribadi antara lain adalah; (1) ciri sifat seseorang tidak dapat memberikan informasi yang banyak tentang kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, (2) sulit dicari keandalan dan obyektifitasnya, sehingga sering terjadi bias, (3) penilaian cenderung ditujukan pada kualitas pribadi, bukan hasil kinerjanya. Dengan mengetahui banyaknya kelemahan dalam penilaian menggunakan unsur ciri sifat, maka apabila diinginkan mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dan obyektif, hendaknya dilakukan perubahan pada DP3.
7. Karena banyak ketidakjelasan pada sistem penilaian, terutama karena tidak adanya standar penilaian yang jelas, maka sering kali dalam proses penilaian sering terjadi kesalahan penilaian akibat unsur subyektivitas atau penilaian

tidak berdasar standar tertentu. Kesalahan penilaian tersebut antara lain (1) bias central tendency, atau penilai seringkali memberikan nilai sedang atau ditengah-tengah, (2) bias leniency, atau memberi penilaian yang terlalu tinggi, apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya, atau (3) bias strictness, atau memberi penilaian terlalu rendah, apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya. Bias penilaian tersebut bisa diminimalkan apabila dalam proses penilaian, diberikan standar yang jelas dan spesifik.

Metode yang digunakan dalam DP3 adalah metode *Rating Scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh Rater (penilai) terhadap prestasi kerja pegawai dengan *Likert Scale* (amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang), dimana evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

DP3 yang diatur dalam Peraturan pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 telah jelas mendefinisikan dan membuat kriteria-kriteria yang selanjutnya dikuatifisir ke dalam angka penilaian. Tetapi pada praktek pelaksanaannya DP3 menjadi suatu alat yang tidak dapat diandalkan tetapi hanya sebagai suatu kegiatan tahunan yang bersifat formal.

Penyebab ketidakandalannya dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Rater (penilai) dan Ratee (pegawai yang dinilai) kurang memahami tentang bagaimana melakukan penilaian prestasi kerja. Mereka kurang (bahkan belum pernah) mendapatkan informasi secara utuh dan benar mengenai PP No. 10 Tahun 1979. Sehingga tidak mengetahui definisi bahkan makna dari kedelapan unsur penilaian prestasi kerja, dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif.
2. Meskipun ada Rater yang memahaminya, tetapi masih mempunyai keterbatasan data pendukung dalam melakukan penilaian. Misalnya tentang tingkat kehadiran (yang masuk dalam item ketaatan). Dalam praktek Rater tidak dapat menilai aspek tersebut karena tidak memiliki data tentang kehadiran yang hanya dimiliki oleh Bagian Absensi Pegawai.
3. Rater mengalami kesulitan dalam mempraktekkan PP tersebut karena terlalu banyaknya item-item yang dipertimbangkan sehingga menyita waktu, tenaga dan pikiran. Pedoman dalam PP tersebut mengharuskan seorang Rater mempertimbangkan delapan unsur yang masing-masing unsur dibagi lagi kedalam 44 item dengan rincian : Kesetiaan (3 item, kecuali untuk kriteria

"Amat Baik" ada 5 item), Prestasi (7 item), tanggung jawab (6 item), Ketaatan (5 item), Kejujuran (3 item), Kerjasama (6 item), Prakarsa (3 item) dan Kepemimpinan (11 item). Dengan banyaknya item ini, tidak tertutup kemungkinan Rater enggan (malas) untuk memberikan penilaian secara obyektif. Bahkan yang lebih fatal lagi jika Rater menyerahkan penilaian kepada orang yang dinilai.

4. Terdapat ketidakjelasan standar yang dipakai. Hal ini bisa dilihat adanya kalimat "selalu", "pada umumnya", "adakalanya", "kurang" yang dipakai untuk membedakan apakah suatu item yang dinilai tersebut masuk kategori "amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang". Hal ini menimbulkan penafsiran yang berbeda oleh para Rater jika tidak didukung data yang jelas.
5. Masih adanya sesuatu yang sangat subyektif masih tercantum dalam item yang harus dinilai, yaitu pada unsur "Kejujuran". Seorang Rater harus memberikan penilaian apakah seorang Ratee melakukan pekerjaannya dengan ikhlas atau tidak. Yang jadi pertanyaan disini adalah apa ukurannya seseorang ikhlas atau tidak dalam bekerja? Apakah jika tidak pernah mengeluh sudah dapat dikatakan ikhlas?
6. Terdapat item-item penilaian yang tumpang tindih dan kurang tepat dalam pengklasifikasianya. Misalnya aspek "pengetahuan/ilmu" juga diukur dalam unsur "Kesetiaan", yang berbunyi "... serta selalu berusaha mempelajari Haluan Negara, Politik Pemerintah dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya dan berhasil guna". Idealnya hal tersebut sudah termasuk dalam item "mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya" dalam unsur "Prestasi Kerja". Contoh lainnya adalah faktor "mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongan" yang masih dalam dua unsur yaitu "Kesetiaan" dan Tanggung jawab".
7. Rater sering melakukan diskriminasi terhadap pegawai baru dengan memberi nilai standar baik terendah meskipun pegawai tersebut pantas memperoleh nilai standar baik tertinggi (karena berkinerja baik). Alasan Rater berbuat demikian karena masa kerja pegawai baru tersebut masih lama. Sehingga kalau langsung diberi penilaian yang tinggi, maka pada saat mencapai masa kerja tertentu akan kesulitan dalam memberikan penilaian, karena standar awalnya sudah tinggi. Kesan yang ada pada kasus ini adalah bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dari waktu ke waktu harus

selalu mengalami kenaikan. Padahal kinerjanya belum tentu selalu baik dari waktu ke waktu.

Saran penyempurnaan DP3 yang diajukan adalah :

1. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dalam kerangka Manajemen Kinerja yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dikaitkan dengan pengembangan dan perencanaan sumber daya manusia. Tidak hanya untuk tujuan jangka pendek, misalnya sebagai persyaratan formal pengajuan/usulan kenaikan pangkat. Dengan terintegrasi dan terkoordinasinya penilaian prestasi kerja, maka hasil-hasil penilaian dapat diandalkan bagi pengembangan organisasi.
2. Perlu dilakukan penyaringan (filterisasi) terhadap unsur-unsur dan item-item yang ada dalam DP3. Unsur dan item yang bermakna ganda (ambiguous) harus dihilangkan. Juga tidak kalah pentingnya adalah memasukkan unsur komitmen pada pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).
3. Untuk memenuhi unsur keakuratan seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 maka penilaian prestasi kerja harus didasarkan pada analisa pekerjaan yang mendalam (job analysis).
4. DP3 juga harus memenuhi aspek fleksibilitas. Ini berarti bahwa setiap instansi diberi ruang gerak untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi/keahlian dengan profesi/keahlian lainnya atau suatu jabatan dengan jabatan lainnya.
5. Dalam penilaian prestasi kerja perlu melibatkan bagian/unit lainnya dalam sebuah instansi, sebagai pemberi masukan (input). Sehingga kesalahan (bias) dalam pelaksanaan penilaian dapat diminimalisir.

E. Evaluasi Kinerja Tim

Konsep evaluasi kinerja hampir dikembangkan cenderung hanya untuk pegawai secara individual. Hal tersebut mencerminkan kepercayaan bahwa individu merupakan bangunan utama yang dibangun di sekitar organisasi, dan menjadi pilar utama bagi organisasi.

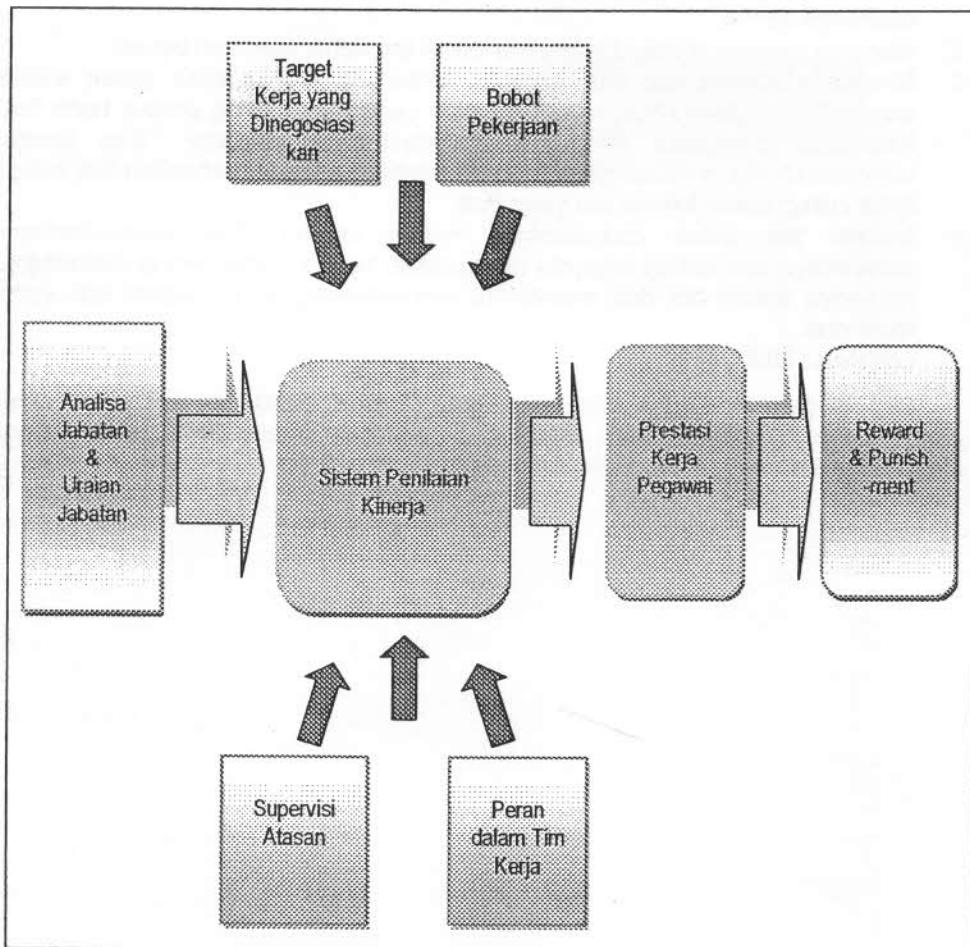
Namun dengan semakin banyaknya organisasi yang berkembang dan membangun tim, maka disadari pula bahwa team work dalam organisasi juga bisa dan perlu dilakukan evaluasi dan penilaian kinerjanya. Terdapat empat saran untuk merancang sistem yang mendukung dan memperbaiki kinerja tim, yaitu sebagai berikut:

1. Mengikat hasil tim pada tujuan organisasi. Untuk itu penting menemukan ukuran yang diterapkan pada tujuan penting yang diharapkan dapat diselesaikan tim.
2. Memulai dengan proses kerja yang diikuti tim untuk mencapai tujuan.
3. Mengukur kinerja tim dan individu. Untuk itu didefinisikan peran setiap anggota tim dalam bentuk penyelesaian yang mendukung proses kerja tim. Kemudian mengukur kontribusi masing-masing anggota dan kinerja menyeluruh tim. Keterampilan individu penting untuk keberhasilan tim, tetapi tidak cukup untuk kinerja tim yang baik.
4. Melatih tim untuk menciptakan ukuran sendiri. Tim mendefinisikan sasarnya dan setiap anggota memastikan bahwa setiap orang memahami perannya dalam tim dan membantu mengembangkan ke dalam unit yang lebih erat.

(Wibowo: 2007, 366)

Berikut gambar bagan alur penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai yang sudah digunakan oleh instansi pemerintah selain DP-3, diantaranya Departemen Keuangan Republik Indonesia:

Gambar 2.4. Bagan Alur Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai



BAB III

KONDISI ORGANISASI

A. Kondisi Eksisting PKP2A I LAN

1. Profil organisasi

Sejak era reformasi bergulir di Indonesia pada tahun 1998, bangsa Indonesia telah banyak mengalami perubahan khususnya dalam bidang sosial, politik dan hukum. Dalam bidang sosial, indikasi tersebut dapat dilihat dari perubahan – perubahan yang terjadi dalam hal pola pikir dan sikap masyarakat yang mulai berpikir kritis terhadap pemerintah. Hal ini tentu saling terkait dengan perubahan yang terjadi dalam bidang politik, dimana demokrasi dan partisipasi masyarakat dalam politik sudah mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat ketika terjadi proses pemilihan umum baik untuk memilih anggota Legislatif maupun Presiden dan Wakil presiden melalui pemilihan umum langsung, tingkat partisipasi masyarakat mencapai lebih dari 80%. Sedangkan dalam bidang hukum, konsern pemerintah terhadap penegakan hukum dengan berbagai konsekuensi dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih, berwibawa, dan bebas dari KKN sebagaimana diamanatkan dalam Tap MPR Nomor XI/MPR/1999 dan UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari KKN.

Mensikapi perkembangan dan perubahan tersebut, Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi dalam sektor pendayagunaan aparatur negara, dituntut untuk senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya. Terutama, dalam rangka menata suatu sistem administrasi negara yang lebih kompetitif, terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab, dalam upaya mendorong terwujudnya sosok aparatur negara yang bersih, bertanggung jawab dan profesional dalam bidangnya, sehingga apa yang menjadi program pemerintah dalam mewujudkan cita – cita bangsa dapat tercapai. Untuk itu, diperlukan adanya suatu aktivitas yang lebih komprehensif mulai dari perencanaan kegiatan yang dilaksanakan secara matang, pelaksanaan yang profesional sampai dengan pengendalian dan pengawasan yang intensif, sehingga akan terwujud suatu sistem yang ideal dengan tingkat kinerja yang menunjukkan produktivitas tinggi, dalam mendukung program pemerintah yang lebih luas lagi.

Terkait dengan hal tersebut, untuk mewujudkan suatu sistem yang kondusif dan mampu mendorong peningkatan kinerja aparatur secara konsisten, terutama bagi lingkungan aparatur pemerintah, maka diterbitkanlah suatu kebijaksanaan yang dituangkan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Kemudian Kepala LAN menindaklanjuti dengan mengeluarkan pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah melalui Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/4/99 yang kemudian diubah dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 232/IX/6/4/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan dikeluarkannya kebijaksanaan tersebut, diharapkan setiap instansi pemerintah mampu menyusun laporan kinerjanya kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan tertinggi, sekaligus sebagai pimpinan yang memberikan mandat/amanah kepada instansi-instansi pemerintah di bawahnya.

Sehubungan dengan hal itu, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan paratur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) Bandung, sebagai salah satu instansi pemerintah dan menjadi bagian integral dari LAN, secara keseluruhan memiliki tanggung jawab moral bagi terlaksananya kebijaksanaan tersebut. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut, maka disusunlah sebuah dokumen perencanaan strategis (Renstra) yang memuat tentang rencana-rencana program yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu 5 tahunan. Hasil implementasi dari rencana-rencana program ini diharapkan akan menjadi tolok ukur bagi pengukuran tingkat kinerja yang dicapainya, sehingga diperlukan dalam upaya mengevaluasi diri untuk lebih meningkatkan kinerjanya dimasa-masa akan datang.

Meskipun pada saat ini, bangsa dan negara Indonesia masih berada dalam keadaan yang memprihatinkan, disebabkan karena adanya krisis moneter yang berkembang menjadi krisis multidimensi, membawa dampak cukup besar terhadap pola perekonomian, keamanan, politik, sosial dan budaya masyarakat, namun hal itu tidak berarti kita harus berhenti dalam berupaya mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan ancaman di masa depan. Perkembangan yang terjadi harus selalu menjadi bahan bagi pengembangan jati diri bangsa dan negara saat ini di masa yang akan datang. Oleh karena itu, dengan adanya rencana strategis instansi ini, diharapkan PKP2A I LAN Bandung dapat tetap eksis dalam persaingan global sehingga dapat mendorong bagi terciptanya misi dan visi lembaga dalam mendukung perwujudan pembangunan bangsa dan negara.

2. Kedudukan, Visi & Misi Organisasi

a. Kedudukan

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi LAN di daerah, yang keberadaannya didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara dan diubah dengan Keppres Nomor 40 Tahun 2000. Untuk operasionalisasi didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor 1049A/IX/6/4/2001 yang diubah dengan nomor 171/IX/6/4/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN dan diubah kembali dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan keputusan tersebut dinyatakan bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara yang secara substantive dikoordinasikan oleh Deputi terkait dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama (Pasal 140).

Kemudian di dalam pasal 141 dinyatakan bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan dibidang administrasi negara dan pendidikan dan pelatihan aparatur negara sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi negara. Selanjutnya pasal 142 menyatakan bahwa, dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 141, PKP2A menyelenggarakan fungsi:

- 1) penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah;
- 2) Menyelenggarakan pengkajian kebijaksanaan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan negara dan manajemen pelayanan;
- 3) Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi;
- 4) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional,

serta pembinaan Diklat dan Widya Iswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian;

- 5) Pengelolaan sumber daya Pusat bagi terlaksananya tugas Pusat secara berdaya guna dan berhasil guna;

b. **Visi**

Sebagai bagian integral dari Lembaga Administrasi Negara, maka visi yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, mengacu kepada visi dan misi LAN sebagaimana tertuang dalam Renstra LAN 2005 – 2009 adalah: *"Institusi berkualitas internasional dalam kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi Negara dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Negara dalam rangka mewujudkan kepemerintahan yang baik"*.

Visi di atas mengandung penjelasan bahwa :

- 1) Pada jangka panjang, LAN diharapkan dapat menjadi instansi berkualitas internasional sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya, yaitu dalam bidang kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi negara dan penyelenggaraan Diklat Aparatur Negara. Institusi berkualitas internasional antara lain ditandai dengan permintaan kerjasama dari lembaga-lembaga internasional, memiliki kemampuan dalam menwarkan dan menyelenggarakan program ke negara-negara lain, memiliki kemampuan untuk menjalankan program sesuai permintaan negara-negara lain, menjadi model institusi sejenis bagi negara-negara lain, dan pengakuan-pengakuan internasional lainnya;
- 2) Untuk menjadi institusi berkualitas internasional sebagaimana diharapkan tersebut, Lan harus memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik di Indonesia. Keberhasilan LAN dalam memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik akan meningkatkan peran LAN secara nasional dan menarik perhatian lembaga internasional serta negara-negara lain untuk menjadikan LAN sebagai model;
- 3) Untuk dapat memberikan kontribusi yang nyata, LAN harus mampu menghasilkan kajian-kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi negara dan penyelenggaraan Diklat bagi

Aparatur Negara yang berkualitas, sehingga mampu mendorong terwujudnya kepemerintahan yang baik;

- 4) Sejalan dengan upaya memberikan kontribusi yang nyata tersebut, LAN juga harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam berbagai aspek internal untuk mendukung upaya dimaksud.

Dalam upaya mendukung pencapaian visi LAN, PKP2A I LAN selaku pelaksana sebagian tugas LAN, telah merumuskan visi organisasinya yang berorientasi pada perwujudan pembangunan dan pengembangan administrasi negara di daerah dengan senantiasa memperhatikan dan mengikuti perkembangan serta perubahan-perubahan lingkungannya. Rumusan visi yang ditetapkan adalah: *"Institusi berkualitas internasional yang menjadi rujukan dalam Pembangunan Sistem Administrasi Negara untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik di daerah"*

Dari visi di atas, dapat dilihat bahwa PKP2A I LAN berupaya untuk menjadi institusi yang memiliki keunggulan kompetitif dengan menekankan pada 3 (tiga) hal utama, yaitu Institusi berkualitas internasional, menjadi rujukan, dan berkontribusi untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik di daerah.

- 1) **Institusi berkualitas internasional** merupakan visi LAN secara nasional, oleh karena itu untuk menuju visi ini PKP2A I LAN selaku salah satu unsur LAN, senantiasa memberikan dukungannya yang nyata terhadap kiprah LAN yang ditandai dengan akomodasi visi yang sejalan dengan visi LAN. Sebagaimana ditatapkan oleh LAN, institusi berkualitas nasional ini antara lain ditandai dengan permintaan kerjasama dari lembaga-lembaga internasional, memiliki kemampuan dalam menawarkan dan menyelenggarakan sesuai permintaan negara-negara lain, menjadi model institusi sejenis bagi negara-negara lain dan pengakuan-pengakuan internasional lainnya, dengan sistem informasi yang dapat mengakses secara internasional, yang kemudian diharapkan mampu meraih ISO 9000.
- 2) **Menjadi rujukan dalam pembangunan administrasi negara di daerah.** Maksunya adalah bahwa dalam upaya menjalankan tugas pokok dan fungsi dibidang kajian administrasi negara dan diklat aparatur di daerah, serta untuk mendukung upaya pencapaian visi dan misi LAN, PKP2A I LAN berupaya memfosisikan dirinya sebagai **mitra kerja profesional bagi daerah**, khususnya dalam membantu dan mendorong terciptanya

proses pembangunan, pengembangan, dan penyelenggaraan administrasi negara di daerah. Penyelenggaraan permintaan di daerah yang merupakan salah satu bentuk pelaksanaan dan pembangunan administrasi negara secara empiris memerlukan suatu kesatuan arah dalam mendukung memelihara Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Visi yang dikembangkan oleh PKP2A I LAN, dalam jangka panjang tetap diarahkan pada upaya mendukung pembangunan bangsa dan negara melalui perwujudan dan pengembangan organisasi yang berupaya menjadi *rujukan atau acuan dalam pembangunan, pengembangan, dan penyelenggaraan administrasi negara di daerah*. Menjadi rujukan atau acuan memiliki makna ibahwa PKP2A I LAN akan terus berupaya menghasilkan karya nyata melalui kajian, penelitian, dan pengembangan model penyelenggaraan administrasi negara dan pendidikan aparatur sebagai dasar pijakan pemerintah khususnya di daerah dalam menjalankan roda pemerintahan. Hasil-hasil karya nyata PKP2A I LAN diharapkan akan menjadi sumber rujukan/referensi pemerintah dalam menyusun berbagai kebijakan serta pengimplementasiannya secara efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan hasil-hasil kajian yang dirujuk oleh daerah sebagai sumber/bahan pengambilan kebijaksamaan, konsultasi dan advokasi yang berkembang, serta adanya pelibatan PKP2A I LAN dalam berbagai kegiatan di daerah yang relevan.

- 3) **Mewujudkan kepemerintahan yang baik di daerah** merupakan bukti nyata dari upaya PKP2A I LAN untuk mendukung langkah-langkah pemerintah dengan mengambil posisi di daerah dalam pengembangan dan perwujudan good local government melalui program-program kajian, penelitian dan pengembangan, serta pendidikan aparatur serta advokasi dan konsultansi yang profesional sehingga mampu mendorong penerapan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi profesionalitas, dan ketaatan hukum di daerah.

c. Misi

Untuk dapat mencapai visi yang ditetapkan, misi yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN adalah: "*Membangun kepemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara*".

B. PETA KELEMBAGAAN ORGANISASI

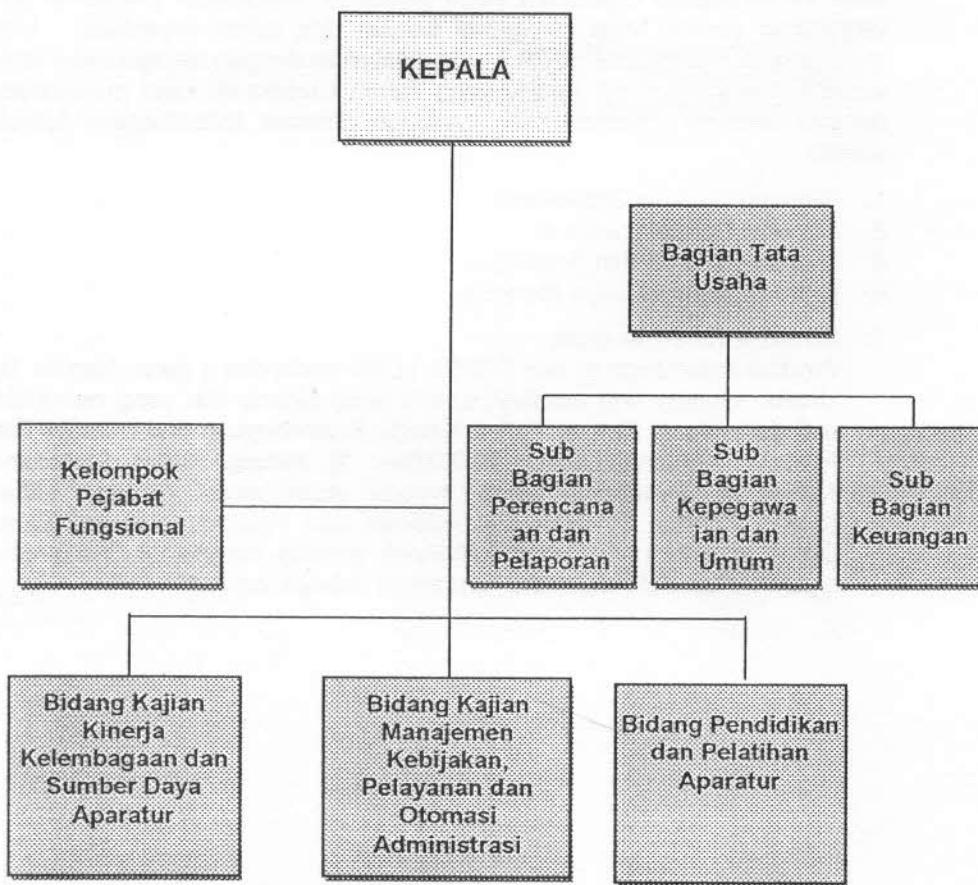
Peta kelembagaan organisasi pada dasarnya merupakan gambaran yang terpolakan secara tetap mengenai kondisi dan potret organisasi. Untuk melihat peta organisasi PKP2A I LAN, dilakukan dengan menguraikan unsur-unsur kelembagaan organisasi, yang dalam konteks ini kami menyebutnya dengan dimensi kelembagaan. Adapun dimensi kelembagaan tersebut adalah:

1. Dimensi Struktur Organisasi;
2. Dimensi Ketatalaksanaan
3. Dimensi Sarana dan Prasarana
4. Dimensi Sumber Daya Manusia

1. Struktur Kelembagaan

Struktur kelembagaan dari PKP2A I LAN terdiri dari 1 (satu) Bagian Tata Usaha sebagai unit *auxilary*; dan 3 (tiga) bidang lain yang merupakan *unit lini* yaitu 1) Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (Bidang Litbang KKKSDA); 2) Bidang Kajian Manajemen Kabijakan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi (Bidang Litbang KMKPOA); dan 3) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Apartur (Bidang Diklat Aparatur); ditambah kelompok jabatan fungsional. Yang dapat digambarkan dalam struktur organisasi sebagai berikut:

Gambar 3.1. Struktur Organisasi PKP2A I LAN



Sumber: Buku SOP PKP2A I LAN Bandung, 2007

Pada prinsipnya, struktur organisasi PKP2A I LAN secara umum memiliki struktur kelembagaan yang ramping. Kesederhanaan ini juga terlihat dari struktur kelembagaan dimana dibawah Kepala Bidang (Kabid), yang mengkoordinasikan *unit lini*, tidak terdapat struktur lagi, melainkan langsung membawahi para staff. Pejabat fungsional (peneliti dan widyaiswara) sendiri secara langsung bertanggung jawab kepada Kepala Pusat (Kapus) namun demikian tetap dikoordinasikan oleh Kepala Bidang. Perhatikan Struktur Organisasi pada Gambar 3.1 tersebut di atas. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya kelembagaan PKP2A I LAN dirancang untuk mampu bekerja secara cepat dan bersifat *fleksibel*.

Kondisi eksisting yang ada di PKP2A I LAN saat ini, adalah bahwa *fleksibilitas* struktur organisasi yang dirancang semula, belum diimplementasikan secara optimal dalam kerangka komprehensif dan terpadu sebagai sebuah sistem kelembagaan yang terbuka (*open system*). Dalam kerangka organisasi, hal ini harus dilihat lebih jauh apakah sebagai permasalahan kelembagaan atau permasalahan manajerial.

Pada dasarnya, penataan kelembagaan mencakup struktur formal, proses, dan sistem yang diciptakan agar SDM mampu melaksanakan tugas dengan baik. Dalam konteks ini, hal yang utama yang harus diperhatikan adalah bagaimana unit-unit organisasi yang ada saling mengait secara solid dan harmonis. Sebenarnya, dalam sistem kelembagaan yang terbuka (*open system*), unit-unit organisasi yang berada di dalamnya harus menjadi satu kesatuan (*unity*) yang terintegrasi dan saling memampukan (*enable*) diantara unit-unit organisasi yang ada berdasarkan tugas dan fungsi yang diimbangi masing-masing. Di sini, keberadaan organisasi diharapkan mampu mewujudkan sinergitas antar unit yang ada dalam kerangka mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Namun pada kenyataannya, hal demikian belum terjadi di PKP2A I LAN, hal ini terlihat dari sinergitas antar unit organisasi yang kurang *solid*, baik di antara *unit lini* satu dengan *unit lini* yang lain, maupun antara *unit lini* dan *unit auxilary*.

Selain itu, saat ini penggunaan sumber daya terutama sumber daya keuangan masih bersifat sentralisasi. Belum berjalannya proses desentralisasi dalam penggunaan sumber daya ini menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan sumber daya oleh *unit-unit lini* yang dinilai lebih memahami kebutuhan-kebutuhan dalam proses pelaksanaan kegiatan.

2. Dimensi Ketatalaksanaan PKPP2A I LAN

Ketatalaksanaan dalam konteks organisasional berkaitan dengan bagaimana sistem dan prosedur kerja didesain agar dapat dijalankan secara efisien dan efektif oleh organisasi dan bagian-bagiannya. Ketatalaksanaan dalam hal ini mencakup beragam hal, mulai dari proses manajemen (*planning-organizing-actuating-controlling*), proses komunikasi, *job design*, peran dan tanggung jawab, lingkungan fisik pekerjaan, dan sebagainya.

Pemahaman mengenai dimensi ketatalaksanaan merupakan hal yang penting mengingat dalam setiap aktivitas yang dilakukan dan pada skala apapun serta di tingkatan/level manapun, fungsi dan proses manajemen akan selalu hadir dan melekat. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila proses manajemen mestinya tergambar dengan jelas. Sehubungan dengan hal tersebut maka langkah baiknya jika prosedur operasional dapat digambarkan tahapan-tahapannya. Untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin, prosedur operasi seperti ini biasa disebut prosedur operasi baku (*standard operating procedures = SOP*).

Pada dasarnya PKP2A I LAN telah memiliki *Standar Operational Prosedur* (SOP), namun bisa dikatakan sudah cukup lama yaitu SOP tahun 2006. SOP tahun 2006 yang berupa Petunjuk Teknis Pedoman Tata Kerja di lingkungan PKP2A I LAN ini merupakan revisi dari SOP yang disusun dan dicetak sebelumnya yaitu pada tahun 2004 dan 2005. SOP ini disusun berdasarkan kebutuhan terhadap pengaturan dan mekanisme kerja yang dilakukan di lingkungan PKP2A I LAN namun tetap mengacu pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2005 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Program dan Kegiatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Namun demikian, dalam hal ketatalaksanaan, saat ini masih terdapat 2 permasalahan besar yaitu:

- 1) Meski SOP telah dibuat dan disebarluaskan ke unit-unit kerja namun belum tersosialisasi dengan baik dan belum terinternalisasi secara optimal. Oleh karenanya kedepan perlu diperhatikan untuk melakukan upaya-upaya internalisasi SOP yang telah dibuat.
- 2) Belum SOP yang ada masih bersifat sangat umum (*general*), sementara kondisi dan tuntutan yang ada semakin berkembang kearah kebutuhan pedoman tata kerja untuk pengaturan hal-hal yang bersifat teknis operasional. Oleh karena itu, kedepan perlu

dilakukan peninjauan kembali dan sekaligus pengembangan ke arah penyusunan SOP yang mengatur hal-hal teknis operasional.

Selanjutnya, berkaitan dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM), saat ini PKP2A I LAN belum memiliki. Mengingat PKP2A I LAN merupakan lembaga yang memiliki peran untuk memberikan pelayanan kepada publik, dengan *stakeholders*nya adalah instansi pemerintah daerah, maka kiranya ketersediaan SPM merupakan hal penting dan dibutuhkan, sehingga ke depan hendaknya dipikirkan penyusunan SPM PKP2A I LAN sebagai pedoman dan standar minimal bagi instansi dalam memberikan pelayanan publik terhadap *stakeholders*.

3. Dimensi Sarana dan Prasarana

Dilihat dari sarana dan prasarana yang dimilikinya, PKP2A I LAN memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang meliputi:

- 1) Gedung administrasi sebagai kantor pusat PKP2A I LAN;
- 2) Gedung Grha Giriwesesa sebagai Gedung Penyelenggaraan Diklat;
- 3) Perangkat kantor seperti komputer, laptop, printer, scanner, fax, dan lain-lain;
- 4) Ruangan kerja dengan kelengkapannya yang meliputi meja, kursi, rak, dan lain-lain;
- 5) Ruang penunjang seperti perpustakaan, laboratorium komputer;
- 6) Fasilitas kendaraan bermotor, seperti bus, mobil dan motor yang cukup memadai, dan lain-lain.

Dilihat dari segi jumlah, masing-masing sarana dan prasarana yang ada relatif sudah cukup memadai, hanya permasalahannya adalah dari sisi pemeliharaan (*maintenance*) yang masih kurang. Hal ini menyebabkan cepat rusaknya beberapa sarana dan prasarana.

Sementara itu untuk sarana prasarana berupa perangkat lunak (*software*), seperti Sistem Informasi Management (SIM), Sistem Database, dan Koneksi Internet masih belum optimal dan masih memerlukan penanganan lebih lanjut. Hal ini penting dalam rangka menunjang perwujudan PKP2A I LAN sebagai *center of excellent* di bidang kelitbang dan kediklatan.

4. Dimensi Sumber Daya Manusia PKP2A I LAN

Berkaitan dengan sumber daya manusia, berikut ini disajikan jumlah SDM yang dirinci menurut tingkat pendidikan, golongan dan ruang, serta kualifikasi jabatan fungsional.

Tabel 3.1
Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	S3	4
2.	S2	14
3.	S1	20
4.	D-III	9
5.	SLTA	25
6.	SLTP	2
7.	SD	2
	Jumlah	76

Sumber: data kepegawaian, 2008

Dilihat dari tingkat pendidikan, pegawai dengan jenjang pendidikan SLTA menempati peringkat pertama dalam kuantitas yaitu sebanyak 32,9% dari keseluruhan pegawai. Selanjutnya adalah pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 26,31%, S2 sebanyak 18,42%, D-III sebanyak 11,84% dan S3 sebanyak 5,26%. Di PKP2A I LAN juga masih terdapat pegawai dengan kualifikasi pendidikan di bawah SLTA yaitu sebanyak 2 orang berpendidikan STLP dan 2 orang berpendidikan SD.

Tabel 3.2
Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Golongan dan Ruang

No.	Golongan dan Ruang	Jumlah
1.	Pembina Utama – IV/e	1
2.	Pembina Utama Madya – IV/d	1
3.	Pembina Utama Muda – IV/c	1
4.	Pembina Tingkat I – IV/b	2
5.	Pembina – IV/a	4
6.	Penata Tingkat I – III/d	11
7.	Penata – III/c	3
8.	Penata Muda Tk I – III/b	7
9.	Penata Muda – III/a	13
10.	Pengatur Tingkat I – II/d	-
11.	Pengatur – II/c	9
12.	Pengatur Muda Tk I – II/b	5

13.	Pengatur Muda – II/a	16
14.	Juru Muda Tk I – I/b	1
15.	Juru Muda – I/a	2
	Jumlah	76

Sumber: Subbag Kepegawaian PKP2A / LAN

Tabel 3.3
Jumlah SDM Berdasarkan Jenis Jabatan Fungsional

No.	Jenis Jabatan Fungsional	Jumlah
1.	Struktural	8
2.	Peneliti	4
3.	Widyaiswara	6
4.	Dosen	2
5.	Analis kepegawaian	2
7.	Pranata Humas	6
8.	Staff Pelaksana	48
	Jumlah	76

Sumber: Subbag Kepegawaian PKP2A / LAN

Berkaitan dengan sumber daya manusia, berikut ini disajikan jumlah SDM yang dirinci menurut jumlah orang di setiap unit kerja :

1. Bidang Pendidikan dan Pelatihan

- 1 orang Kabid.
- 9 orang staf

2. Bidang Litbang KKSDA

- 1 orang Kabid.
- 6 orang staf

3. Bidang Litbang KMKPOA

- 1 orang Kabid.
- 9 orang staf

4. Bagian Tata Usaha

- 1 orang Kabag
- a. Subbag. Renlap
- 1 orang Kasubbag
- 4 orang staf
- b. Subbag. Keuangan
- 1 orang Kasubbag.
- 9 orang staf

c. Subbag. Kepegawaian dan Umum

- 1 orang Kasubbag
- 18 orang staf

Dalam sebuah organisasi, keberadaan Pola Pengembangan Karir merupakan suatu keharusan. Hal ini akan mencakup pemetaan kebutuhan pegawai baik dari segi jumlah maupun kompetensi yang dibutuhkan, pemetaan jenjang karir, pemetaan kebutuhan peningkatan kompetensi dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut penting mengingat SDM merupakan salah satu unsur organisasi yang menempati posisi vital yang menjadi penunjang keberlangsungan sebuah organisasi. Di sini pola pengembangan karir menjadi pedoman (*guidance*) untuk melakukan pengembangan pegawai.

Pada kondisi saat ini, PKP2A I LAN belum memiliki pola pemetaan secara detail tentang pengembangan karir pegawainya, sehingga upaya pengembangan pegawai seolah menjadi tidak terarah dan tidak terfokus pada kebutuhan organisasi. Ke depan perlu dibuat suatu pemetaan secara lengkap tentang kondisi kemampuan pegawai, yang kemudian dijadikan acuan dalam membuat program-program pengembangan pegawai (diklat, sekolah, dan lain-lain), yang disesuaikan dengan kemampuan, minat pegawai serta kebutuhan instansi. Juga perlu dibuat pola karir pegawai yang diarahkan pada spesialisasi (jabatan fungsional), yang sifatnya terprogram, terarah, dan berkelanjutan.

Pemerintah kini mengadakan perubahan yang mendorong pada sikap dan perilaku pegawai ke arah hasil kerja yang lebih baik. Perhatian pemerintah tersebut ditopang dengan penciptaan kinerja pegawai yang diarahkan pada peningkatan prestasi kerja dan dapat tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Gibson et. Al. (1991:148) "prestasi kerja individu dibentuk oleh kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja giat dan mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian persyaratan yang sangat mendasar bagi pegawai adalah kemampuan intelektual dengan motivasi kerja yang tinggi sehingga tercipta kinerja pegawai yang kondusif untuk merealisasikan potensi kerja yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

C. Sistem Penilaian Kinerja di PKP2A I LAN

Penilaian kinerja pegawai di PKP2A I LAN selama ini adalah menggunakan instrumen yang diberlakukan oleh pemerintah dan telah

menjadi bagian dari administrasi kepegawaian di Indonesia, yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penggunaan DP-3 PNS sebenarnya memiliki tujuan yang cukup idela, yaitu dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Penilaian terhadap Kinerja Pegawai dalam suatu organisasi penting dilakukan karena pemikiran-pemikiran sebagai berikut:

- 1) Setiap pegawai ingin memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat yang setinggi-tingginya.
- 2) Setiap pegawai ingin memperoleh penghargaan apabila ia dinilai dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- 3) Setiap pegawai mendapat perlakuan yang adil dan objektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaannya.
- 4) Setiap pegawai ingin mengetahui sejauhmana ia telah mampu berprestasi/memberikan sumbangan terhadap organisasi.
- 5) Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang tepat dan objektif dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam pelaksanaan tugasnya.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang PNS, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan PNS, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja PNS dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

a. Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaan, dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut :

- tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
- Menunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;

- Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan UUD 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;
- Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, UUD 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau pemerintah.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Unsur prestasi kerja terdiri dari sub-sub unsur sebagai berikut :

- Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
- Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmanai dan rohani yang baik;
- Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasil guna;
- Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri dari atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya;
- Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
- Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
- Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;

- Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;
- Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- Mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;
- Mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;
- Bersikap sopan dan santun.

e. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri dari sub-sub unsur sebagai berikut:

- Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
- Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
- Menghargai pendapat orang lain;

- Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
- Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;
- Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

g. Prakarsa

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. Unsur prakarsa terdiri atas sub – sub unsur sebagai berikut:

- Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
- Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilgunanya yang sebesar-besarnya;
- Berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- Menguasai bidang tugasnya;
- Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
- Bertindak tegas dan tidak memihak;
- Memberikan teladan baik;
- Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;

- Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan;
- Bersedia mempertimbangkan saran – saran bawahan.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pegawai yang tidak tepat dan objektif dapat pula mengakibatkan dampak yang buruk terhadap organisasi seperti melemahnya motivasi dan semangat kerja pegawai, ketidak percayaan terhadap atasan.

Ketidak tepatan dan ketidak objetipan penilaian antara lain disebabkan oleh karena keterbatasan informasi dan kelemahan instrumen yang dipergunakan serta kelemahan-kelemahan pribadi dari pejabat penilai yang sukar untuk meningkatkan diri dari kekeliruan dari faktor-faktor subjektif.

Penilaian kinerja berdasarkan DP3 pada dasarnya adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain untuk pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang bersangkutan.

Selama ini penggunaan DP3 digunakan untuk menilai kinerja pegawai setiap tahun sekali. Namun dalam Kondisi yang ada di lapangan, penilaian DP3 ini masih cenderung formalitas, karena pada kenyataannya penilaian yang diberikan selalu diupayakan untuk naik, sebagai ukuran kinerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan karena standar ukur yang dimiliki oleh DP-3 sangat umum dan tidak jelas sehingga dalam penggunaannya cenderung subyektif.

Memperhatikan kondisi tersebut, maka PKP2A I LAN mencoba untuk mengembangkan suatu model penilaian kinerja yang diharapkan akan lebih obyektif, tepat sasaran dan realistik dengan situasi dan kondisi kinerja pegawai yang sebenarnya. Selain itu, sistem ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang obyektif tentang hasil kerja seorang pegawai. Sebagai dasar dari Sistem Penilaian tersebut adalah adanya ukuran dari Uraian Tugas yang selama ini diemban oleh pegawai untuk dikonfirmasi oleh atasannya tentang unjuk kerja pegawai yang bersangkutan.

BAB IV

MODEL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

A. Model Penilaian Kinerja

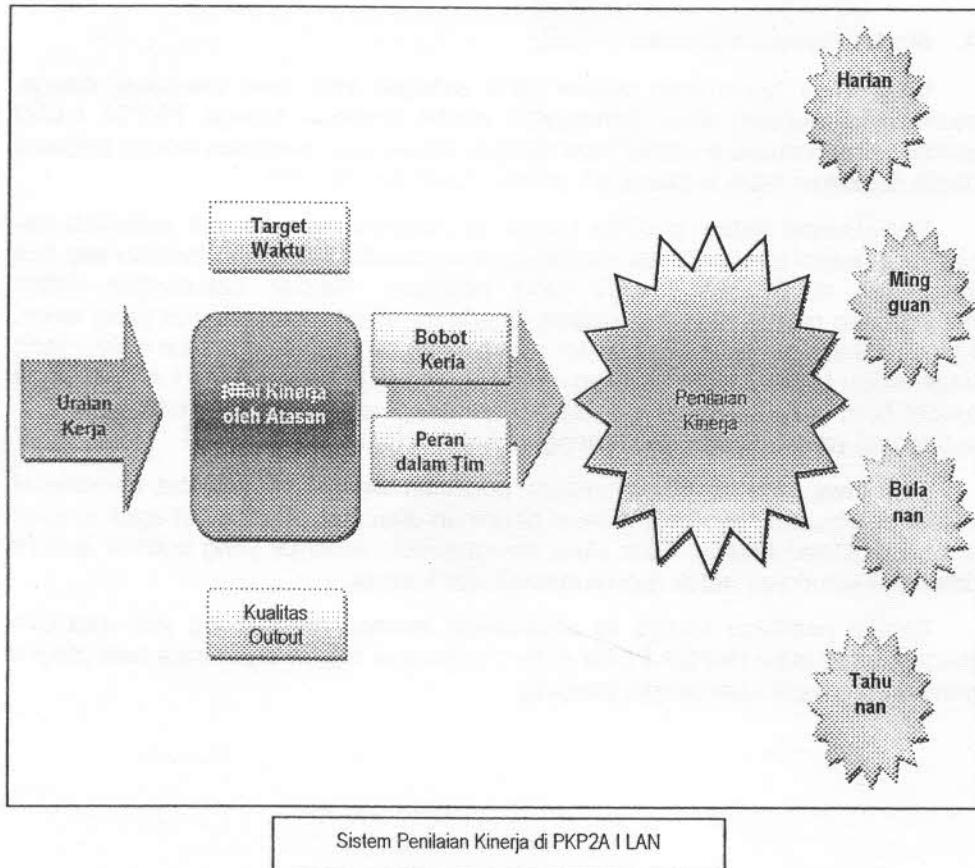
Banyaknya kelemahan dalam DP3 sebagai instrumen penilaian kinerja, merupakan motivasi untuk pembuatan model penilaian kinerja. PKP2A I LAN mencoba merumuskan model baru dengan tujuan agar penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan lebih komunikatif, proporsional dan obyektif.

Penyusunan sistem penilaian kinerja ini tentunya akan banyak menguak hal-hal yang belum teridentifikasi mengingat karakteristik pekerjaan individu dan unit yang ada di PKP2A I LAN yang beragam. Namun kekurangan dalam penyusunan model sistem penilaian kinerja ini merupakan sesuatu yang wajar, karena sistem penilaian kinerja ini masih perlu diujicobakan dalam waktu yang tidak terlalu lama untuk menarik masukan dari pegawai PKP2A I LAN sehingga model baru yang telah dibuat dapat mencakup seluruh karakteristik pekerjaan setiap unit yang ada dan dapat dengan dioperasinalisasikan.

Tentunya, setelah dibuat sistem penilaian kinerja ini, dituntut konsistensi dalam pelaksanaannya baik di level pimpinan atau staf. Karena sebagus apapun sistem penilaian kinerja, tidak akan menghasilkan manfaat yang optimal apabila tidak ada komitmen untuk mengimplementasikannya.

Sistem penilaian kinerja ini diharapkan mampu mendukung visi, misi dan strategi organisasi PKP2A I LAN dalam mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Alur sistem penilaian kinerja yang telah disusun adalah sebagai berikut :



B. Langkah/Tahapan Penilaian Kinerja Individu

Langkah atau tahapan penilaian kinerja individu ini dilakukan berdasarkan penilaian kinerja harian yang mengacu pada jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap pegawai. Untuk menjamin obyektivitas penilaian kinerja ini, maka perlu diperhatikan *prinsip-prinsip* sebagai berikut:

1. Setiap uraian jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai harus sepenuhnya paham (dapat dipahami) oleh pimpinan unit (atasan langsung) yang dibuktikan dengan paraf pimpinan terkait.
2. Penetuan target untuk penyelesaian pekerjaan didasarkan atas *bergaining* antara pimpinan dengan pegawai yang bersangkutan, dan dari hasil *bergaining* tersebut, pimpinan dapat memberikan pertimbangan nilai dari hasil pekerjaannya. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat harus dibedakan dengan kemampuan yang lebih lambat untuk satu jenis pekerjaan yang sama. Di samping itu, dalam hal ini pimpinan hendaknya memiliki kemampuan yang baik untuk mengukur standar waktu atau kuantitas bagi jenis pekerjaan yang diberikan, sehingga bisa memperkirakan standar ideal penyelesaian pekerjaan tersebut.
3. Pimpinan harus mampu mendistribusikan pekerjaan terhadap pegawai di lingkungan unitnya, sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan pada orang-orang tertentu saja.

Adapun tahapan penilaian kinerja ini, terbagi dalam tahapan-tahapan berdasarkan periode waktu sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja harian
2. Penilaian Kinerja Mingguan
3. Penilaian Kinerja Bulanan
4. Penilaian kinerja Tahunan

Penilaian kinerja harian dilakukan untuk menilai kinerja pegawai pada setiap harinya. Penilaian dilakukan berdasarkan pada uraian pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai dan diketahui oleh pimpinan sebagai pemberi tugas dengan cara membubuhkan paraf pada kolom paraf untuk setiap baris uraian pekerjaan. Pada catatan kinerja harian ini belum memasukkan unsur penilaian kinerja Disiplin kehadiran, karena memang unsur tersebut kurang relevan bila dimunculkan pada sistem harian. Untuk pelaksanaan penilaian, setiap pegawai memiliki "buku rapor" yang berisi tentang catatan pekerjaan setiap harinya yang diakumulasi untuk setiap bulan. Catatan pekerjaan dituliskan dalam instrumen penilaian kinerja harian sebagaimana di bawah ini.

FORMULIR PENILAIAN KINERJA INDIVIDU
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Nama :
NIP :
Jabatan :
Unit Kerja :
Hari / Tanggal : /

F-PKIH

No	Uraian Penugasan	Target Waktu dan Hasil / Output	Realisasi waktu dan Hasil / Output	Penilaian			Paraf Pejabat Pemberi Tugas
				Nilai *) (1-10) N	Bobot*) (1 - 4) B	(N x B) *)	
1	2	3	4	5	6	7	8
	TUGAS POKOK: 1.						
	TUGAS PENUNJANG						
	TUGAS LAINNYA						

*) Diisi Oleh Pimpinan Unit setiap hari kerja setelah pekerjaan selesai

Bandung, 200...

Pimpinan Unit,

.....
NIP

Keterangan Pengisian Formulir:

- Kolom 1 : Diisi dengan nomor urut dari setiap uraian tugas yang diberikan kepada pegawai.
- Kolom 2 : Diisi dengan uraian penugasa berupa pekerjaan riil yang diberikan kepada pegawai pada setiap Harinya. Uraian penugasan ini terbagi ke dalam 3 (tiga) jenis pekerjaan, yaitu: **Tugas Utama** yakni tugas yang sesuai dengan fungsi unit kerja yang bersangkutan; **Tugas Penunjang**, yakni tugas yang bukan merupakan tugas dan fungsi unit atau jabatan yang bersangkutan tetapi mendukung bagi terciptanya kinerja unit atau organisasi (Mis.: Tugas untuk membantuk kegiatan unit lain); **Tugas Lainnya**, yakni merupakan tugas kedinasan yang diberikan oleh pimpinan, baik dari dalam unit kerja maupun dari luar unit kerja dalam koridor kepentingan dinas/ organisasi.
- Kolom 3 : Diisi dengan Ukuran target/rencana yang diharapkan dapat dicapai sampai dengan tataran output. Penetapan target ini dilakukan oleh pimpinan (pemberi tugas) sesuai dengan kesanggupan pegawai yang diberi tugas berdasarkan hasil nilai tawar kedua belah pihak.
- Kolom 4 : Diisi dengan realisasi target yang dicapai dari setiap uraian pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan.
- Kolom 5 : Diisi dengan Nilai yang diberikan oleh pejabat pemberi tugas dengan memperhitungkan proses, Kualitas hasil pekerjaan selain ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas tersebut. Rentang nilai Berkisar dari 1 – 10.
- Kolom 6 : Diisi dengan nilai bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan dan nilai strategis dari setiap uraian pekerjaan yang terkait. Rentang nilai bobot tersebut berkisar dari 1 – 4. Nilai bobot bersifat fix atau tetap untuk setiap jenis pekerjaan yang sama. Nilai bobot ini ditetapkan berdasarkan tabel nilai atau berdasarkan judgement pimpinan (bila tidak ada dalam tabel).
- Kolom 7 : Diisi dengan nilai capaian kinerja dari setiap uraian pekerjaan berdasarkan hasil perkalian antara nilai (N) dengan Bobot (B).
- Kolom 8 : Diisi dengan paraf pejabat pemberi tugas, baik yang bersifat vertikal maupun diagonal.

Penilaian kinerja mingguan merupakan penilaian atas kinerja pegawai pada setiap minggu. Penilaian ini dilakukan berdasarkan rekapitulasi penilaian kinerja harian. Dalam penilaian kinerja mingguan, dilakukan penggabungan antara **Hasil rekapitulasi penilaian kinerja harian** dengan **unsur penilaian penilaian Disiplin pegawai** yang diukur berdasarkan tingkat kehadiran pegawai pada setiap minggunya. Pada instrumen rekapitulasi penilaian kinerja mingguan ini, diakumulasikan antara unsur kinerja yang dinilai berdasarkan uraian pekerjaan dengan unsur Disiplin kehadiran dan dilakukan pembobotan dengan asumsi bobot unsur kinerja berdasarkan uraian pekerjaan 60% dan unsur disiplin kehadiran 40%. Formulir penilaian kinerja mingguan atau disingkat F-PKIM adalah sebagaimana di bawah ini.

**FORMULIR REKAPITULASI MINGGUAN
HASIL PENILAIAN KINERJA INDIVIDU
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Hari / Tanggal :
Nama :
NIP :
Jabatan :
Unit Kerja :

F-PKIM

NO.	UNSUR NILAI	NILAI (N)	BOBOT (B)	NILAI AKHIR (Nx B)	PARAF KEPEGAWAIAN
1	2	3	4	5	6
1.	Rata-rata Nilai Kinerja Harian	8.62	0,6		
2.	Disiplin Kehadiran	3.80	0,4		
HASIL KINERJA MINGGUAN (NA-1 + NA-2)					

Pimpinan Unit,

Bandung, 2008
Pegawai yang bersangkutan

.....
NIP.

.....
NIP.

Keterangan:

- Kolom 1 : Merupakan ruang untuk nomor urut
- Kolom 2 : Pada nomor urut 1 diisi dengan nama komponen yang dinilai, yaitu: **Rata-rata Nilai Kinerja Harian**, dan pada nomor urut 2, diisi dengan nama komponen yang dinilai, yaitu: **Disiplin Kehadiran** pada setiap minggu.
- Kolom 3 : Pada nomor urut 1 diisi dengan Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai yang diperoleh pada hasil penilaian Kinerja individu harian. Pada nomor urut 2, diisi dengan tingkat Disiplin pegawai yang diperoleh dari hasil Nilai kehadiran pegawai pada setiap minggu.
- Kolom 4 : Diisi dengan Nilai bobot yang telah ditetapkan secara permanen, yaitu Rata-rata Nilai Kinerja sebesar 60%, dan Disiplin kehadiran sebesar 40%.
- Kolom 5 : Merupakan ruang bagi nilai akhir yang diperoleh hasil perkalian dari kolom 3 dengan kolom 4 pada setiap baris.
- Kolom 6 : Merupakan ruang untuk paraf Kepegawaian sebagai unit yang melaksanakan penghitungan berdasarkan Data gabungan dari masing-masing unit dengan data di sub bagian kepegawaian dan umum, sedangkan legalisasi akhir dari hasil penghitungan kinerja ini dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit.

Sehubungan dengan unsur penilaian kinerja mingguan yang merupakan gabungan antara hasil penilaian kinerja mingguan dengan nilai kedisiplinan pegawai yang didasarkan atas nilai absensi dan presensi pegawai, maka perlu dilakukan penghitungan secara khusus untuk merekapitulasi angka presensi dan absensi pegawai pada setiap minggunya. Untuk menjaga obyektivitas sekaligus membangun komitmen seluruh pegawai terhadap nilai presensi dan absensi ini, maka penetapan derajat nilai yang dumunculkan untuk menghasilkan nilai kedisiplinan dilakukan oleh pimpinan instansi sebagai suatu bentuk kebijakan untuk dilaksanakan. Adapun formulir penghitungan absensi dan presensi pegawai ini atau yang disingkat **F-PA**, adalah sebagaimana di bawah ini.

**FORMULIR PENGHITUNGAN
PENILAIAN KEDISIPLINAN
BERDASARKAN ANGKA PRESENSI DAN ABSENSI PEGAWAI
F-PA**

No.	Nama	Kondisi Presensi - Absensi Pegawai dan Derajat Nilai									Jumlah Kehadiran Ideal	Nilai Kedisiplinan
		S	I	A	PSW-1	PSW-2	TL-1	TL-2	D	H		
		0%	0%	-100%	-10%	-50%	-10%	-50%	100%	100%		
1.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0		Nilai
2.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0		Nilai
3.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0		Nilai

Mengetahui,
Kepala Bagian TU,
dan Umum,

Bandung.....2008

Kepala Sub Bagian Kepegawaian

.....
NIP.

.....
NIP.

Keterangan:

- S : Sakit
I : Ijin
A : Alpha
TL-1 : Terlambat \leq Pk. 10.00
TL-2 : Terlambat $>$ Pk. 10.00
PSW-1 : Pulang Sebelum Waktunya \geq Pk. 15.00 s.d $<$ Pk. 16.00
PSW-2 : Pulang Sebelum Waktunya $<$ Pk. 15.00
H : Angka Kehadiran normal (*Jumlah Kehadiran Ideal dikurangi jumlah Sakit, Ijin, Alpha dan Dinas*)
D : Tugas Dinas

Jumlah Kehadiran Ideal	: Merupakan jumlah kehadiran ideal dalam 5 (lima) hari kerja (bersifat angka tetap sesuai dengan jumlah hari kerja yang Berlaku)
Nilai Kedispilinan kondisi	: Merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan seluruh presensi – absensi setelah masing dikalikan dengan angka derajat nilai yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, penilaian kinerja bulanan merupakan akumulasi dari hasil penilaian kinerja mingguan dengan cara "Menjumlahkan hasil penilaian kinerja minggu dibagi dengan jumlah minggu pada bulan yang bersangkutan" atau dengan rumus sebagai berikut:

$$NK_b = \frac{\sum HKM_{1+n}}{\sum M_{bs}}$$

Keterangan:

NK_b	: Nilai Kinerja Bulanan
HKM_{1+n}	: Hasil Kinerja Minggu ke-1 s.d. minggu ke-n (total jumlah minggu pada bulan yang bersangkutan)
M_{bs}	: Minggu pada bulan yang bersangkutan

Sedangkan, untuk penilaian kinerja tahunan diperoleh berdasarkan penjumlahan hasil penilaian kinerja bulanan dibagi 12, atau dengan rumus:

$$NK_t = \frac{\sum HKB_{1+n}}{12}$$

Keterangan:

NK_t	: Nilai Kinerja Tahunan
HKB_{1+n}	: Hasil Kinerja Bulan ke-1 s.d. bulan ke-12
12	: Menunjukkan banyaknya bulan dalam satu tahun

Sebagai acuan bagi pimpinan untuk memberikan bobot pekerjaan dari setiap pegawai yang diberikan tugas pekerjaan, dan agar terdapat kesamaan persepsi dan standar pembobotan maka dikembangkan pula Tabel Nilai Bobot Pekerjaan. Dalam tabel nilai bobot pekerjaan tersebut, dimuat item-item umum pekerjaan yang dapat dijadikan acuan standar oleh pimpinan unit untuk menentukan nilai bobot masing-masing pekerjaan. Mengingat luasnya dan beragamnya jenis

pekerjaan di lingkungan birokrasi, maka sangat penting bagi pimpinan unit untuk mampu memahami jenis-jenis pekerjaan yang terkait dengan unitnya masing-masing, khususnya yang tidak secara khusus dapat distandarkan. Oleh karena itulah maka Tabel ini diharapkan dapat membantu bagi setiap pimpinan dalam memberikan bobot penilaian.

Rincian pekerjaan dalam tabel bobot ini dikatakan sebagai item umum karena tidak secara spesifik menunjukkan uraian tugas atau pekerjaan dari setiap pegawai, melainkan merupakan rincian umum pekerjaan yang dibagi berdasarkan lingkup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Berdasarkan lingkup umum ini, pimpinan pemberi nilai hendaknya dapat mengkonversikan uraian tugas yang dinilai dengan rincian umum tersebut. Adapun tabel nilai tersebut adalah sebagaimana di bawah ini.

Tabel Nilai Bobot Pekerjaan

No.	Uraian Pekerjaan	SKALA BOBOT			
		1	2	3	4
1.	Mengkoordinasikan, mengendalikan, dan memantau serta mengevaluasinya dalam lingkup unit				✓
2.	Melaksanakan pekerjaan rutin				
	a. pekerjaan perbaikan gedung, instalasi, mesin/elektrikal			✓	
	b. Membantu perbaikan		✓		
	c. Melakukan Cek list/ Inventarisasi kerusakan: ≤ 5 item 6 – 10 item 11 – 15 item ≥ 16 item	✓	✓	✓	✓
	d.				
3.	Memproses surat menyurat	✓			
4.	Melaksanakan tugas layanan (internal, eksternal)		✓		
5.	Menyusun Rencana Program dan Kegiatan				
	a. Membuat usulan awal		✓		
	b. Menyusun TOR s.d. RAB			✓	
	c. Menyusun ROP/ROK dan RPPA			✓	
	d. Menyusun Riset Desain				✓
	e. Merancang Program Diklat (yang baru)				✓
	f. Merancang Kurikulum dan GBPP				✓
	g. Menyusun Bahan Ajar				✓
	h. Merancang Sistem Manajemen				✓

	i. Melaksanakan Analisis Kebutuhan Internal				✓
5.	Melaksanakan kegiatan (Mengkoordinasikan, mengendalikan, dan memantau serta mengevaluasinya dalam lingkup kegiatan)				
	a. sebagai koordinator				✓
	b. sebagai anggota tim		✓		
	c. Peneliti Utama				✓
	d. Peneliti			✓	
	e. Pembantu Peneliti	✓			
	f. Asisten			✓	
	g. Sekretariat	✓			
6.	Pendokumentasian		✓		
7.	Penyusunan Laporan				✓
8.	Tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan:				
	a. Berhubungan dengan tugas unit atau instansi dan strategis				✓
	b. Berhubungan dengan tugas unit atau instansi dan non strategis		✓		
	c. Mengajar/Memfasilitasi di instansi lain	✓			
	d. Mengajar/Memfasilitasi di Instansi sendiri		✓		
	e. Menjadi Narasumber di Instansi lain			✓	
9.	Tugas lain lain				
	a. Bersifat Teknis		✓		
	b. Bersifat Administratif		✓		
	c. Legal Administratif (memiliki dampak hukum spt Kontrak, dll)				✓

Catatan: Tugas dan fungsi sejenis dapat dikonversikan ke dalam daftar di atas berdasarkan penilaian/judgement pimpinan unit

C. Prosedur penggunaan formulir penilaian kinerja

Prosedur penggunaan formulir penilaian kinerja secara umum dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Formulir penilaian kinerja ini diinput oleh setiap pegawai setiap harinya sesuai dengan uraian tugas yang dikerjakan dan dinilai oleh penilai (pejabat pemberi tugas). Penilaian dilakukan secara hirarkhial, artinya bahwa setiap pimpinan unit menjadi pejabat penilai bagi setiap pelaksana di lingkungan unitnya atau pelaksana unit lain yang membantu tugas-tugas di unitnya. Sedangkan para pejabat struktural di nilai oleh pejabat/ atasannya langsung dari pejabat tersebut atau pejabat di unit lain untuk pekerjaan yang diberikan dari

unit terkait. Para pejabat fungsional, dinilai oleh pimpinan unit sebagai pembina langsung pejabat fungsional yang terkait, sedangkan legalisasinya dilakukan oleh Kepala Pusat.

2. Penilaian dilakukan oleh pejabat pemberi tugas. Bisa atasan langsung pegawai, bisa juga pimpinan unit lain yang memberikan tugas khusus sesuai tupoksi organisasi.
3. Kolom nilai merupakan hasil penilaian yang dilakukan oleh pejabat pemberi tugas yang nilainya merupakan gabungan/akumulasi penilaian antara nilai proses dan nilai waktu dengan range 1 – 10.
4. Kolom bobot menunjukkan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan dengan range 1 – 4. Sehingga akan dapat mebedakan penilaian terhadap pegawai dalam satu uraian tugas yang sama, sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya.
5. Kolom penjumlahan $N \times B$ dibagi jumlah bobot itu sendiri menunjukkan performance kerja seseorang dengan kriteria sebagai berikut :

7,6 – 10	: Sangat Tinggi
5,1 – 7,5	: Tinggi
2,6 – 5	: Cukup
0 – 2,5	: Rendah

6. Apabila terdapat pekerjaan dengan jangka waktu panjang (lebih dari satu hari kerja), maka proses pekerjaan dilanjutkan di hari berikutnya dan penilaian tidak dilakukan sebelum pekerjaan itu selesai.
7. Formulir ini akan direkap setiap minggunya. (form terlampir)
8. Evaluasi bulanan dilakukan dengan cara menjumlahkan hasil kinerja mingguan dibagi empat.
9. Untuk uraian tugas yang sifatnya umum dan memerlukan rincian tugas lebih lanjut, maka rincian tugas tersebut dicantumkan pula di bawahnya.
10. Untuk uraian tugas yang sifatnya khusus, seperti yang lebih bersifat pelayanan, (contoh : operator telepon, supir, penerima tamu, dll) diperlukan penilaian yang khusus pula, yang memerlukan ukuran yang lebih spesifik seperti penampilan, komunikasi, dll.

D. Pola Administrasi dan implementasi Penilaian Kinerja

Untuk memelihara sistem pengadministrasian penilaian kinerja pegawai, agar seluruh data yang ada dapat didokumentasikan secara baik, maka perlu dilakukan dengan cara :

1. Setiap pegawai memiliki suatu "buku raport" tersendiri yang memuat isian formulir penilaian kinerja seperti tersebut di atas

2. "Buku raport" ini akan menjadi dasar penilaian kinerja pegawai pada setiap harinya.
3. Buku raport dibuat untuk periode waktu bulanan

E. Fungsi dan manfaat sistem penilaian kinerja

Fungsi dan manfaat yang dapat diambil dari implementasi sistem penilaian kinerja ini, dapat bersifat multiplier effect. Maksudnya adalah bahwa dari data-data yang diperoleh berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai, terutama dari data harian pegawai, dapat memberikan informasi yang penting bagi semua pihak termasuk pimpinan dan pegawainya itu sendiri. Fungsi dan manfaat yang dimungkinkan muncul dari implementasi sistem penilaian kinerja ini antara lain adalah:

1. Sebagai alat ukur untuk mengetahui **tingkat kinerja** pegawai setiap hari, mengguan, bulanan dan tahunan (termasuk fluktuasi) secara lebih objektif.
2. Sebagai alat **kontrol** bagi pegawai yang bersangkutan maupun pimpinan dalam **pelaksanaan tugas** sehari – hari.
3. Sebagai **bahan untuk mengetahui beban kerja** masing-masing pegawai dan unit.
4. Menjadi **bahan untuk evaluasi hasil analisis jabatan (anjab)** dan **evaluasi tugas dan fungsi** yang diperlukan oleh organisasi, baik pada tingkatan unit maupun tingkatan organisasi (institusi).
5. Sebagai **bahan informasi untuk pengembangan pegawai** atau sebagai bahan untuk pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan latihan, serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang bersangkutan.
6. Sebagai alat untuk membangun interaksi yang efektif antara pegawai/ bawahan dengan pimpinan dalam proses pekerjaan.
7. Sebagai alat untuk memberikan *reward and punishment* dengan data yang akurat, obyektif, dan reliable.
8. Sebagai alat **informasi untuk menentukan formasi pegawai** baik jumlah maupun penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperjelas tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan yang di tugaskan kepada pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengetahui beban dan tanggung jawab masing-masing pegawai.
11. Sebagai **pedoman** bagi pimpinan untuk dapat menilai kinerja pegawai atau kinerja unit secara objektif.

F. Simulasi Penggunaan Instrumen

Contoh 1

Formulir Penilaian Kinerja Pegawai

Nama : Haris Rusmana, A.Md.
Jabatan : Analis Kepegawaian
NIP : 270000
Hari / Tanggal : Senin / 15 Desember 2008
Unit Kerja : Sub Bagian Kepegawaian dan Umum

No	Uraian Penugasan	Target Waktu dan Hasil / Output	Realisasi waktu dan Hasil / Output	Penilaian			Paraf Pejabat Pemberi Tugas/Catatan
				Nilai *) (1-10) N	Bobot*) (1-4) B	Capaian Kinerja (N x B) *)	
1	Pembuatan Surat Dinas	2 Jam	2 Jam	10	1	10	
2	Pembuatan TOR	3 Hari	4 Hari	7,5	3	22,1	
3	Pembuatan Brosur	2 Hari	5 Hari	5	2	10	
4	Pembuatan Profosal	3 Hari	3 Hari	8	3	24	
5	Pengolahan Data	5 Hari	4 Hari	10	4	40	
6	Penusunan Bahan-bahan	14 Hari	14 Hari	10	4	40	
	Jumlah			40,5	17	146,5	
	Hasil Penilaian Kinerja Harian (Jumlah Capaian Kinerja : Jumlah Bobot)					8,62	

***) Diisi Oleh Pimpinan Unit setiap hari kerja**

Bandung.....2008
Pimpinan Unit,

.....
NIP

Contoh 2

REKAPITULASI MINGGUAN
HASIL PENILAIAN KINERJA INDIVIDU
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Nama : Haris Rusmana, A.Md.

Jabatan : Analis Kepegawaian

NIP : 270000

Hari / Tanggal : Senin / 15 Desember 2008

Unit Kerja : Sub Bagian Kepegawaian dan Umum

NO	UNSUR PENILAIAN	NILAI (N)	BOBOT (B)	NILAI AKHIR/ NA (Nx B)	PARAF KEPEGA- WAIAN
1	2	3	4	5	6
1	Rata-rata Nilai Kinerja Harian	8.62	0.6	5.17	
2	Disiplin Kehadiran	3.8	0.4	1.52	
	HASIL KINERJA MINGGUAN (NA-1 +NA-2)				6.69

Bandung.....2008
Pimpinan Unit,

.....
NIP

Contoh 3

**FORMULIR PENGHITUNGAN PENILAIAN KEDISIPLINAN
BERDASARKAN ANGKA PRESENSI DAN ABSENSI PEGAWAI**

No.	Nama	Kondisi Presensi - Absensi Pegawai dan Derajat Nilai									Jumlah Kehadiran Ideal	Nilai Kedisiplinan
		S	I	A	PSW-1	PSW-2	TL-1	TL-2	D	H		
		0%	0%	-100%	-10%	-50%	-10%	-50%	100%	100%		
1.	Haris Rusmana	1	0	0	1	0	1	0	1	3	5	
		0	0	0	-0.1	0	-0.1	0	1	3	3.8	
2.	Hidayat	0	1	0	0	0	0	0	0	4	5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
3.	Dst.	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	
		0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	

Bandung.....2008

Mengetahui,
Kepala Bagian TU,

Kasubbag. Kepegawaian dan Umum,

.....
NIP.

.....
NIP.

Keterangan:

- S : Sakit
- I : Ijin
- A : Alpha
- TL-1 : Terlambat \leq Pk. 10.00
- TL-2 : Terlambat $>$ Pk. 10.00
- PSW-1 : Pulang Sebelum Waktunya \geq Pk. 15.00 s.d $<$ Pk. 16.00
- PSW-2 : Pulang Sebelum Waktunya $<$ Pk. 15.00
- H : Angka Kehadiran normal (*Jumlah Kehadiran Ideal dikurangi jumlah Sakit, Ijin, Alpha dan Dinas*)
- D : Tugas Dinas
- Jumlah Kehadiran Ideal : Merupakan jumlah kehadiran ideal dalam 5 (lima) hari kerja (bersifat angka tetap sesuai dengan jumlah hari kerja yang berlaku).
- Nilai Kedisiplinan : Merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan seluruh kondisi presensi – absensi setelah masing dikalikan dengan angka derajat nilai yang telah ditetapkan.

Contoh 4

(Untuk jenis pekerjaan dan indikator/ target yang bersifat kualitatif)
Formulir Penilaian Kinerja Harian Individu

Nama :
 NIP :
 Hari / Tanggal : /
 Unit Kerja :

No	Uraian Penugasan	Target Waktu dan Hasil / Output	Realisasi waktu dan Hasil / Output	Penilaian			Paraf Pejabat Pemberi Tugas/Catatan
				Nilai (*) (1-10) N	Bobot (*) (1-4) B	(N x B) (*)	
1	Operator						<ul style="list-style-type: none"> • Konfir masih Pimpinan unit terhadap pelayanan yang telah dilakukan kepada sampai pegawai • Dibuat buku complaint dari pegawai
	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima Telepon dari Pihak Luar • Melayani Permintaan Sambungan Telepon • Mencatat lalulintas Telepon • Mencatat setiap pesan telepon yang masuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya Laporan Tentang Jumlah telepon masuk /hari • Jumlah permintaan telepon keluar/hari • Adanya laporan tentang pesan yang masuk dan menyampaikannya kepada pihak terkait 	Ada/tidak ada laporan				

2	Pramusaji							
	<ul style="list-style-type: none">• Melayani Kebutuhan air minum pegawai• Melayani air untuk tamu• Menjaga Kebersihan perlengkapan dapur dan ruangan pantry	<ul style="list-style-type: none">• Tepat waktu sebelum 7.30• Terlayanin ya setiap tamu kantor• Kebersihan terjaga						

*) Diisi Oleh Pimpinan Unit setiap hari kerja

Bandung.....2008
Pimpinan Unit,

.....
NIP

Contoh 5
(Untuk tugas yang bersifat abstrak/ kualitatif)
Formulir Penilaian Kinerja Pegawai

Nama :
NIP :
Jabatan : Kepala Bidang
Hari / Tanggal : /
Unit Kerja : Bidang Diklat

No	Uraian Penugasan	Target Waktu dan Hasil / Output	Realisa si waktu dan Hasil / Output	Penilaian			Paraf Pejabat Pemberi Tugas/ Catatan
				Nilai *) (1-10) N	Bobot**) (1-4) B	(N x B) **)	
1	Kordinasikan Penerimaan Diklat	Tingkat Lancar 100 %					
2	Pengedalian Evaluasi Diklat						
3	Pengembangan WI						
4	Penyelenggaraan Pelaksanaan Diklat Distribusi Pekerjaan	Tingkat Distribusi 10 %					
6	Membina dan mengembangkan pegawai						

*) Diisi Oleh Pimpinan Unit setiap hari kerja

Bandung..... 2008
Pimpinan Unit,

.....
NIP

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Sistem penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan instrumen penilaian yang didasarkan atas data riil pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap pegawai, adalah merupakan salah satu cara untuk meminimalisir penilaian kinerja yang kurang obyektif. Sistem penilaian ini sangat cocok digunakan di lingkungan birokrasi pemerintahan mengingat di lingkungan birokrasi pemerintahan pada umumnya belum atau tidak memiliki uraian tugas yang jelas yang dapat dijadikan sebagai standar ukur bagi menilai kinerja pegawai. Instrumen yang ada seperti DP-3 cenderung hanya menilai unsur perilaku pegawai, namun kurang didukung oleh standar atau indikator yang jelas dari masing-masing unsur perilaku tersebut.

Langkah yang ditempuh untuk mendekati obyektivitas penilaian, maka instrumen yang digunakan dalam sistem ini dirancang dengan memperhatikan unsur perilaku dan orientasi hasil secara bersamaan. Ini berarti bahwa dalam sistem ini, digunakan pendekatan yang memadukan antara pendekatan penilaian perilaku dengan pendekatan penilaian hasil. Unsur perilaku tercermin dari uraian pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai, yang dalam hal ini akan tergambaran secara implisit apakah pekerjaan tersebut merupakan hasil penugasan, inisiatif, atau inovatif yang harus dinilai oleh pimpinan/ pejabat penilai secara obyektif. Oleh karena itu, setiap pimpinan/ pejabat penilai harus mampu melihat dan memahami uraian pekerjaan tersebut, tidak hanya sekedar jenis tugasnya, melainkan juga sifat dan keberadaan tugas tersebut sebagaimana hal di atas, sehingga pimpinan akan dapat memberikan penilaian yang sesuai dengan apa yang dilakukan pegawai secara kreatif.

Sedangkan, unsur yang berorientasi hasil, tercermin dari adanya target yang diharapkan untuk dihasilkan dari setiap jenis pekerjaan. Dalam penilaian hasil ini, perlu diperhatikan juga mengenai proses pekerjaan, kualitas pekerjaan, di samping ketepatan waktu dan ketepatan substansi/ konten tugas. Sehingga nilai yang diberikan tidak hanya sekedar memperhatikan ketepatan waktu belaka atau kualitas saja, melainkan ada keseimbangan yang wajar diantara kedua hal tersebut. Oleh akrena itu, dalam hal ini pimpinan/ pejabat penilai juga harus

mampu dan memiliki daya analisis yang kuat sehingga dapat memberikan yang obyektif kepada setiap pegawainya.

Selain pendekatan dalam kaitan dengan unsur penilaian, pendekatan dalam kaitan dengan cara atau mekanisme yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja individu pegawai ini adalah juga merupakan pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan partisipatif (melibatkan pegawai yang bersangkutan) khususnya dalam penentuan uraian pekerjaan dan penentuan target kerja yang dingin dicapai. Sedangkan, dalam penilaianya, terkandung cara *profesional judgement* (penilaian atas dasar kemampuan profesional) dari setiap pimpinan. Dengan adanya sistem penggabungan tersebut, diharapkan akan dapat diperoleh nilai kinerja pegawai yang obyektif dan akurat berdasarkan data riil yang ada.

B. Saran/ Rekomendasi

Tuntutan untuk pengembangan sistem penilaian kinerja PNS yang obyektif dan terukur sebenarnya sudah sejak digulirkan. Namun, upaya pengembangan tersebut tampaknya tidak terlalu mudah untuk dilakukan sehingga penggunaan DP-3 sebagai instrumen penilaian, masih tetap menjadi acuan yang bagi pelaksanaan penilaian dimaksud.

Atas dasar hasil kajian yang dilakukan PKP2A I LAN, maka tim penyusunan sistem penilaian kinerja telah menawarkan suatu model yang diyakini memiliki tingkat obyektivitas yang tinggi dan faktual dengan uraian pekerjaan setiap pegawai. Oleh karena itu, dengan telah selesainya kajian yang dilakukan tim dari PKP2A I LAN ini, kami menyampaikan rekomendasi kepada pihak-pihak terkait dan berwenang untuk mengambil kebijakan tentang hal-hal yang terkait dengan aparatur negara.

Adapun rekomendasi yang kami sampaikan adalah:

1. Hendaknya ada peninjauan kembali secara intensif dan efektif mengenai DP-3 sebagai instrumen penilaian pegawai yang dilakukan setahun sekali. Instrumen DP-3 yang digunakan selama ini, secara faktual belum memberikan suatu nilai yang obyektif mengingat acuan standar bagi penilaian kurang jelas.
2. Sistem penilaian hendaknya dilakukan secara periodik, akan tetapi dasar penilaian harus dilakukan berdasarkan penilaian setiap harinya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kehilangan data (missing data) yang pada akhirnya dapat menimbulkan kehilangan obyektivitas. Penilaian dalam

- setahun sekali tanpa data autentik yang pasti, hanya akan menimbulkan persepsi subyektivitas dari penilai.
3. dalam sistem penilaian kinerja hendaknya instrumen yang digunakan mampu menyimpan dan menyampaikan data yang akurat, valid, dan reliabel sehingga memudahkan bagi penilai untuk memberikan judgement penilaian, dan bagi yang dinilai tidak merasa dirugikan karena nilai yang diperoleh didasarkan atas data dan fakta yang tercatat pada setiap harinya.
 4. Hasil kajian yang dilakukan oleh PKP2A I LAN, kiranya dapat dijadikan sebagai salah satu masukan untuk penyempurnaan sekaligus pengembangan model sistem penilaian kinerja. Oleh karenanya, perlu dilakukan uji coba atau simulasi empirik guna mengetahui nilai kemanfaatan, obyektivitas, akurasi, dan efektivitasnya.

Semoga apa yang dikembangkan dalam kajian ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi upaya pengembangan sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan seiring dengan upaya reformasi birokrasi di Indonesia.

Jatinangor, Desember 2008
Kepala PKP2A I LAN,

Ttd

Dr. H. Dddy Mulyadi, M.Si.
NIP. 270000691

DAFTAR PUSTAKA

- Prabowo, (2007). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- As'ad, Mohamad. (1995). *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberti.
- Hasibuan, S.P. (1994). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kreitner, Robart, dan Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Werther, William, B., Jr. dan Keith Davis. (1996) *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Publications, Inc.
- Soeprihanto, Jhon. (1998). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Lembaga Administrasi Negara (2002). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: LAN

PERATURAN-PERATURAN

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian .
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: LAN.
- Keputuan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS eselon III
- Petunjuk Teknis Pedoman Tata Kerja di Lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, 2005.

