

Analysis of Knowledge of Assessment Officers in Performance Assessment Using Dp3 In Puskesmas, Kampar District

Analisis Pengetahuan Pejabat Penilai Dalam Penilaian Kinerja Menggunakan Dp3 Dipuskesmas Kabupaten Kampar

Silmi Alfadri^{1*}, Fitri Ayu², Ibnu Mas'ud³, Fuji Hidayat⁴, Devi Yuliana⁵

Institut Teknologi Bisnis Riau^{1,2,3,4,5}

coachalfadri@gmail.com¹

* Corresponding Author

ABSTRACT

This research was conducted at the Puskesmas in Kampar Regency with the aim of testing and analyzing the knowledge of appraisers in performance appraisal using DP3. The population for this research is the head of the puskesmas as many as eight people through a qualitative study with a phenomenological approach to gather in-depth information objectively and uniquely using eight aspects, namely, loyalty, work performance, responsibility, obedience, honesty, cooperation, initiative and leadership, from nine aspects based on the results of the research objective of performance appraisal are used as material for consideration of promotions, appointments in positions and evaluating performance. Employee loyalty can be seen from obedience and devotion to Pancasila, the 1945 Constitution, employee performance is measured from work performance seen from the element of the employee's ability to master his work and the ability to carry out the tasks given, responsibility can be seen from the sincerity to complete the task as well as possible, obedience is known from compliance with regulations and applicable laws provide the best possible service to the community and do not argue with superiors, honesty is obtained from not abusing the authority given by superiors and in a timely manner reporting responsibility for the work assigned to him in terms of cooperation seen from collaboration with teams, creative idea initiatives that can help agency performance.

Keywords: Knowledge, Performance Appraisal

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan pada Puskesmas di Kabupaten Kampar dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengetahuan pejabat penilai dalam penilaian kinerja dengan menggunakan DP3. Populasi penilitaan ini adalah kepala puskesmas sebanyak delapan orang melalui studi kualitatif dengan pendekatan penomenologi guna mengali informasi mendalam dengan objektif dan unik menggunakan sembilan aspek yaitu, kesetiaan, prestasi kerja, tanggun jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan, dari delapan aspek berdasarkan hasil penelitian tujuan penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan dan mengevaluasi kinerja. Kesetiaan pegawai dilihat dari ketaatan dan pengabdian kepada pancasila, UUD 1945, kinerja pegawai diukur dari prestasi kerja dilihat dari unsur kemampuan pegawai menguasai pekerjaannya dan kesangupan menjalankan tugas yang diberikan, tanggung jawab dilihat dari kesungguhan menyelesaikan tugas sebaik-baiknya, ketaatan diketahui dari kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat serta tidak membantah atasan, kejujuran diperoleh dari tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan atasan dan dengan tepat waktu memberikan laporan tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam hal kerjasama dilihat dari kerjasama dengan tim, prakarsa ide kreatif yang bisa membantu kinerja instansi.

Kata Kunci : Pengetahuan, Penilaian Kinerja

1. Pendahuluan

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, PNS dituntut untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh kesetiaan, ketaatan, bersih, berwibawa dan sadar akan tugas serta tanggung jawabnya. Namun dalam kenyataannya, masih terdapat banyak masalah mulai

dari korupsi, kolusi, nepotisme, birokrasi yang berbelit-belit, pelayanan terhadap masyarakat yang kurang efisien bahkan tidak memuaskan, sampai dengan pemerintahan yang tidak efisien. Tuntutan terhadap perbaikan kinerja PNS selain muncul dari masyarakat Indonesia sendiri, juga datang dari dunia internasional sebagai dampak dari tantangan ekonomi global. Agar dapat melayani masyarakat dengan baik dan juga dapat bersaing dengan dunia internasional, maka pemerintah Indonesia harus mampu melaksanakan roda pemerintahan yang efisien, bersih, dan berwibawa, yang tentunya dimotori oleh adanya pegawai yang berkualitas dan profesional.

Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Menurut Simamora, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. (Simamora, 2013). Karena itulah, tujuan dibuatnya penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini bermakna bahwa sistem penilaian kinerja di maksudkan untuk meningkatkan disiplin kerja yang tinggi, motivasi dan pengembangan karier baik bagi individu itu sendiri maupun bagi kebutuhan organisasi. (Harlie, 2012).

Penilaian kinerja bukanlah hal yang berdiri sendiri, namun merupakan bagian dari sistem penilaian secara komprehensif sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam kaitannya dengan proses penilaian, kinerja memberikan penekanan pada nilai efisiensi, dan efisiensi diukur sebagai rasio output dan input. Dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan *out come* dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *out come* tersebut. (Djati dan Adiwijaya, 2010).

Out come dalam konteks publik selalu berkorelasi dengan tujuan dari kelembagaan. Hal inilah yang menjadi landasan dari tim penilai dalam melihat kapasitas dan kapabilitas dari pegawai dihubungkan dengan kontribusi pegawai tersebut didasarkan pada visi dan misi instansi. Visi dan Misi yang jelas menjadi satu hal yang harus terpenuhi oleh setiap instansi, dalam visi dan misi akan tergambar bagaimana sebuah instansi mencapai tujuannya. Pemahaman yang komprehensif akan visi dan misi akan berdampak positif terhadap proses pencapaian tujuan yang sangat diperlukan oleh setiap organ instansi. Dwi (2009). Hal inilah yang menjadi titik tolak penilaian sebagai bagian dari *merit system* dalam konteks hukum kepegawaian.

(Archer North and Associates, 1998) mendefinisikan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai interaksi formal dan terstruktur antara bawahan dan atasan yang biasanya dilaksanakan dalam bentuk interview dan dilakukan secara periodik (setiap tahun atau semester). Dalam kesempatan ini kinerja bawahan dinilai oleh atasan, dan hasilnya kemudian didiskusikan. Maksud dari interaksi ini adalah untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan pegawai, juga kesempatan-kesempatan apa yang bisa diambil untuk memperbaiki kinerja pegawai. Archer North menekankan pentingnya penilaian kinerja pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja dan mengembangkan keterampilan pegawai.

Pakar lain, (Latham dan Wexley, 1981) mengutarakan bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai tidak terbatas pada interaksi antara atasan dan bawahan saja, akan tetapi melibatkan seluruh komponen dalam suatu organisasi. Penilaian terhadap kinerja pegawai adalah tanggung jawab bersama mulai dari pegawai itu sendiri, atasan langsung, dan teman sekerja atau kolega. Tugas pejabat penilai disini adalah mengumpulkan informasi tentang pegawai yang akan dinilai dari seluruh level yang ada dan kemudian dijadikan sebagai bahan

pertimbangan dalam pengambilan kebijakan seperti promosi, mutasi, kenaikan gaji, sampai dengan pemberhentian hubungan kerja.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* sebanyak 8 responden yakni kepala puskesmas Kabupaten Kampar sebagai pejabat penilai, metode analisis kualitatif menggunakan *Thematic Analysis*.

3. Hasil dan Pembahasan

Tujuan Penilaian Kinerja dengan DP3

Hasil wawancara dengan informan tentang tujuan penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

...*"Tujuan penilaian tersebut untuk kenaikan pangkat dan golongan..."* (R3,R6,R7,R8)

...*"Tujuan penilaian untuk evaluasi kinerja..."* (R1,R2,R4,R5).

Hasil telaah dokumen bahwa dasar kebijakan dan metode penilaian dengan DP3 guna mengetahui keberhasilan seseorang pegawai kekurangan dan kelebihan yang dimiliki dalam hal melaksanakan tugasnya serta sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan.

Hasil penelitian ini menggambarkan pengetahuan penilai pelaksana sangat beragam dan memiliki tafsiran yang beragam namun tetap pada substansi yang sebenarnya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Rivai, 2008). Penilaian kinerja penting digunakan untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan, melihat prestasi seseorang secara realistis, memeriksa kemampuan individu atau karyawan secara sistematis (cara) dan faktual (data).

1. Kesetiaan

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek kesetiaan dalam penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

...*"taat terhadap UUD 1945 tidak melakukan tindakan atau terlibat dalam organisasi terlarang..."* (R1,R2,R3,R7).

...*"taat terhadap perintah atasan..."* (R5), *bekerja dengan maksimal* (R6) dan *bekerja sesuai dengan tupoksinya* (P4).

Pada hasil telaah dokumen disebutkan bahwa aspek kesetiaan dijelaskan bahwa menjunjung tinggi kehormatan bangsa dan negara dan atau pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan, berusaha memperdalam pengetahuan tentang pancasila dan UUD 1945, serta selalu mempelajari haluan negara, politik pemerintah, dan rencana-rencana pemerintah.

Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan yang bertentangan dengan peraturan pemerintah dan UUD 1945 serta tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan atau melakukan tindakan yang dapat dinilai menentang pancasila dan UUD 1945.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan metode wawancara mendalam observasi, adanya perbedaan pengetahuan mengenai pengertian kesetiaan dalam memberikan penilaian kinerja secara objektif dan sangat mungkin terjadi bias dalam menggunakan DP3.

Hasil penelitian yang mendukung yang dikemukakan oleh (Noe, 2010) menunjukkan manusia memiliki keterbatasan luar biasa dalam memproses pengetahuan, penilai seringkali bermaksud menyederhanakan mekanisme untuk membuat penilaian, kesalahan tersebut

mengacu pada kegagalan untuk membedakan di antara berbagai aspek kinerja kesalahan terjadi ketika kompetensi tidak cukup untuk menilai.

2. Prestasi Kerja

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek prestasi kerja dalam penilaian kinerja dengan DP3 oleh pejabat penilai diperoleh hasil seperti berikut ini:

...”pengukuran prestasi kerja berguna untuk melihat pencapaian kerja...” (R1 - R8),...

Sedangkan dalam dokumen penilaian prestasi kerja dijelaskan berguna untuk melihat kecakapan dan penguasaan segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.

Memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, berpengalaman dibidang tugasnya dan bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya serta hasil kerja melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Berdasarkan hasil studi pengukuran prestasi kerja tidak teridentifikasi secara spesifik dan terdapat bias atau mengukur standar yang tidak jelas penilaian tersebut terlalu terbuka terhadap interpretasi karena ciri dan tingkat prestasi kerja tidak jelas dan memperlihatkan salah satu ciri dari penilaian yang bersifat subjektif.

Hasil penilaian ini bersesuaian dengan penelitian yang dilakukan Rudianto (2005). Tentang sistem penilaian prestasi kerja pada organisasi pemerintah mengutarakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja menggunakan DP3 terbukti tidak berorientasi kepada pembinaan karir pegawai meskipun dalam pelaksanaannya secara formal telah menggunakan sistem prestasi kerja yang mengacu pada bidang prestasi kunci dan bidang prestasi kerja tambahan.

Dikuatkan oleh teori yang dikembangkan oleh Rivai et al (2008). Penilaian prestasi kerja dengan DP3 dianggap metode subjektif, tetapi paling banyak digunakan untuk menilai/mengevaluasi kinerja karyawan, metode ini merupakan metode yang paling tua yang digunakan untuk menilai prestasi, penilai diharuskan melakukan penilaian dengan yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala tertentu.

3. Tanggung Jawab

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek tanggung jawab dalam penilaian kinerja dengan DP3 oleh pejabat penilai diperoleh hasil seperti berikut ini:

...”untuk melihat tanggung jawab dilihat dari tugas yang dibebankan dijalankan apa tidak...” (R1 - R8),...

Pernyataan responden disesuaikan dengan definisi tentang aspek tanggung jawab disebutkan bahwa tanggung jawab karyawan selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, selalu ditempat tugasnya dalam segala keadaan, selalu mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan, tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain, berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya, selalu menyimpan dan atau memelihara dengan baik barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian literatur pejabat penilai tidak menyajikan secara spesifik daftar tanggung jawab dan kewajiban utama pekerjaan tersebut, masing-masing kewajiban utama atau tupoksi itu secara terpisah, dan menjelaskannya dengan beberapa kalimat tanggung jawab dan hasil utama dimana karyawan akan menempuhnya selama periode peninjauan, harus sejalan dengan nilai-nilai organisasi, sasaran strategis, dan uraian jabatan seperti pengembangan program pengelola pengembangan cakupan program, kajian-kajian perkiraan biaya, dan jadwal-jadwal peretujuan.

Hasil kajian tentang aspek tanggung jawab diperkuat dengan hasil kajian (Agustian Ipa, 2000). Penggunaan indikator tanggung jawab di berbagai organisasi pelayanan pemerintah memperlihatkan organisasi birokrasi indikator tanggung jawab tidak jelas dan tidak lengkap, sebagai akibatnya strategi *planning* tidak adekuat. Visi, misi, dan tujuan tidak jelas.

4. Ketaatan

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek ketaatan dalam penilaian kinerja dengan DP3 oleh pejabat penilai diperoleh hasil seperti berikut ini:

... "ketaatan dinilai dari absensi..." (R1, R3 - R8,)..... "ketaatan dinilai pemakaian seragam kerja..." (R2)...

Hasil wawancara tersebut tidak sinkron dengan daftar ketaatan dalam DP3 dimana dijelaskan bahwa ketaatan patuh pada peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku, serta mentaati pemerintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya, memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya, bersikap sopan santun.

Dari hasil kajian diketahui pejabat penilai berfokus pada penilaian yang bersifat pisik dengan mengidentifikasi dari pernyataan tentang kehadiran, dan pemakaian seragam kerja, dan dijadikan tolak ukur kedisiplinan ini adalah kehadiran dan kepulangan dengan tepat waktu sesuai jadwal yang berlaku, dengan menarik daftar hadir setelah jam kerja berakhir.

Langkah tersebut sangat rentan dengan kelemahan seperti pegawai yang terlambat menitip absen pada rekannya yang hadir tepat waktu serta bentuk ketaatan dengan ketepatan melaksanakan tugas kerja atau menekankan pada *output*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Haidah, 2012). Menyebutkan pegawai negeri sipil menunjukkan peran atasan langsung sangat signifikan terhadap pembentukan disiplin PNS. Oleh sebab itu pentingnya contoh teladan perilaku yang diperankan oleh para atasan.

5. Kejujuran

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek Kejujuran dalam penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

... "menunjukkan perilaku jujur selama bekerja "mengisi absen sesuai dengan situasi bila dalam tugas luar kantor"...." (R1 - R8).

Berdasarkan hasil telaah dokumen tentang aspek kejujuran disebutkan melaksanakan tugas dengan ikhlas, tidak menyalahgunakan wewenangnya dan melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya.

Hasil studi ini memperlihatkan keberagaman jawaban untuk menilai kejujuran dan nilai-nilai tersebut ada yang sesuai dengan konsep dalam DP3 umumnya responden menghubungkan kejujuran dengan tugas yang diberikan ke staf seperti tugas luar kantor tercapai tidaknya target pekerjaan dilapangan mereka dinilai dari laporan kegiatan tanpa melihat kerjanya dilapangan, dan dalam pemberian nilai pejabat penilai tidak sungkan untuk mengutarakan ada unsur subjektifitas dan tidak memiliki alat ukur yang jelas untuk pemeringkatannya.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian Yuliarti dan Anggriani (2017). Hasil penilaian kejujuran ditunjukkan dengan indikator yang paling dominan mempengaruhi reaksi penilaian adalah kepuasan sistem, penggunaan yang dirasakan, dan keadilan sesuai prosedur sehingga hasil penilaian kejujuran tidak menggambarkan kinerja pegawai yang sebenarnya dengan kata lain penilaian kinerja pegawai ini tidak objektif.

7. Kerjasama

Hasil wawancara dengan informan tentang aspek Kerjasama dalam penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

...”diperlihatkan dengan hasil kerja yang dilakukan secara bersama-sama”....” (R1 - R8).

Pernyataan responden bila dibandingkan dengan definisi yang terdapat pada aspek kerjasama dalam DP3 disebutkan karyawan 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 itu benar dan bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain, serta mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan, dan bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

Hasil penuturan responden tersebut menunjukkan penilaian yang diberikan berdasarkan hasil evaluasi dari suatu program bersifat luas dan tidak spesifik bahwa tiap-tiap pegawai mengerjakan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas pokok masing-masing dan pejabat penilai tidak tahu kinerja sesungguhnya dari orang yang dinilai.

Hasil kajian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Monang, S dan Hambot, H, 2013). Menyebutkan kerjasama memberikan motivasi kerja yang didalamnya dimensi kebutuhan eksistensi dan kerjasama berhubungan signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Prakarsa

Hasil wawancara dengan informan tentang prakarsa dalam penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

...”dilihat dari ide kreatif yang bisa memberikan kemajuan bagi instansi”....” (R1 - R8).

Ditinjau dari literatur Prakarsa dalam DP3 disebutkan, dengan pegawai bekerja tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan tugasnya dan tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan, dan berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, dan berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

Hasil kajian ini menunjukkan pejabat penilai memberikan penilaian aspek prakarsa dikaitkan dengan kinerja yang bisa memecahkan masalah diluar kompetensi umumnya, intuisi untuk memecahkan masalah datang dari pegawai yang memiliki masa kerja yang cukup lama atau senioritas dalam memberikan penilaian partisipan penilaian yang sama untuk semua pegawai dan tidak mempunyai alat ukur yang baku untuk dijadikan acuan penilaian.

Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Aminuddin (2011). Masalah penilaian prakarsa sering dilakukan oleh pegawai senior karena lebih memahami dan mengerti seluk beluk pekerjaan yang dilakukan sehingga latar belakang kultur dari pembuat keputusan dapat berpengaruh signifikan terhadap seleksi masalah, kedalam analisis, kepentingan yang diberikan untuk logika dan rasionalitas atau keputusan-keputusan organisasional harus dibuat secara autokratis.

9. Kepemimpinan

Hasil wawancara dengan informan tentang kepemimpinan dalam penilaian kinerja dengan DP3 diperoleh hasil penuturan seperti berikut ini:

...”mampu menyelesaikan tugas sebagai pimpinan di tim”....” (R1 - R8).

Bila ditinjau dalam daftar DP3 kepemimpinan dijelaskan mampu menguasai tugasnya, mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, dan mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain, mampu menentukan prioritas dengan tepat, bertindak tegas

dan tidak memihak dan memberikan teladan baik, berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama, mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan dan berusaha menggugah semangat dan mengerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas dan memperhatikan dan mendorong kemajuan serta bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pejabat penilai memberikan pengertian yang sempit dalam arti kepemimpinan sebenarnya dimana hanya terbatas pada pimpinan sebuah bidang atau struktural, sedangkan dalam DP3 memberikan pengertian yang lebih luas dan penilaian kepemimpinan tidak dapat dilakukan hal ini dikarenakan hanya pegawai yang diberikepercayaan memimpin dibidang atau seksi.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian Munthe (2009). Yang menunjukkan bahwa sistem penempatan pegawai berdasarkan kriteria-kriteria yang objektif, sistem pengembangan pegawai yang dilaksanakan secara intens dan memperhatikan kemampuan pegawai, serta sistem pemanfaatan pegawai yang memperhatikan kebutuhan dan kondisi psikologis para pegawainya sangat berpengaruh terhadap kesenjangan komunikasi dalam penilaian kepemimpinan pegawai baik untuk orang yang dinilai maupun penilai sendiri sehingga pada akhirnya tujuan akan tercapai.

4. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: Tujuan penilaian kinerja dengan DP3, dalam prakteknya hanya sebagai syarat administrasi untuk kenaikan pangkat dan golongan, hasil penilaian tidak berbanding lurus dengan kinerja yang sesungguhnya. Adanya diskriminasi dalam penilaian seperti pegawai yang diminta agar nilai DP3 sesuai dengan permintaan. Pengetahuan pejabat penilai sangat tidak sama antara satu dan lain dalam memberikan penilaian variabel-variabel dalam DP3 ada yang sejalan dan tidak dengan konsep DP3. Penilaian hanya berasal dari atasan saja, instrumen penilaian kinerja yang tidak disosialisasikan, prosedur penilaian yang kurang jelas dan berjalan satu arah. Penggunaan kriteria penilaian yang kurang sesuai, waktu pelaksanaan yang tidak terencana secara rutin serta belum adanya kesesuaian manfaat penilaian kinerja yang ada menyebabkan sistem penilaian yang berpedoman DP3 tidak memiliki relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan yang baik.

Daftar Pustaka

- Agustian Ipa. (2000). Studi Kasus Penggunaan Indikator Kinerja di Berbagai Organisasi Pelayanan Kesehatan Pemerintah. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* 03(04).
- Amantoto Dwi Jono (2009). Tingkat Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Lampung), *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 3(7) : 664.
- Aminudin (2011). Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bengkulu Selatan. *J Political Science*.
- Archer North and Associates. (1998). *Performance Appraisal*. Diakses: <http://www.performanceappraisal.com/intro.htm>.
- Haidah, Nur. (2012). Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah. (Studi Kasus Kepegawaian daerah Kabupaten Malang).
- Harlie, (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4) : 861.

- Latham, G.P., and Wexley, K.N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Monang S dan Lamhot H. (2013). Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PNS “Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. *Jurnal Borneo Administrator*. 9.
- Munthe, Dear Adi Munba. (2009). Peranan Kepemimpinan Dalam Pemberdayaan Pegawai (Studi Kasus pada PT. Bank Sumut Cabang Utama Medan). <https://respositori.usu.ac.id>.
- Noe, R.A., Hollenbeek, J.R., Gerhart, B., dan Wirght, P.M. (2003). *Human Resources Mangement: Gaining a Competitive Advantage*. Mc Graw-Hill Companies, Inc. New York.
- Rivai, dkk. (2008). *Performan Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Rivai, V. (2005). *Performan Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Press.
- S. Pantja Djati, Michael Adiwijaya, (2010). Pengukuran Kinerja Personil Perwira, Bintara, dan PNS pada Polwiltabes Surabaya, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(1) : 27
- Simamora dalam Dwi Meutia Agustina, M.J.Dewiyani Sunarto, Kurniawan Jatmika, (2013). Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Surabaya. *JSIKA Vol. 2(2) : 3*.
- Yuliarti dan Anggriani. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan. *Ekombis Review*.