

ISBN 978-602-60771-0-3



PROSIDING



*“Penguatan Peran Aparatur Sipil Negara sebagai ujung Tombak
Pelaksana Reformasi Birokrasi pada Tingkat Lokal”*

Bandar Lampung, 14 November 2016

**DITERBITKAN OLEH
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**



DAFTAR ISI

Makalah Kunci

- Reformasi Aparatur Sipil Negara: Harapan, Mitos, dan Fakta: Sebuah Kritik Kebijakan
Oleh: Dr. Riant Nugroho 1-39
- Shared Values* sebagai kunci pendorong perubahan dan revolusi mental Aparatur Sipil Negara
Oleh: Dr. Adi Suryanto 40-45

Makalah Terbaik

- Model Kebijakan untuk Meningkatkan Laporan Kematian dalam Tertib Administrasi Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Bandung Barat
Oleh: Dr. Achdiat, M.Si. dan Dr. Yaya Mulyana, M.Si...... 46-59

Makalah Utama

- Implementasi Lelang Jabatan dalam Rangka Membangun Reformasi Birokrasi Aparatur Sipil Negara
Oleh: Ari Gusnita, S.A.N., M.Si. 60-71
- Dual System Penilaian Kinerja untuk Mewujudkan Profesionalitas Aparatur Sipil di Daerah
Oleh: Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.A.P. 72-94
- Reformasi Aparatur Sipil Negara Menghadapi Tantangan (Perlawanan Pejabat Kepala Daerah terhadap Rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara)
Oleh: Drs. Moh. Waspa Kusuma Budi, M.Si. dan Herman Sismono, S.Sos., M.A.P. 95-105
- Media Sosial, Pejabat Publik dan *Good Governance*
Oleh: Simon Sumanjoyo Hutagalung, S.A.N., M.P.A. 106-125
- Analisis Komponen Indeks Modal Sosial Masyarakat di Provinsi Lampung
Oleh: Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si. dan Endry Fatimaningsih, S.Sos., M.A 126-138
- Pengukuran Kualitas Pelayanan Sektor Publik Dalam Rangka Peningkatan Budaya Pelayanan Prima (Studi Pada Masyarakat Kota Bandar Lampung dan Metro)
Oleh: Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc. dan Agung Wibawa, S.Sos., M.Si 139-156
- Model Penilaian Kinerja Silang untuk Meningkatkan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara
Oleh: Drs. Slamet Muchsin, M.Si. dan Hayat, S.A.P., M.Si. 157-169

Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik dalam Perspektif <i>New Public Management</i> Oleh: Henni Kusumastuti, M.I.P.	170-183
Urgensi Motivasi dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Oleh: Thahir Karepesina, S.Sos., M.Si.	184-202
Program Pendidikan dan Pelatihan sebagai Strategi Percepatan Reformasi Aparatur Sipil Negara Oleh: Johan Bhimo Sukoco	203-218
Analisis Prinsip <i>Good Governance</i> dalam Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Pengangkatan Honorer Kategori 2 Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Pringsewu Tahun 2013 Oleh: Ruri Retno Ningsih, S.A.N., dan Dewie Brima Atika, S.I.P., M.Si	219-238
<i>Not Expected, But Perceived: The Quality of Port Services in Riau Archipelago, Indonesia</i> Oleh: Wayu Eko Yudiatmaja, Alfiandri, S.Sos., M.Si., Rahmat Hidayat	239-252
Koordinasi antar Organisasi dalam Pengelolaan Purna Tenaga Kerja Indonesia (TKI) di Kabupaten Lampung Timur Provinsi Lampung Oleh: Ita Prihantika, S.I.P., M.A., Meiliyana, S.I.P., M.A., Indriyati Caturiani, S.I.P., M.Si.	253-269
<i>Grand Design Reformasi Aparatur Sipil Negara</i> Oleh: Sri Bintang Pamungkas	270-287
<i>Administrative Appointees</i> di Indonesia: Studi Dinamika Pengisian Jabatan Administratif dalam UU No. 8 Tahun 1974, UU. No. 43 tahun 1999, dan UU. No. 5 Tahun 2014 Oleh: Tjandra Tjipto Ningrum	288-300
Membangun Reformasi Birokrasi guna Merevolusi Mental Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja dan Pelayanan Publik Oleh: Asrudi	301-307
Reformasi Birokrasi ditinjau dari Aspek Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Oleh: Robist Hidayat	308-316

REFORMASI APA

PENDAHULUAN

Keberhasilan adalah keberhasilan keilmuan, konsep berhasil seperti S program pertaman perlu melakukan

Pertama, k yang duwujudkan dilaksanakan un persandingan glo anggota terdiri o agama dan kepe tingkat kesejaht organisasi yang kultur birokrasi organisasi yang meritokrasi ya keberagaman s AnggotaParlem

Pemerintah tid

Reforma Setidaknya se Yuddy Chrisna

"Saya s birokrasi menjadi pemerin sipil, an yang ba adalah l langkah memili akan s

DUAL SYSTEM PENILAIAN KINERJA UNTUK MEWUJUDKAN PROFESIONALITAS APARATUR SIPIL DI DAERAH

Eko Budi Sulistio

Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Lampung

Email: ekobudi.sulistio@fisip.unila.ac.id

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) selalu menjadi isu menarik dalam kajian manajemen sumber daya aparatur. Di Indonesia, penilaian ASN dilakukan melalui instrumen DP3 dan SKP. Jika DP3 lebih difokuskan untuk menilai perilaku aparatur, maka SKP ditujukan untuk menilai kinerja aparatur yang bersangkutan. Kedua instrumen penilaian tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur dari waktu ke waktu.

Namun demikian, pada kenyataannya kinerja aparatur pemerintah (khususnya di daerah) sampai saat ini masih menjadi polemik dan banyak mendapatkan penilaian negatif dari masyarakat. Baik DP3 maupun SKP adalah instrumen yang dibuat oleh pemerintah pusat melalui BKN sebagai otoritas pengelola urusan-urusan kepegawaian nasional, sedangkan pemerintah daerah sebagai salah satu pengguna dan pemilik aparatur sipil negara tidak memiliki instrumen apapun untuk menilai kinerja aparatur mereka. Padahal, lebih dari 70 persen aparatur sipil bekerja untuk pemerintah daerah. Artinya pemerintah daerah sangat berkepentingan untuk menilai dan meningkatkan profesionalitas aparatur mereka, sehingga kinerja para aparatur mereka dapat benar-benar dirasakan oleh masyarakat di daerah.

Artikel ini merekomendasikan perlunya dual system dalam penilaian aparatur sipil negara yakni sistem penilaian aparatur yang disusun oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Jika sistem penilaian yang dibuat oleh pemerintah lebih ditujukan untuk menilai perilaku dan kinerja pegawai, maka sistem penilaian yang dilakukan oleh pemerintah daerah ditujukan untuk menilai hasil nyata dari pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur yang bersangkutan sesuai dengan kondisi masing-masing instansi/dinas/badan, sebab satu instansi dengan instansi lain memiliki karakter kinerja yang berbeda-beda.

Kata kunci: Dual System, Aparatur Sipil Negara, Penilaian, Pemerintah.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai negeri sipil yang saat ini disebut sebagai aparatur sipil negara (ASN) sering mendapatkan sorotan negatif dari masyarakat. Persepsi masyarakat tentang buruknya kinerja ASN seringkali mengarah pada lamanya waktu penyelesaian pelayanan, berbelit-belit (birokratisme), biaya-biaya diluar ketentuan yang berlaku (pungli) dan bersifat kolusif. Bukan hanya itu, sikap aparatur yang tidak ramah dan simpati juga merupakan salah satu hal yang menjadi penilaian masyarakat.

Keberhasilan dalam mencapai program-program pemerintah salah satunya ditentukan oleh sejauhmana kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam teori manajemen disebutkan ada 6 sumber daya manajemen (Sulistio, 2015) yakni manusia, metode, alat-alat, uang, pasar, bahan-bahan/ perlengkapan. Kesemua sumber daya memiliki kedudukan yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi manusia

memiliki posisi yang sangat vital, sebab manusia tidak saja menjadi objek melainkan juga subjek dalam organisasi. Dalam konteks pemerintahan, sumber daya manusia yang selanjutnya disebut aparatur memiliki peran dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya aparatur pemerintah senantiasa didorong oleh motif-motif tertentu, baik yang berasal dari individu yang bersangkutan maupun dari luar. Motivasi pada dasarnya merupakan suatu dorongan baik berasal dari dalam maupun dari luar individu yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi yang berasal dari dalam misalnya perasaan ingin mengabdikan pada masyarakat dan negara, mencari sumber penghidupan baik (layak) untuk diri maupun keluarganya. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar misalnya hal-hal yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan, pengaruh lingkungan dan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian seperti sistem penggajian, sistem promosi, sistem hukuman, dan sistem penilaian.

Sistem penilaian kinerja yang baik merupakan salah satu bentuk motivasi eksternal yang diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme aparatur. Sistem penilaian kinerja aparatur ini pada umumnya akan bermuara pada dua hal yakni pemberian penghargaan (*reward*) atau pemberian hukuman (*punishment*). Oleh karena itu maka sistem penilaian pegawai perlu mendapatkan perhatian. Seorang pegawai akan mendapatkan penghargaan jika memperoleh nilai baik atas kinerjanya, tetapi sebaliknya akan mendapatkan hukuman jika mendapatkan nilai buruk. Dengan demikian maka sistem penilaian atas kinerja pegawai ini harus dilakukan secara jujur dan adil berdasarkan kriteria penilaian yang objektif dan transparan.

Stewart (1998) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bentuk dari rangkaian proses pemberdayaan pegawai. Jika proses pemberdayaan melalui training telah dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi bagian dari ciri manajemen sumber daya aparatur yang dijalankan dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dan standar-standar yang telah ditetapkan. Dengan sistem penilaian yang baik dan diterapkan secara konsisten maka kinerja aparatur pemerintah dapat meningkat dari waktu ke waktu. Kinerja aparatur yang baik ini pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan dan mendapatkan penilaian baik dari masyarakat.

2. Bagaimanakah metode penilaian aparatur yang dapat meningkatkan profesionalitas aparatur pemerintah negara? Dan apakah metode tersebut dapat diterapkan pada masing-masing instansi pemerintah daerah?

a. Tujuan

Adapun tujuan dari penulisan artikel ini adalah:

1. Untuk menganalisis kelemahan-kelemahan sistem penilaian aparatur sipil negara yang digunakan selama ini.
2. Untuk menghasilkan sistem penilaian yang dapat melengkapi sistem penilaian yang sudah ada yang dapat diterapkan pada instansi pemerintah daerah.

MANFAAT PENELITIAN

Secara akademis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan konsep dan teori administrasi publik khususnya di bidang manajemen sumber daya aparatur. Sedangkan secara pragmatis, diharapkan dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah daerah, khususnya badan kepegawaian daerah untuk menyusun kebijakan penilaian aparatur untuk meningkatkan profesionalisme aparatur di daerah masing-masing sebagai pelengkap dari sistem penilaian aparatur yang sudah ada.

TINJAUAN PUSTAKA

a. Tata Kelola Aparatur Sipil Negara di Daerah

Tata kelola aparatur sipil secara khusus telah diatur secara rinci dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan berbagai peraturan turunannya. Berdasarkan statusnya aparatur sipil negara dibedakan menjadi 2 yakni pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah. Hal ini sebagaimana tertuang dalam ketentuan umum UU nomor 5 tahun 2014 yang menegaskan bahwa aparatur sipil negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Disamping itu aparatur sipil negara juga dibedakan menjadi pegawai pusat dan pegawai daerah.

Berkaitan dengan karakter aparatur sipil negara konsiderans undang-undang nomor 5 tahun 2014 menyebutkan bahwa bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi,

kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Dengan demikian maka prinsip tata kelola aparatur pemerintah adalah:

- (1) Integritas
- (2) Profesional
- (3) Netral dan bebas intervensi politik
- (4) Bersih dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme
- (5) Perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Namun demikian, dalam undang-undang tersebut juga secara eksplisit juga mengakui bahwa tata kelola sumber daya aparatur sipil juga belum benar-benar baik. Manajemen manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk itu perlu dilaksanakan sistem merit dalam pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara, mulai dari proses rekrutmen hingga penilaian kinerja aparatur. Yang dimaksud dengan sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Pasal 1 Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara).

Untuk menjalankan sistem merit dalam tata kelola aparatur sipil negara, maka dibutuhkan manajemen sumber daya aparatur yang baik dengan ciri-ciri

1. Dapat menghasilkan pegawai ASN yang profesional
2. Memiliki nilai dasar dan etika profesi,
3. Bebas dari intervensi politik,
4. Bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme

Dalam konteks pengelolaan aparatur pemerintah di daerah maka pemerintah daerah memiliki kewajiban untuk menjamin bahwa aparatur pemerintah daerah telah dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya aparatur sebagaimana tertuang dalam UU ASN tersebut. Pengelolaan sumber daya aparatur oleh pemerintah daerah ini sejalan dengan semangat otonomi daerah sebagaimana diatur oleh UU nomor 32 tahun 2004 sebagaimana telah direvisi menjadi Undang-Undang nomor 12 tahun 2008.

Dalam undang-undang tentang pemerintahan daerah tersebut dinyatakan bahwa otonomi daerah diartikan sebagai adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun urusan pemerintahan yang diatur dan diurus sendiri oleh pemerintahan daerah dibedakan menjadi urusan wajib dan urusan pilihan. Untuk dapat menyelenggarakan berbagai urusan tersebut maka pemerintah daerah diberikan hak dan kewenangan sepenuhnya untuk dikelola. Berdasarkan undang-undang tentang pemerintahan daerah tersebut, maka pemerintah daerah diberikan hak-hak sebagai berikut:

- a. Mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya;
- b. Memilih pimpinan daerah;
- c. Mengelola aparatur daerah;
- d. Mengelola kekayaan daerah;
- e. Memungut pajak daerah dan retribusi daerah;
- f. Mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam dan sumberdaya lainnya yang berada di daerah.
- g. Mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah; dan
- h. Mendapatkan hak lainnya yang diatur dalam peraturan perundangundangan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah, dalam kaitannya dengan sumber daya aparatur memiliki hak untuk mengelolanya secara baik dalam rangka mendukung kelancaran tugas-tugas pemerintahan daerah.

h. Hak-hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara

Sebagai pegawai profesional yang diangkat melalui sistem seleksi yang ketat, maka aparatur pemerintah memiliki hak-hak konstitusional yang diterima. Dalam konteks ini maka setiap aparatur pemerintah berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Yang dimaksud dengan gaji yang layak dan adil adalah bahwa gaji aparatur pemerintah harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga aparatur pemerintah yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya (Bratakusumah, 2002). Gaji yang diterima oleh aparatur pemerintah harus mampu memacu produktifitas dan menjamin kesejahteraannya. Gaji yang adil ini juga dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik aparatur pemerintah, maupun antara aparatur dengan pegawai swasta.

Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong profesionalitas.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai Pengganti PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara rinci disebutkan kewajiban-kewajiban Pegawai Negeri Sipil yang diantaranya adalah: Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan, Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab, Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan, Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara, Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja, Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan dan Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS.

c. *Kinerja Pegawai*

Beberapa definisi berikut ini dapat membantu memahami pengertian kinerja. Menurut Sulistiyani (2003) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Sedangkan Hasibuan (2001) mengemukakan "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". Rivai (2004) mengemukakan kinerja "merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Definisi lain tentang kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (1995) bahwa kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat dinyatakan sebagai bahwa kinerja adalah prestasi kerja yaitu: hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran. Hasil kerja ini biasanya ada buktinya, dapat diukur, nyata dan sekaligus menjadi acuan hasil kerja seseorang yang digunakan sebagai basis menentukan tingkat pencapaian kerja dalam kurun waktu tertentu. Dalam konteks organisasi pemerintah maka kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mink (1993) berpendapat

bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi; (b) memiliki percaya diri; (c) berpengendalian diri; (d) kompetensi.

Komponen kinerja meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja. Tidak semua kinerja mudah diukur atau dapat dibandingkan dengan standar kerja yang konkret. Organisasi pemerintah merupakan organisasi yang memiliki kompleksitas kegiatan dari kegiatan yang bersifat administratif, teknis manajerial hingga politis. Oleh sebab itu mengukur kinerja pegawai pemerintah harus dilihat pada posisi mana seorang pegawai itu bekerja.

Dengan memahami faktor-faktor tersebut maka seorang pemimpin dapat mengetahui apa kelemahan dan kelebihan setiap bawahannya sehingga bisa memberikan perlakuan yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya tersebut.

d. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

Pada masa lalu, penilaian kinerja didesain untuk menyatakan seberapa baik pegawai bekerja dalam suatu periode dan untuk menentukan seberapa besar mereka menerima pembayaran. Namun sekarang, penilaian kinerja ditujukan untuk pengembangan dan mendokumentasikan pencapaian kerja pegawai. Wahyudi (2002) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/ jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan Menurut Simamora (2004) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Dengan demikian penilaian pegawai adalah suatu evaluasi yang dilakukan untuk menilai proses-proses yang dilakukan dan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dengan sumber daya tertentu pada kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing secara profesional, akuntabel, transparan, objektif, adil dan partisipatif yang dapat digunakan oleh organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai maupun organisasi di masa yang akan datang.

French (1986) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai pada dasarnya merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilakukan secara formal. Kajian kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja. Tidak kalah pentingnya, organisasi harus mengkomunikasikan penilaian tersebut kepada pegawai yang bersangkutan (partisipatif).

Disamping itu penilaian kinerja juga dapat dilakukan secara informal yang dilakukan secara spontanitas dari *supervisor* atau atasan dan tidak dirancang secara khusus sebagaimana halnya penilaian kinerja pegawai formal. Meskipun demikian penilaian secara informal ini juga penting sebab penilaian atau evaluasi kerja secara informal cenderung lebih ke arah memperbaiki pekerjaan keseharian dari pada penilaian terhadap kemampuan atau perilaku kerja pegawai. Dengan demikian penilaian kinerja pegawai secara informal sebenarnya juga dapat membantu pegawai memperbaiki kinerjanya tanpa menunggu hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan secara formal dan biasanya dalam waktu yang relatif lama (biasanya satu tahun sekali).

Asnawi (1999) mengemukakan bahwa di dalam proses penilaian prestasi kerja, terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan, baik yang objektif maupun yang subjektif. Penilaian yang objektif akan berdasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai hasil kerja. Sedangkan penilaian yang subjektif sangat tergantung pada *judgment* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subjektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Spencer (dalam Nurmianto dan Siswanto, 2006) menyatakan bahwa untuk menilai kinerja seorang pegawai dapat dilakukan penilaian pada aspek-aspek sebagai berikut: *Komitmen pada Organisasi, Keinginan Berprestasi, Sikap Melayani, Kerjasama, Proaktif, Memimpin dan Kedisiplinan*. Dari berbagai aspek tersebut, maka setiap aspek dapat diberikan penilaian berdasarkan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Penilaian Kinerja Pegawai Menurut Spenser

Skala	Keterangan (Pengertian)
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desired</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meets Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceeds Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Di era keterbukaan ini masyarakat menuntut agar pemerintah dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Agar pemerintah dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik maka pemerintah daerah harus memiliki sumber daya aparatur yang handal. Dan pada akhirnya

an secara
na halnya
ini juga
ke arah
perilaku
nya juga
penilaian
biasanya

umber daya aparatur yang handal dapat dimiliki kalau mereka senantiasa diberikan penilaian secara profesional dari waktu ke waktu sehingga kapasitas mereka akan semakin meningkat. Yang tidak kalah penting, hasil penilaian ini seharusnya menjadi landasan utama bagi pimpinan untuk menempatkan aparatur-aparatur yang profesional yang telah dinilai kapasitasnya tersebut.

PEMBAHASAN

1. Analisis Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur di Indonesia

terdapat
pun yang
a otentik,
sil kerja.
ilai. Oleh
dianalisis
ini harus
baik yang

DP-3 (Dapat Penilaian Prestasi Pegawai) merupakan metode sekaligus instrumen penilaian kinerja pegawai/ aparatur yang telah digunakan oleh pemerintah sejak tahun 1979. Hingga kini metode dan instrumen ini masih digunakan oleh pemerintah untuk menilai kinerja aparturnya. Selanjutnya pada tahun 2011 pemerintah mengeluarkan peraturan tentang metode baru penilaian pegawai yakni melalui instrumen SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Kedua metode atau instrumen penilaian kinerja tersebut pada kenyataannya belum dapat meningkatkan kinerja pegawai/ aparatur pemerintah secara signifikan.

k menilai
i berikut:
Proaktif,
diberikan

Bagi banyak pegawai, penilaian kinerja pegawai selama ini lebih mengarah pada formalisme daripada sebagai instrumen untuk meningkatkan kinerja. Pada umumnya pegawai negeri/ aparatur tidak terlalu khawatir dengan nilai berapapun yang ditulis oleh atasannya pada instrumen tersebut, khususnya pada DP-3 dan pada umumnya mereka juga punya keyakinan bahwa para atasan mereka tidak akan memberikan penilaian yang jelek yang dapat menghancurkan karier kepegawaiannya meskipun pada kenyataannya kinerja mereka tidak memuaskan banyak pihak.

Salah satu analisis terhadap kelemahan pelaksanaan DP-3 penulis lakukan di Kabupaten Lampung Selatan pada tahun 2011. Instrumen penilaian DP3 yang digunakan selama ini merupakan sistem penilaian yang diciptakan pada masa Orde Baru, dimana pemerintah berkepentingan untuk mengendalikan PNS agar tidak keluar dari ideologi dan norma-norma yang dianut oleh rezim Orde Baru. Karena itulah maka unsur-unsur penilaiannya sangat berorientasi pada aspek pengendalian dibandingkan dengan aspek pengembangan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat dikemukakan beberapa hal yang berkenaan dengan sistem DP3 sebagai berikut.

1. Aspek *Comprehensiveness*

kan tugas-
baik maka
akhirnya

Suatu sistem penilaian pegawai seharusnya merupakan penilaian yang menyeluruh (komprehensif). Tujuannya adalah agar nilai atas prestasi seorang pegawai dapat diketahui secara tepat. Demikian pula jika seorang pegawai memiliki kelemahan-

kelemahan, dengan penilaian yang komprehensif ini akan dapat diketahui. Dengan mengetahui nilai prestasi seorang pegawai Pemerintah Daerah memberikan tambahan insentif/ penghargaan bagi pegawai yang bersangkutan. Namun jika seorang pegawai masih memiliki kelemahan, maka Pemerintah Daerah dapat memberikan pembinaan yang sesuai dengan masalah yang dihadapinya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Jadi kelemahan pegawai tidak digunakan untuk semata-mata memberikan hukuman kepada seorang pegawai. Secara teoritik kinerja seorang pegawai tidak mungkin linear meningkat tanpa ada penurunan. Pada saat tertentu kinerja seorang pegawai dapat meningkat tajam, biasa saja atau bahkan menurun. Fenomena ini adalah sesuatu hal yang wajar.

DP-3 belumlah dapat dikatakan sebagai sistem penilaian pegawai yang komprehensif. Dalam daftar DP3 nilai seorang PNS sangat ditentukan oleh oleh perilakunya dalam menjalankan pekerjaan/ tugas yang diberikan kepadanya tanpa dinilai sejauhmana hasil kerja yang dihasilkan. Hal ini tentu berdampak pada sikap pegawai yang tidak mengacuhkan hasil kerjanya, melainkan lebih mementingkan kedekatan dengan atasan/ penilai pegawai yang bersangkutan.

Penilaian seorang PNS selama ini juga tidak dilakukan terhadap kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Ada kesan bahwa kelemahan seorang pegawai harus ditutupi. Hal ini terbukti dari cara/ teknis penilaian yang dilakukan. *Pertama*, ada kesan bahwa nilai DP3 seorang PNS tidak boleh turun (minimal sama dengan periode sebelumnya). Jika nilai seorang PNS mengalami penurunan akan berakibat fatal bagi seorang pegawai yakni mendapatkan sanksi. Hal ini sangat ditakutkan oleh PNS, apalagi jika sanksinya menyangkut penurunan pangkat, penurunan gaji atau penurunan jabatan. Untuk itulah maka seorang PNS sangat berkepentingan untuk dapat meningkatkan nilai DP3nya. Sayangnya cara yang digunakan untuk meningkatkan DP3 tersebut tidak dengan cara meningkatkan prestasi kerjanya melainkan dengan melakukan pendekatan personal kepada penilai (atasannya). *Kedua*, dalam beberapa kasus seorang PNS memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri. Tugas atasan sebagai penilai pada akhirnya hanya memberikan legalitas persetujuan atas nilai yang ditulis oleh bawahannya tersebut. Hal ini tentu tidak dapat memberikan gambaran apapun terhadap kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian DP3 selama ini belum memenuhi unsur *comprehensiveness*. Oleh sebab itu perlu dilengkapi dengan sistem lain agar kekurangan dalam sistem penilaian DP3 tersebut dapat diatasi.

2. Aspek *Relevance*

Penilaian kinerja seorang PNS hendaknya disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing.³ Kinerja seorang pegawai pada Dinas Pendidikan yang bertugas sebagai staff administrasi tentu akan berbeda dengan kinerja seorang pegawai Dinas Pendidikan yang bertugas di lapangan (sebagai guru atau pengawas sekolah misalnya). Sistem Penilaian DP3 yang ada belum dapat mengakomodir perbedaan tugas tersebut. Sistem penilaian DP3 sangat menonjolkan pada aspek perilaku seorang PNS. Akibatnya penilaian PNS didasarkan semata-mata atas DP3 tidak memiliki relevansi antara apa yang dikerjakan dan apa yang dinilai. Dengan demikian tidak terlihat bagaimana kinerja staff administrasi dengan petugas lapangan. Padahal sesungguhnya kinerjanya sangat berbeda.

3. Aspek *Objektivitas*

Objektivitas merupakan hal paling mendasar dalam memberikan penilaian pada seorang PNS. Dengan penilaian yang objektif ini seorang pegawai akan bisa mengetahui bagaimana sesungguhnya kinerja yang telah dicapai selama ini. Sedangkan bagi penilai, penilaian yang objektif ini sangat membantu dalam menyusun berbagai program/ kegiatan berkaitan dengan masalah kepegawaian di lingkungan instansinya masing-masing.

Penilaian pegawai selama ini tidak dilakukan secara objektif. Penilaian sangat subjektif tergantung pada atasannya masing-masing, bukan pada hasil kerja yang telah dicapai. Ketidak objektifan ini justru diperkuat dengan teknis penilaian pegawai yang tidak dilakukan oleh petugas/ atasan yang bertanggung jawab tetapi oleh pegawai yang bersangkutan. Secara logika akal sehat, tidak mungkin seseorang akan memberikan penilaian jelek atas capaian-capaian yang diperolehnya.

Hal lain yang menyebabkan tidak tercapainya aspek objektivitas ini adalah bahwa atasan yang bertugas untuk memberikan penilaian tidak memiliki pemahaman yang cukup memadai tentang butir-butir penilaian sebagaimana tertuang dalam PP nomor 10 tahun 1979 tersebut. Mereka lebih mengandalkan pengalaman dan kebiasaan salah yang

telah dilakukan selama ini sebagaimana telah dikemukakan diatas. Dengan demikian maka penilai mengalami berbagai kesulitan untuk memberikan nilai yang valid kepada seorang pegawai yang menjadi bawahannya.

Persoalan berikut yang berkaitan dengan objektivitas ini adalah menyangkut penilai itu sendiri. Dalam PP nomor 10 tahun 1979 secara tegas dinyatakan bahwa syarat seorang penilai adalah telah menjadi atasan/ pejabat penilai setidaknya-tidaknya telah menduduki jabatannya untuk untuk kurun waktu enam bulan. Kenyataannya di lapangan ada beberapa pejabat yang "terpaksa" memberikan penilaian kepada bawahannya meski baru menjabat kurang dari 6 bulan. Beberapa alasan yang berhasil diungkap adalah: (1) telah mejadi kebiasaan pejabat sebelumnya, (2) pegawai sulit menemui pejabat lama yang telah dipindah, (3) waktu penyerahan daftar nilai telah sempit/ *deadline*, (4) baik pegawai yang dinilai maupun pejabat penilai masih ada yang menganggap DP3 sebagai formalitas belaka sehingga mengabaikan berbagai tatacara penilaian pegawai yang telah diatur dalam PP nomor 10 tahun 1979 tersebut.

Dari hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan beberapa kelemahan dalam penerapan DP-3 yakni sebagai berikut:

a. Hanya Berorientasi Masa Lalu

Artinya hasil penilaian pekerjaan oleh PNS dalam DP3 untuk memotret apa yang telah terjadi pada masa lalu (yang telah dilalui). Dalam instrumen tersebut tidak ada isian mengenai apa yang belum dilaksanakan dan kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut. Hasil penilaian semata-mata untuk memberikan penilaian akhir kepada pegawai tanpa mereka tahu apa yang perlu dilakukan pada masa yang akan datang.

b. Bersifat tertutup dan ada pertimbangan emosional dari pimpinan.

Yang dimaksud dengan tertutup ini adalah bahwa sistem penilaian pegawai oleh atasan/ penilai dilakukan hanya oleh atasannya sendiri tanpa diketahui oleh pihak lain, meskipun ada kasus pengisian nilai dapat juga dilakukan oleh yang dinilai (bawahan). Oleh sebab itu pertimbangan pimpinan secara emosional sangat mungkin terjadi. Artinya karena pertimbangan-pertimbangan non-profesional seorang penilai akan memberikan penilaian yang baik atau buruk atas kinerja bawahannya, tanpa benar-benar melakukan penilaian yang jujur dan objektif.

c. Tidak didasarkan pada target kinerja.

Setiap PNS dapat dipastikan memiliki tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan setiap hari kerjanya. Oleh sebab itu maka seorang pegawai harus dinilai dari apa yang telah dilaksanakan atas tugas pokok dan fungsinya itu. Penilaian PNS selama ini tidak/ belum pernah didasarkan pada target kerja individu sebagai bagian penting dari kinerja organisasi. Setiap pegawai bekerja tanpa ada target-target tertentu ketika mengerjakan pekerjaannya. Mereka semata-mata mengerjakan pekerjaan rutin sehari-hari tanpa ada target. Target kinerja dapat berbagai macam, misalnya: (1) didasarkan atas waktu: target harian, target mingguan, target bulanan, tuga bulanan, enam bulanan dan tahunan; (2) didasarkan atas jumlah yang dicapai; (3) didasarkan atas biaya yang telah digunakan, dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing. Hal ini sudah mulai diperbaiki melalui instrumen SKP.

- d. Tidak memiliki nilai edukatif.

Yang dimaksud nilai edukatif adalah bahwa hasil penilaian dari DP3 ini tidak memberikan efek perbaikan bagi PNS yang telah dinilai. Hasil penilaian dalam DP3 sulit untuk ditindaklanjuti oleh pegawai. Akhirnya pegawai hanya tahu berapa nilai DP3nya tahun ini dan apakah ada kenaikan atau penurunan dari tahun-tahun sebelumnya. Yang terjadi justru sebaliknya, DP3 ini telah diperlakukan secara tidak proporsional sebagai bagian dari manajemen kepegawaian oleh aparatur. DP3 semata-mata hanya dijadikan syarat pelengkap bagi seseorang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu yang lebih tinggi atau kenaikan pangkat dan gaji regular. Akhirnya setiap PNS berkepentingan terhadap DP3nya agar tidak mengalami penurunan nilai dari tahun sebelumnya.

- e. Tidak bisa dijadikan dasar untuk memberikan reward dan punishment secara adil.

Hasil penilaian dari DP3 selama ini belum dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan reward dan punishmen. Justru DP3 ini selama ini dijadikan sarana untuk memberikan sanksi kepada seorang pegawai. Maksudnya adalah, jika diketahui ada seorang pegawai yang melakukan tindakan tercela selama menjalankan tugas, maka terdapat ancaman bahwa nilai dari DP3 yang bersangkutan akan diturunkan. Pada akhirnya DP3 sebagai dasar untuk memberikan sanksi, justru menjadi sarana pemberian sanksi itu sendiri.

- f. Tidak dapat mengetahui potensi pegawai yang dapat dikembangkan.

Hasil penilaian dari DP3 tidak memberikan informasi tentang potensi-potensi apa yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dapat dikembangkan pada masa mendatang. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa DP3 hanya memberikan nilai atas apa yang telah dilakukan, bukan apa yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai.

- g. Lebih cenderung berorientasi pada perilaku/ kepribadian.

Hampir seluruh unsur penilaian merujuk pada perilaku/ kepribadian seorang pegawai (personality assesement). Unsur prestasi kerja yang ada ternyata juga tidak menunjukkan prestasi kerja yang sesungguhnya, tetapi perilaku seorang pegawai dalam mencapai prestasi kerja tertentu. Dengan demikian maka pencapaian dari hasil kerja seorang PNS tidak terlihat. Artinya hasil apa yang telah dicapai tidak dapat digambarkan dengan jelas apakah sesuai atau tidak dengan perencanaan yang ada di instansi yang bersangkutan.

Dari uraian tersebut, terlihat bahwa diperlukan sistem penilaian baru sebagai pelengkap dari sistem penilaian dalam DP3 yang ada. Kemajuan zaman dan perubahan paradigma pemerintahan adalah faktor pendukung yang utama perlunya sistem penilaian kinerja pegawai yang handal yang berorientasi pada keunggulan individu seorang pegawai. Dengan mengetahui secara akurat apa yang telah dilakukan dan apa yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai maka Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan dapat mengambil kebijakan kepegawaian yang tepat, efektif dan efisien berdasarkan hasil dari penilaian objektif tentang perilaku dan prestasi kerja PNS yang ada.

b. Metode Penilaian Kinerja yang dapat Meningkatkan Profesionalitas Aparatur Pemerintah Daerah

Pengelolaan sumberdaya aparatur (PNS) menjadi salah satu kewenangan pemerintahan yang didesentralisasikan kepada pemerintah daerah untuk dikelola secara utuh tanpa intervensi dari pemerintah pusat kecuali soal penetapan jumlah formasi dan sistem penggajiannya. Selebihnya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah masing-masing. Hal ini sebagaimana diatur pada pasal 21 UU nomor 32 tahun 2004 yang berbunyi: "Dalam menyelenggarakan otonomi daerah mempunyai hak....(c) mengelola aparatur daerah...". Artinya pemerintah daerah harus mampu memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya ini untuk melakukan manajemen kepegawaian daerah secara profesional sesuai

dengan prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang modern tetapi tetap mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

Berdasarkan paparan di atas maka setiap pemerintah daerah berhak untuk mengelola aparaturnya sesuai dengan prinsip dan teori manajemen sumber daya manusia yang modern dengan tidak melanggar ketentuan peraturan kepegawaian yang berlaku. Salah satunya adalah masalah penilaian kinerja pegawai.

Hasil kajian akademis tentang penilaian pegawai melalui instrumen DP-3 memiliki banyak kelemahan baik dalam konsep maupun implementasinya. Oleh sebab itulah maka pemerintah daerah perlu melengkapi sistem penilaian kinerja pegawai ini dengan instrumen tambahan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi daerah yang bersangkutan. Penerapan sistem baru ini dapat disebut dengan istilah *Dual System for Personal Performance Appraisal* (Sistem Ganda untuk Penilaian Kinerja Pegawai). Jadi disamping menggunakan instrumen standar PNS di Indonesia yakni DP3, pemerintah daerah juga dapat menerapkan sistem lain sebagai pelengkap dan penyempurna sistem DP3. Sistem ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja PNS di daerah melalui sistem penilaian kinerja pegawai yang lebih konkret, objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai sebuah sistem, penilaian prestasi pegawai merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dinamis. Dalam rangkaian kegiatan ini setidaknya terdiri dari empat komponen, yaitu input, proses, output, dan tindak lanjut (*follow up*). Input dalam rangkaian penilaian prestasi kerja pegawai terdiri dari pejabat penilai, pegawai yang dinilai, dan instrumen penilaian. Hasil penilaian prestasi kerja sebagai *output* dari kegiatan ini harus ditindaklanjuti dalam bentuk pemberian *reward*, kenaikan pangkat, promosi jabatan, perbaikan kondisi kerja, dan pemberian sanksi atas rendahnya prestasi kerja.

Ada beberapa ketentuan normatif yang harus dipenuhi oleh seorang pejabat penilai sebelum melakukan penilaian terhadap prestasi kerja bawahan. Ketentuan ini secara langsung berkaitan dengan objektivitas proses dan hasil penilaian nantinya. Ketentuan yang dimaksud adalah:

- (1) Sesuai dengan ketentuan dalam peraturan kepegawaian, seorang pejabat baru bisa memberikan penilaian prestasi kerja bawahannya jika telah menjabat sekurang-kurangnya 6 bulan.
- (2) Seorang penilai harus memahami tujuan penilaian prestasi kerja.
- (3) Seorang penilai harus memahami aspek-aspek penilaian, dan
- (4) Seorang penilai harus memahami mekanisme penilaian prestasi kerja.

Demikian juga halnya dengan pegawai yang dinilai, ia juga harus memahami beberapa hal agar penilaian prestasi berjalan secara *fair* dan jauh dari unsur subjektivitas. Beberapa hal yang harus diketahui oleh pegawai yang dinilai adalah:

- (1) Pegawai yang dinilai harus memahami tujuan penilaian prestasi kerja,
- (2) Pegawai yang dinilai harus memahami aspek-aspek yang dinilai agar dapat mempersiapkan diri sebaik mungkin, dan
- (3) Pegawai yang dinilai harus memahami mekanisme penilaian prestasi kerja.

Ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan dalam rangka penyempurnaan sistem penilaian kinerja pegawai di Kabupaten Lampung Selatan adalah melalui:

- a. Penilaian Produktivitas Kerja Pegawai
- b. Penilaian khusus untuk pegawai yang menjabat jabatan struktural
- c. Penilaian oleh diri sendiri
- d. Penilaian oleh rekan sejawat
- e. Penilaian proses pelaksanaan pekerjaan
- f. Penilaian dari klien/ masyarakat

Setelah melakukan analisis terhadap beberapa kelemahan dalam pelaksanaan penilaian pegawai melalui instrument DP3, maka dalam studi ini dianjurkan untuk melaksanakan penilaian tambahan terhadap dua hal, yaitu:

1. Penilaian terhadap Produktivitas Kerja Pegawai
2. Penilaian terhadap Kinerja Pegawai yang memegang jabatan struktural

Instrumen penilaian berkaitan dengan aspek-aspek penilaian dan indikator yang digunakan. Sebuah instrumen penilaian prestasi kerja sebaiknya mudah dipahami oleh pejabat yang menilai maupun pegawai yang dinilai. Jika pegawai tidak memahami instrumen yang digunakan, maka menjadi kewajiban pejabat penilai untuk menjelaskannya sehingga pegawai yang bersangkutan memahami betul apa yang akan dinilai. Selain itu, instrumen penilaian haruslah dapat dilaksanakan. Artinya, instrumen harus dibuat sesederhana mungkin sehingga tidak memberatkan bagi penilai. Dan juga jangan terlalu banyak menyita waktu kerja produktif pegawai yang dinilai maupun pejabat penilai.

Proses penilaian prestasi kerja pegawai harus dibuat dengan mekanisme yang jelas, mulai dari awal proses sampai berakhirnya proses penilaian. Proses penilaian harus secara jelas menyatakan periode penilaian, waktu dimulainya proses penilaian, persiapan apa yang harus dilakukan oleh pegawai dan pejabat penilai, serta siapa yang bertanggungjawab atas keseluruhan proses penilaian. Beberapa kekeliruan yang terjadi selama ini disebabkan karena

penjelasan pihak yang bertanggungjawab atas proses ini sehingga pegawai membawa serta berkas penilaian prestasinya dan mengisinya.

Lembar penilaian prestasi kerja pegawai yang telah diisi oleh pejabat penilai harus dikembalikan kepada pegawai yang dinilai untuk dimintakan persetujuannya atas hasil penilaian dan ditandatangani. Setelah semua pejabat yang berwenang menandatangani berkas lembar penilaian, maka dokumen ini harus disimpan oleh BKD untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam kebijakan kenaikan pangkat, promosi, dan lain-lainnya.

Meskipun penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan DP3 telah dilakukan selama bertahun-tahun, bukan berarti bahwa metode penilaian ini tidak memiliki kelemahan. Proses penyelenggaraan administrasi kepegawaian daerah selama ini masih belum memanfaatkan hasil penilaian dalam DP3 sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan promosi jabatan. Dan selama ini penilaian DP3 hanya digunakan sebagai salah satu syarat untuk kenaikan pangkat PNS. Akibatnya, penilaian prestasi kerja tidak mampu meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja pegawai, karena tidak ada bedanya antara pegawai yang rajin dengan yang malas.

Untuk menutupi kelemahan penilaian dalam DP3 dan meningkatkan semangat dan motivasi kerja pegawai, sistem penilaian prestasi ini harus dikembangkan dengan memperhatikan aspek kompetensi dan kapabilitas seorang pegawai. Agar penilaian prestasi dapat berjalan secara berimbang dan objektif, maka ada tiga pihak yang harus dilibatkan dalam penilaian, yaitu atasan langsung, rekan kerja, dan pegawai yang dinilai itu sendiri. Penilaian dari ketiga komponen ini akan dibandingkan dan digabungkan hasilnya sebagai penilaian yang diperoleh pegawai yang bersangkutan. Melalui perbandingan hasil penilaian akan diketahui seberapa baik seorang pegawai dalam bekerja menurut versinya sendiri, rekan kerja dan atasannya. Akan tetapi karena jumlah PNS di daerah sangat banyak, maka jika menggunakan mekanisme penilaian seperti itu akan membutuhkan waktu lama dan sumber daya yang banyak. Hal ini akan menyulitkan pemerintah daerah dalam melaksanakan fungsi penilaian pegawainya. Oleh sebab itu dalam studi ini direkomendasikan untuk melakukan penilaian terhadap pegawai dengan jabatan struktural dan pegawai tanpa jabatan struktural dengan menilai berbagai aspek sebagai berikut:

- Pengetahuan tentang pekerjaan
- Kualitas kerja
- Produktifitas kerja
- Adaptasi dan fleksibilitas