

**MEKANISME PEMBERIAN NILAI MELALUI INSTRUMEN DAFTAR  
PENILAIAN PEKERJAAN (DP3) DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BKD-DIKLAT)  
KABUPATEN BOALEMO**

**Nolfi S. Tueno**  
**STIA Bina Taruna Gorontalo**  
[nolfitueno@gmail.com](mailto:nolfitueno@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran mengenai Mekanisme Pemberian Nilai Melalui Instrumen Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) di Badan Kepegawaian Pemerintah Daerah, Pendidikan dan Pelatihan (BKD-DIKLAT) Kabupaten Boalemo. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif pendekatan kualitatif. Data penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap informan, observasi, dan pencatatan data sekunder.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme penilaian melalui daftar instrumen pelaksanaan kerja penilaian, belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan sistem penilaian yang tepat berdasarkan kondisi nyata karyawan.

Disarankan, harus dilakukan secara obyektif berdasarkan standar, untuk menerapkan mekanisme banding dalam proses penilaian oleh penilai resmi untuk nilai yang tercantum dalam daftar instrumen pelaksanaan kerja penilaian, dan membuat daftar pelaksanaan kerja penilaian sebagai dokumen rahasia Negara yang memiliki nilai psikologis dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan banding, sebagai motivasi untuk meningkatkan karya mereka di masa depan.

**Kata Kunci: Mekanisme, Penilaian, Daftar, Pelaksanaan, Kerja**

---

**PENDAHULUAN**

Keberadaan sumber daya aparat dewasa ini semakin dituntut untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Aparat birokrasi sebagai pelayan masyarakat harus dapat memberikan kepuasan akan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Kepuasan pelayanan hanya dapat terwujud jika aparat yang memberikan pelayanan mempunyai dedikasi, loyalitas yang tinggi, berdisiplin dalam

menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan demikian diharapkan akan tercipta pula hasil kerja yang tinggi, bermutu dengan penggunaan sumber daya sesedikit mungkin. Agar harapan tersebut dapat diwujudkan, maka setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), sehingga diperoleh pegawai yang handal dan dapat diandalkan.

Salah satu cara yang dilakukan oleh Pemerintah adalah dengan memberikan penilaian hasil kerja atas pelaksanaan tugas yang

dibebankan kepadanya melalui pola daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) sebagai instrumen penilaian Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kariernya.

Pada awalnya pola pembinaan PNS didasarkan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, kemudian diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994, dan terakhir Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 1998, tentang pola umum pembinaan karier PNS di jajaran Departemen Dalam Negeri. Namun oleh karena tingkat pertumbuhan PNS akhir-akhir ini semakin meningkat seiring dengan direalisasikannya otonomi daerah sehingga terjadi pembengkakan jumlah PNS yang tidak diimbangi dengan kemampuan yang memadai. Untuk memperbaiki kondisi tersebut, dikeluarkanlah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dimana beberapa pasal sudah tidak memadai lagi dalam hal pembinaan terhadap PNS.

Dalam rangka itu, pembinaan sumber daya manusia aparatur sebagai Pegawai Negeri Sipil melalui mekanisme pemberian nilai hasil kerja, perlu menekankan pada langkah-langkah dalam pengarahan, pemeliharaan dan pengembangan. Dalam pengembangan sumberdaya manusia sangat terkait dengan kegiatan perencanaan dan pengawasan sumberdaya manusia. Dalam rangka pengawasan itulah sehingga instrumen Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dijadikan sebagai tolok ukur

pemberian nilai hasil kerja di samping sebagai bahan evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pemberian nilai hasil kerja melalui instrumen DP3 tersebut juga dapat dijadikan sebagai pembinaan terhadap karier Pegawai Negeri Sipil. Namun mekanisme pemberian nilai hasil kerja melalui instrumen DP3 tersebut perlu ditinjau kembali disebabkan oleh variasi dari variabel-variabelnya yang tidak mencerminkan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan/prestasi kerja seorang pegawai/karyawan, dan juga karena pembobotan yang tidak jelas antara variabel yang satu dengan yang lain, sehingga dalam pelaksanaannya tidak dapat berfungsi dengan baik.

Instrumen DP3 yang diberlakukan sejak masa berlakunya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian hingga sekarang, terkesan kurang fleksibel. Walaupun Undang-Undang tersebut sudah mengalami revisi melalui Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, namun untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan prestasi hasil kerja seseorang dengan lainnya tidak jelas. Unsur-unsur yang dinilai (seperti kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan prakarsa) tumpang tindih satu sama lainnya, standar yang digunakan tidak jelas dan *interpretable* serta cenderung pada penilaian terhadap ciri-ciri atau karakteristik kepribadian.

Untuk dapat menilai karakteristik kepribadian, para penilai seharusnya mempunyai pengetahuan yang cukup tentang

ilmu jiwa dan perilaku manusia (psikologi). Dalam kondisi seperti ini sangat penting untuk mempertimbangkan perbaikan, atau penyempurnaan DP3 dalam menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai/karyawan di lingkungan pemerintahan agar benar-benar berfungsi sebagai instrumen penilaian yang valid.

Seperti halnya di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan (BKD-DIKLAT) Kabupaten Boalemo, mekanisme pemberian nilai hasil kerja Pegawai Negeri Sipil belum optimal dilaksanakan. Hal itu nampak dari sistem dan prosedurnya melalui pejabat penilai, atasan pejabat penilai, proses penilaian, keberatan atas penilaian dan kerahasiaan DP3, tidak obyektif.

Selain tidak obyektifnya pemberian nilai, tidak sesuai dengan tuntutan reformasi dimana Pegawai Negeri Sipil harus memperbaiki kinerjanya di dalam pemberian pelayanan kepada publik dan pencapaian sasaran organisasi. Mekanisme pemberian nilai hanya dilaksanakan oleh oknum Pegawai Negeri Sipil itu sendiri tanpa pertimbangan hasil kerja yang nyata dilaksanakan. Kondisi demikian sudah tentu tidak sesuai dengan pembinaan dan pengembangan karier dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi profesional di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Tidak mengherankan jika selama ini penampilan Pegawai Negeri Sipil dalam pemberian pelayanan masih mengecewakan masyarakat. Ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan oleh

Pegawai Negeri Sipil tersebut nampak dari penampilannya yang kaku, lambat dan tidak disiplin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat.

Instrumen DP3 sebagai pola pemberian nilai hasil kerja Pegawai Negeri Sipil, tidak didasarkan pada hasil kerja yang sebenarnya, tetapi hanya didasarkan atas keinginan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri dan pimpinan sebagai pejabat penilai. Dalam rangka itulah sehingga perlu dilakukan penelitian ilmiah guna memperoleh gambaran obyektif, tentang mekanisme pemberian nilai melalui instrumen DP3 bagi Pegawai Negeri Sipil yang diberlakukan selama ini.

## **PERMASALAHAN**

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan penelitian ini adalah: “Bagaimana mekanisme pemberian nilai melalui instrumen DP3 di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan (BKD-DIKLAT) Kabupaten Boalemo?”.

## **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme pemberian nilai melalui instrumen DP3 di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan (BKD-DIKLAT) Kabupaten Boalemo.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis dapat dikemukakan berikut ini.

1. Manfaat teoritis, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia, dan menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.
2. Manfaat praktis, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dalam pengambilan keputusan tentang peningkatan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boalemo.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, jenis deskriptif kualitatif, yang difokuskan pada mekanisme pemberian nilai melalui instrument DP3, yang dikonsepsikan sebagai prosedur kerja dalam memberikan penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pembinaan melalui proses penilaian, pengajuan keberatan, proses pemeriksaan dan kerahasiaan DP3. Sedangkan pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah sebagai berikut: Observasi, Wawancara dan Teknik dokumentasi.

Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara serta data agregate yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik analisis kualitatif tersebut menurut Moelong (2000:190), melalui beberapa tahapan yaitu tahap pemrosesan satuan, kategorisasi termasuk pemeriksaan keabsahan data, diakhiri dengan penafsiran data dengan kata-kata.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini difokuskan pada mekanisme pemberian nilai melalui instrument Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sebagai prosedur kerja dalam memberikan penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pembinaan melalui proses penilaian, pengajuan keberatan, proses pemeriksaan dan kerahasiaan DP3, di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Boalemo.

Menurut ketentuan, penilaian pekerjaan hanya diberlakukan kepada pegawai yang sudah berstatus calon Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Negeri Sipil. Sedang pegawai yang masih berstatus honor daerah (Honda), dilakukan penilaian khusus oleh masing-masing pejabat yang diberi tanggungjawab, tetapi tidak menggunakan mekanisme sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Mekanismenya mulai dari pejabat penilai, atasan pejabat penilaian, proses penilaian, keberatan atas penilaian, dan kerahasiaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap alur atau prosedur yang dilalui harus mengikuti mekanisme tersebut yaitu dengan mendasarkan pada angka-angka standar yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu seperti kriteria amat baik standar angka antara 91 sampai 100, kriteria baik dengan angka antara 76 sampai 90, kriteria sedang dengan angka 51

sampai 60, dan kriteria kurang dengan angka 50 ke bawah.

### 1. Proses Penilaian

Proses penilaian yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu diawali dengan penyampaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) oleh pimpinan kepada pejabat penilai sebagai atasan langsung pegawai yang dinilai. Setiap penilaian pekerjaan pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil menggunakan standar nilai sebagaimana telah diuraikan tersebut di atas, yaitu menggunakan angka-angka dari paling di bawah 50 sampai paling di atas 100.

Berdasarkan pengamatan, dalam pelaksanaan penilaian pekerjaan pegawai tersebut tidak dilihat secara keseluruhan seperti hasil fisik yang dikerjakan pegawai, kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pejabat penilai sering tidak lagi mendasarkan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam bidang kepegawaian yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga berdampak pada pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun organisasi secara keseluruhan.

Proses penilaian tidak berjalan sesuai dengan ketentuan. Pejabat penilai sepertinya tidak mau sibuk dengan tugas-tugas semacam itu, kecuali pegawai yang akan dinilai tersebut mempunyai kasus berat atau pelanggaran berat yang membuat

yang bersangkutan sulit diberi penilaian yang baik. Dalam hal ini, penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut.

Sebagaimana yang berlaku di berbagai unit kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Boalemo, proses penilaian hasil kerja pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, masih menggunakan ukuran-ukuran subyektif yaitu hanya didasarkan perkiraan. Penilaian seperti itu merupakan penyimpangan dari pengukuran yang kurang cermat, misalnya nilai baik prestasi kerja pegawai diberi angka antara 76 sampai 90. Nilai-nilai tersebut hanya merupakan perkiraan (bersifat subyektif) bahwa prestasi pegawai yang dinilai mendapat angka 76, 77, 78, 79 dan seterusnya, atau 80, 81, 82, 83 dan seterusnya.

Dalam arti, tidak ada standar bahwa apa yang dihasilkan oleh pegawai yang dinilai merupakan akumulasi dari nilai prestasi kerja yang sudah ditentukan dalam bentuk angka antara 76 sampai 79, angka 80 sampai dengan angka 89, atau angka 90 sampai dengan angka 100.

Dalam praktiknya selama ini ukuran bagi pejabat penilai berdasarkan angka-angka tersebut, pada dasarnya tidak menghambat pegawai yang dinilai dalam urusan kenaikan gaji berkala atau kenaikan pangkat. Subyektifitas penentuan angka tersebut, juga lebih banyak dipengaruhi oleh suka atau tidak suka terhadap pegawai yang dinilai. Sehingga akan terlihat antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, mempunyai variasi nilai

yang berbeda walaupun prestasinya sama. Hal itu bukan berarti prestasi kerja seseorang lebih tinggi dari nilai angka yang telah tertera dalam DP3, tetapi cenderung mengikuti mekanisme standar nilai yang sudah ditentukan walaupun sifatnya subyektif karena sulitnya mengukur prestasi kerja seseorang dengan menggunakan angka.

## 2. Pengajuan Keberatan

Pengajuan keberatan yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu pemberian catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai. Pada dasarnya, tujuan penilaian pekerjaan seorang pegawai, dimaksudkan untuk penilaian prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu, dalam penilaian seharusnya berpedoman pada mekanisme penilaian yang obyektif yaitu bagaimana seorang pegawai selama periode satu tahun menunjukkan prestasi kerja yang secara konkrit dapat diukur. Jadi tidak sekedar menentukan angka-angka yang tidak memiliki standar.

Pada dasarnya, nilai yang diberikan dalam bentuk angka tersebut erat kaitannya dengan produktivitas dan prestasi kerja pegawai. Selain itu juga berhubungan erat dengan masalah latihan dan pengembangan, perencanaan karier yang pada gilirannya bermuara pada kenaikan pangkat maupun kenaikan gaji dan terutama dalam pemberian insentif lainnya. Oleh karena itu informasi secara rutin tentang prestasi kerja seorang pegawai sangat penting untuk turut serta menentukan

kebijaksanaan di bidang kepegawaian.

Proses selanjutnya dari mekanisme penilaian pekerjaan pegawai setelah diajukan kepada pejabat penilai, apabila tidak ada keberatan dari pegawai yang dinilai, maka daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai. Tidak jauh berbeda dengan pejabat penilai, jika pejabat penilai dalam hal ini disebut sebagai atasan pegawai (staf) atau sering diistilahkan dengan atasan langsung, maka atasan langsung masih mempunyai atasan lagi dalam hal ini disebut atasan pejabat penilai.

Dari hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa, mekanisme penilaian terhadap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Boalemo, tidak mengalami hambatan yang berarti. Apa yang sudah ditentukan oleh pejabat penilai, belum pernah ada pegawai yang mengajukan keberatan atas nilai yang telah dicantumkan dalam DP3. Kecuali jika nilai yang diberikan pada tahun sebelumnya lebih rendah dari nilai yang diberikan pada tahun berjalan, ada juga diantara pegawai yang keberatan terutama yang menduduki jabatan.

Namun demikian, dalam praktiknya sangat jarang terjadi seorang pegawai memperoleh nilai lebih rendah dari tahun sebelumnya. Seperti halnya telah diuraikan di atas, kecuali pegawai yang bersangkutan ada kasus yang tidak bisa dipertimbangkan untuk dinilai baik. Pada dasarnya, penilaian yang menggunakan instrumen DP3, merupakan motivasi bagi setiap pegawai dalam meningkatkan

prestasi kerjanya. Hal itu merupakan tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu antara lain:

(1) Digunakan untuk mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap pegawai secara rutin; (2) Digunakan sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja; (3) Digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin; sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan; (4) Dapat mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan; (5) Untuk mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya prestasi pegawai dalam bekerja; (6) Bagi pegawai yang dinilai, dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangan prestasi kerjanya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau pegawainya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi mereka dalam bekerja; (7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian secara keseluruhan.

### **3. Proses Pemeriksaan**

Proses pemeriksaan yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu pemeriksaan oleh atasan pejabat penilai terhadap DP3 jika ada alasan-alasan yang dikemukakan oleh pegawai yang dinilai untuk

memperoleh perubahan nilai. Mekanisme selanjutnya yang harus dilakukan dalam pelaksanaan penilaian pekerjaan adalah proses penilaiannya. Dalam proses penilaian yang perlu diperhatikan adalah adanya penyimpangan atau kesalahan dalam penilaian walaupun tidak ada keberatan dari pegawai yang dinilai.

Berdasarkan pengamatan, proses penilaian pekerjaan yang bersifat subyektif tersebut menggunakan sistem kelonggaran, yang mengasumsikan bahwa pegawai yang dinilai dan penilai cenderung tidak obyektif. Kecenderungan tersebut dalam proses penilaian dikategorikan sebagai pelanggaran pertama yaitu, kelonggaran penilaian atau terlalu lunak dalam penilaian. Penilaian semacam ini akan menghasilkan penilaian yang tinggi tanpa atau kurang memperhatikan hasil pekerjaan yang sesungguhnya.

Dalam mekanisme penilaian, proses pemeriksaan merupakan suatu cara untuk mengkonfirmasi hasil kerja pegawai yang dinilai dengan pembobotan angka terhadap hasil kerja tersebut. Namun karena tidak adanya standar nilai angka pembobotan pada setiap hasil kerja, sehingga proses pemeriksaan hanya dilakukan dengan cara meninjau lagi nilai DP3 pada tahun sebelumnya. Jika pegawai yang dinilai dianggap tidak cacat selama bekerja, maka nilai yang diberikan pada tahun sebelumnya dinaikkan satu angka atau lebih pada tahun berjalan. Seperti contoh misalnya tahun lalu diberi nilai 80 untuk angka hasil kerja, maka pada tahun berjalan

ditambahkan menjadi 81, atau 82, demikian seterusnya.

Kecenderungan pelanggaran kedua dalam proses pemeriksaan yaitu, melihat adanya kekerasan penilaian atau terlalu keras dalam menilai. Penilaian semacam ini juga akan menghasilkan penilaian yang rendah tanpa memperhatikan hasil pekerjaan yang sesungguhnya. Hal ini dapat terjadi apabila kondisi/hubungan penilai terhadap bawahan (yang dinilai) adalah kebalikan dari kecenderungan pelanggaran yang pertama di atas. Akibat dari penilaian semacam ini juga tidak mendorong prestasi kerja karyawan, bahkan menjatuhkan pegawai yang berprestasi baik.

#### **4. Kerahasiaan DP3**

Kerahasiaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu penyampaian DP3 secara langsung melalui jalur pejabat penilai untuk diteruskan kepada pegawai yang dinilai. Mekanisme penilaian antara lain menjaga kerahasiaan nilai atau pemberian bobot angka pada setiap pegawai yang dinilai. Itu sebabnya, DP3 tersebut berproses antara bawahan dan atasan penilai, dan antara atasan penilaian dengan atasan pejabat penilai. Namun dalam praktiknya selama ini, kerahasiaan tersebut hampir tidak nampak pada pemberian nilai prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan, ditemukan adanya kecenderungan bahwa dalam proses penilaian pekerjaan, selalu terpusat pada atasan langsung. Kecenderungan dengan sistem demikian, pada umumnya para penilai tidak memiliki

kepastian tentang prestasi kerja bawahan yang dinilai.

Mekanisme penilaian merupakan hal yang kurang obyektif dan tidak wajar dalam sistem penilaian. Dengan demikian, perlu ada rumusan tentang cara mengukur dan mengurutkan nilai melalui berbagai metode yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Penyimpangan lain yang sering terjadi dalam proses penilaian, ditemukan beberapa hal yang dianggap sebagai penyimpangan karena adanya kesan sesaat dari penilai terhadap bawahan. Pada saat penilaian, pejabat penilai mempunyai kesan baik terhadap pegawai yang bersangkutan, maka penilaian semacam ini juga akan menghasilkan nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah apabila dibandingkan dengan hasil kerja senyatanya.

Penyimpangan lain dalam mekanisme penilaian, dilakukan oleh penilai yang melaksanakan secara garis besar dengan kesan sesaat. Kondisi ini memungkinkan karena mudah terjadi pada pekerjaan yang hasilnya sulit dikuantitaskan, maka hal itu membantu mempermudah melakukan pemeriksaan terhadap penilaian yang telah diberikan oleh pejabat penilai. Selain itu bagi pejabat penilai memang membutuhkan waktu untuk mempelajari sistem penilaian dan mengenal kondisi pekerjaan bawahan secara cermat. Dengan demikian masalah tersebut seharusnya dapat diusahakan untuk dihindari dalam pelaksanaan penilaian pekerjaan karyawan, yaitu dengan menentukan standar penilaian yang baku.

Berdasarkan uraian analisis tersebut, maka penyimpangan dalam

penilaian hasil kerja pegawai seharusnya tidak perlu terjadi apabila, penilaian yang menggunakan instrumen DP3 memiliki standar pengukuran yang baku yang secara konkrit dan jelas dapat dijadikan sebagai tolok ukur bahwa antara pegawai satu dengan pegawai lainnya memiliki nilai yang berbeda karena prestasi yang dimilikinya berbeda.

### SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian di atas, disimpulkan sebagai berikut: (1) Proses penilaian yang diawali dengan penyampaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) oleh pimpinan kepada pejabat penilai; (2) Sebagai atasan langsung pegawai yang dinilai, telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, namun dalam pemberian bobot nilai cenderung subyektif; (3) Pengajuan keberatan sebagai catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai, selama ini belum pernah ada pegawai yang mengajukan keberatan atas penilaian yang telah diberikan; (4) Proses pemeriksaan oleh atasan pejabat penilai terhadap DP3 terhadap alasan-alasan yang dikemukakan oleh pegawai yang dinilai untuk memperoleh perubahan nilai, tidak pernah terjadi karena tidak adanya catatan atas keberatan yang disampaikan oleh pegawai yang dinilai; (5) Kerahasiaan DP3 secara langsung melalui jalur pejabat penilai untuk diteruskan kepada pegawai yang dinilai, pada realitasnya tidak sesuai dengan ketentuan, bahwa

DP3 adalah rahasia Negara yang hanya bisa diketahui oleh pejabat penilai, atasan pejabat penilai dan pegawai yang dinilai.

### SARAN

Untuk menerapkan mekanisme penilaian yang obyektif kepada setiap pegawai, dalam rangka pengembangan kariernya, disarankan sebagai berikut: (1) Perlunya proses penilaian terhadap pegawai melalui instrumen DP3, dilakukan secara obyektif berdasarkan standar baku penilaian yang memiliki tolok ukur yang konkrit dan jelas berdasarkan hasil kerja pegawai; (2) Perlunya diterapkan mekanisme pengajuan keberatan dalam proses penilaian, dengan membubuhkan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan pegawai yang diberi nilai; (3) Perlunya penerapan proses pemeriksaan oleh atasan pejabat penilai terhadap bobot nilai yang tercantum dalam instrumen DP3, untuk memberikan kesempatan kepada pegawai mengemukakan alasan-alasan terhadap bobot nilai yang telah diberikan oleh pejabat penilai; (4) Perlunya memprosisikan instrumen DP3 sebagai dokumen rahasia Negara yang memiliki nilai psikologis dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan keberatan, sebagai motivasi bagi dirinya untuk memperbaiki hasil kerja dimasa mendatang.

### DAFTAR PUSTAKA

Ali, Faried. 1997. *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan*

- Pemerintahan*, Cet. Pertama. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Armstrong, M. 1998. *Performance Management*. England: Clays, Ltd, St.Ives Ple.
- Chaniago, Amran YS. 2002, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Cetakan ke V. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Hariandja, Marihot Tua Efend. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Irawan, Prasetya dkk. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Pers.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Kedua. Bandung: PT. Remadja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_.2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi, Cet. Keduapuluhsatu. Bandung: PT. Remadja Rosdakarya
- Muhadjir, Noeng. 2003. *Metodologi Penelitian Kebijakan dan Evaluation Research, Integrasi Penelitian, Kebijakan, dan Perencanaan*. Edisi I, Cet. Pertama. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*, Cet.Keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Partanto, Pius A., dan Al Barry, M Dahlan. 2008. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola
- Prawirosentono, Sujadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPPE
- Ruky A. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia
- Soeprihanto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFPE.
- Syamsi, Ibnu. 2004. *Efisiensi, sistem, dan Prosedur Kerja*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Timpe, A.D. 2002. *Kinerja*. (Terjemahan: Cikmat S), Cet. ke V. Jakarta: Elex Media Komputindo.

#### **Undang-Undang dan Peraturan:**

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 Pokok-Pokok Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang Pengangkatan dalam Pangkat Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994, tentang Pola Umum Pembinaan Karier PNS
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 1998, tentang Pola Umum Pembinaan Karier PNS di jajaran Departemen Dalam Negeri
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 1999, tentang

Pedoman Penyusunan  
Keuangan Daerah  
Surat Edaran Kepala BAKN Nomor  
20/SE/1980, tentang Penilaian  
Pelaksanaan Pekerjaan  
Pegawai Negeri Sipil (PNS)