

PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN DP3 MASIH EFEKTIFKAH ?

Oleh : Yudiantarti Safitri, SE.*

Abstract

Government Regulation #10 (commonly known as DP3) was enacted in 1979 in order to regulate and evaluate the performance of civil servants, but it has not provided satisfactory results. Many Civil Servants are still placed in positions that do not suit their particular skill sets, and this is because DP3 is not effective in assisting managers during the decision-making process. For this reason, DP3 must be updated in order to improve efficiency during the evaluation process.

PENDAHULUAN

Tuntutan globalisasi mensyaratkan perubahan di segala bidang seperti teknologi, sosial dan ekonomi. Dengan pesatnya pertumbuhan di bidang teknologi khususnya, seharusnya memudahkan masyarakat dalam mendapatkan informasi secara cepat dan akurat. Dalam penyelenggaraan pemerintahan juga seharusnya menjadi lebih baik bila didukung oleh aparatur yang baik pula.

Dari seluruh aspek yang ada di organisasi, sumber daya manusia adalah yang paling penting. Karena sumber daya manusia memiliki akal, kemauan, potensi dan keterampilan untuk mengerjakan atau membuat suatu perubahan dalam organisasi tersebut. Secanggih apapun teknologi yang ada, sebesar apapun modal yang dikeluarkan jika sumber daya manusianya tidak kompeten maka organisasi tersebut juga tidak akan maju dan berkembang

Masyarakat selama ini menilai kinerja PNS masih lamban, mulai dari birokrasi yang berbelit-belit samapai dengan pelayanan yang sangat lambat. Padahal sebagai Aparatur Negara sudah kewajiban PNS lah untuk melayani masyarakat sebaik mungkin. Dapat kita lihat juga banyak PNS yang sering mangkir dari tugasnya ataupun bolos pada saat jam kerja, hal ini tentulah tidak terlepas dari pengawasan yang seharusnya dilakukan oleh instansinya masing-masing.

Oleh karena itu sejalan dengan perubahan di segala bidang, seharusnya sistem manajemen terutama manajemen sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan seharusnya juga dapat menjadi lebih baik. Sebenarnya dalam Peraturan Pemerintah nomor 42 tahun 2004 telah diatur mengenai pembinaan korps dan kode etik pegawai negeri sipil, tapi peraturan ini hanya sekedar pedoman untuk seharusnya diterapkan di masing-masing instansi pemerintahan.

* Yudiantarti Safitri adalah Staf Bagian Keuangan di PKP2A I LAN

Selain PP no.42 tahun 2004, salah satu cara pengawasan atau penilaian yang dilakukan terhadap PNS di lingkungan pemerintahan adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang diatur dalam PP no.10. tahun 1979.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah nomor 42 tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah no.10 tahun 1979 diharapkan para pegawai negeri sipil (PNS) nantinya dapat menjadi PNS yang Profesional, Netral dan Sejahtera. Untuk itu perlu dilakukan upaya-upaya pembenahan diri di instansi masing-masing agar para pegawainya mampu mengembangkan potensi dirinya untuk kemudian dapat mengembangkan instansinya masing-masing.

PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

Yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja pegawai menurut Siagian (2002,225-226) ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
2. penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil Penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat

bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.

- b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
 5. hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.
- Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001, 135) Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Dari dua pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian kerja karyawan dimana dalam penilaian tersebut terdapat penilaian positif dan negatif yang keduanya akan bermanfaat bagi karyawan tersebut untuk mengembangkan dan mengantisipasi kelebihan serta kelemahan pegawai yang bersangkutan, selain itu hasil penilaian kerja pegawai dapat dijadikan pertimbangan bagi atasan untuk mengambil suatu keputusan bagi pegawainya.

Penilaian prestasi kerja yang selama ini dilakukan di lingkungan pemerintahan adalah dengan menggunakan DP3 atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Ketentuan yang mengatur tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah :

1. Undang – undang no. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, pasal 12 ayat (1) dan (2) dan pasal 20.
2. Peraturan Pemerintah no.10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil (PNS).
3. Surat Edaran BKN Nomor 20/SE/1980.

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

Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai dapat memberikan masukan bagi pejabat yang berwenang untuk mengambil keputusan, antara lain :

1. Penempatan pegawai yang sesuai (*The right man in the right place*)

Dengan penilaian kinerja yang baik pejabat yang berwenang dapat mengetahui pegawai yang ditempatkan di suatu posisi atau jabatan sesuai dengan kompetensinya, jika dalam penilaian kinerja ternyata pegawai tersebut tidak kompeten untuk menduduki posisi tersebut pejabat yang berwenang dapat memindahkan pegawai tersebut ke posisi atau jabatan yang lebih sesuai.

2. Beban kerja sesuai dengan kompensasi yang di dapat

Beban kerja setiap pegawai pastilah berbeda, dengan penilaian kinerja pegawai seharusnya pegawai yang memiliki beban kerja dan kinerja yang tinggi seharusnya mendapatkan kompensasi yang lebih dibandingkan dengan pegawai yang beban kerja dan kinerjanya rendah.

3. Disiplin pegawai

Pejabat yang berwenang dapat membandingkan apakah kinerja pegawai signifikan antara pegawai yang disiplin dengan pegawai yang tidak disiplin, jika memang signifikan, pejabat yang berwenang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasinya.

4. Pengembangan Potensi

Jika kinerja pegawai baik dan memiliki potensi, instansi dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi pegawai tersebut.

5. Kenaikan Pangkat atau Jabatan

Dari penilaian kinerja yang dilakukan, pejabat yang berwenang dapat mempertimbangkan mana saja pegawai yang pantas untuk kenaikan pangkat atau jabatan. Pengangkatan tidak semata-mata karena ada kepentingan individu, tapi diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik.

UNSUR-UNSUR PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

Unsur-unsur yang harus ada dalam penilaian prestasi kerja pegawai harus memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai harus dibuat sesuai dengan kebutuhan instansi, agar efektif penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan.

Agar penilai memberikan penilaian yang obyektif terhadap karyawan diperlukan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati.

Unsur-unsur yang terdapat pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil (DP3), yaitu :

- **Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
- **Tanggung Jawab** adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- **Ketaatan** adalah kesanggupan seorang PNS untuk menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- **Kejujuran** merupakan ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- **Kerja sama** adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- **Prakarsa** adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- **Kepemimpinan** adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut : Amat baik = 91 - 100;

Baik = 76 - 90; Cukup = 61 - 76; Sedang = 51 - 61; Kurang = 50 ke bawah.

DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL

1	YANG DINILAI			
	a. Nama			
	b. NIP			
	c. Pangkat, Golongan ruang			
	d. Jabatan/Pekerjaan			
	e. Unit Organisasi			
2	PEJABAT PENILAI			
	a. Nama			
	b. NIP			
	c. Pangkat, Golongan ruang			
	d. Jabatan/Pekerjaan			
	e. Unit Organisasi			
3	ATASAN PEJABAT PENILAI			
	a. Nama			
	b. NIP			
	c. Pangkat, Golongan ruang			
	d. Jabatan/Pekerjaan			
	e. Unit Organisasi			
4	PENILAIAN			
	UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
	a. kesetiaan			
	b. Prestasi kerja			
	c. Tanggung Jawab			
	d. Ketaatan			
	e. Kejujuran			
	f. Kerjasama			
	g. Prakarsa			
	h. Kepemimpinan			
	JUMLAH			
	NILAI RATA-RATA			

Dapat kita lihat penilaian kinerja yang digunakan di lingkungan pemerintahan memakai metode-metode penilaian berorientasi masa lalu yaitu rating scale¹, sedangkan metode ini banyak sekali kelemahannya antara lain : tidak adanya kriteria yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. Contohnya kesetiaan, yang dimaksud kesetiaan disini tidak jelas dan tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan juga tidak dapat dinilai secara langsung atau kasat mata oleh penilai. Bagaimanakah pekerja itu bisa dikatakan setia atau tidak, tidak dijelaskan. Dalam hal ini penilai bisa subyektif dalam menilai pegawainya, jika penilai merasa pegawai setia pada penilai maka penilai akan memberikan nilai yang tinggi begitu juga jika penilai merasa pegawai tidak setia pada penilai maka penilai akan memberikan nilai yang rendah.

Sebaiknya dalam pengukuran penilaian prestasi kerja terdapat 3 unsur, yaitu:

1. Terukur
Terukur disini yaitu hasil penilaian dapat diukur dengan hasil yang nyata
2. Batasan Waktu
Maksudnya setiap penilaian prestasi kerja mempunyai batasan waktu, misal triwulanan atau tahunan
3. Dapat dicapai
Tujuan awal dari penilaian prestasi kerja harus dapat dicapai hal ini berkaitan dengan unsur yang pertama yaitu terukur, terukur tidaknya suatu prestasi kerja diwujudkan dalam hasil yang dapat dicapai.

4. Sarana Pendukung

Di dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai membutuhkan alat bantu atau sarana pendukung untuk pencapaian tujuan.

Dalam hal ini DP3 hanya mempunyai 1 unsur di dalam penilaian prestasi kerja yaitu batasan waktu, DP3 di lakukan setiap setahun sekali. Sedangkan tidak terdapat unsur yang lainnya. Sehingga selama ini DP3 hanya dianggap sebagai formalitas penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja tidak dapat disamaratakan seperti yang ada pada DP3, tetapi harus sesuai dengan tujuan dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu penilaian juga tidak hanya dari satu pihak saja yaitu dari atasan pegawai tetapi harus ada beberapa penilaian, yaitu:

Penilaian diri (*self-Appraisals*). Hal ini dilakukan oleh masing-masing pegawai untuk mengevaluasi diri pegawai masing-masing, dimana saja kelemahan-kelemahan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga pegawai dapat merencanakan apa-apa saja yang akan mereka lakukan dalam menghadapi hambatan itu di waktu yang akan datang. Untuk melakukan penilaian diri ini, instansi dapat membuat formulir atau penilaian prestasi kerja yang ditujukan untuk individu.

Penilaian dari luar organisasi/instansi. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, penilaian ini mencakup tes-tes psikologi, wawancara ataupun

1 Rating scale yaitu penilai memberikan evaluasi subyektif terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu, seperti nilai 90 – 100 (amat baik), nilai 80-89 (baik), nilai 70-79 (cukup), nilai 60-69 (kurang) dan nilai 59-0 (sangat kurang).penilaian hanya atas dasar pendapat penilai sendiri yang membandingkan prestasi pegawai dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan. Siagian (2002,hal.234-235)

diskusi. Hasil dari penilaian psikolog ini dapat digunakan untuk penempatan dan pengembangan para pegawai.

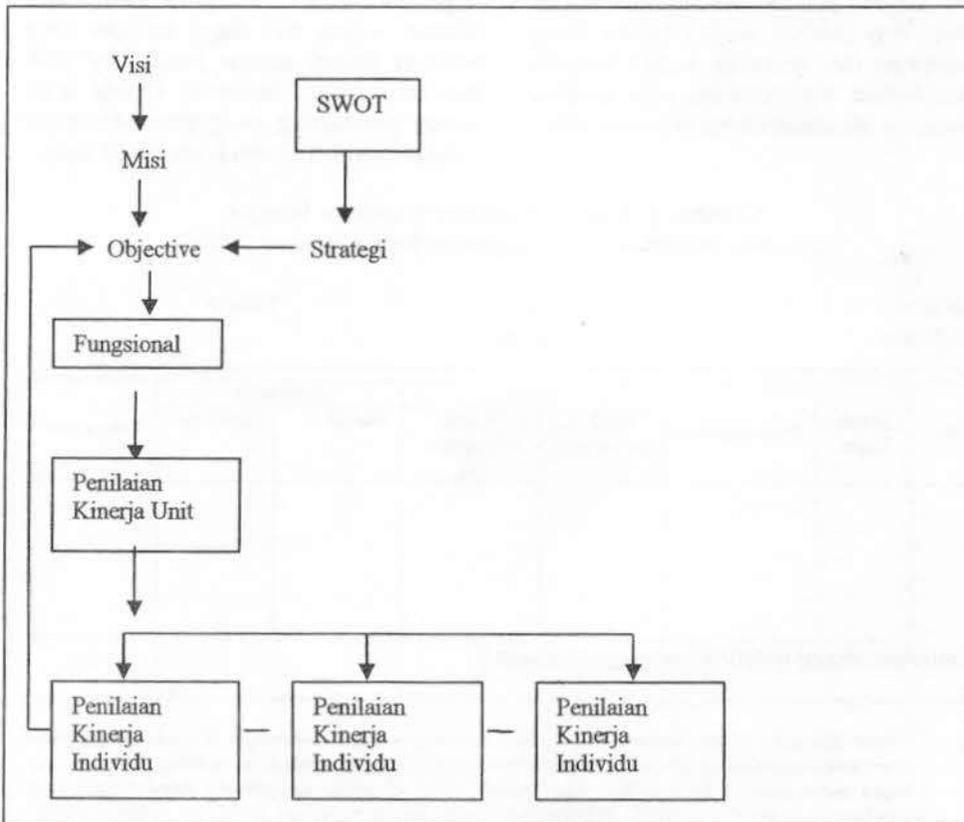
Wawancara dengan atasan/bag. kepegawaian. dari wawancara ini, atasan ataupun bag. Kepegawaian dapat menilai kinerja pegawai walaupun tidak secara menyeluruh, akan tetapi para atasan atau bag. kepegawaian dapat mengetahui hambatan - hambatan apa saja yang

dialamai oleh pegawai, sehingga mengganggu kinerja pegawai.

Dalam hal ini penulis mencoba untuk menggambarkan contoh penilaian kinerja untuk individual dan unit kerja.

Dalam bagan ini dapat kita lihat visi dan misi dari organisasi yang akan melakukan penilaian kinerja pegawai. Sebelum menilai kinerja pegawai, para pembuat metode penilaian kinerja

Gambar 1. Arus Informasi Sistem Penilaian Kinerja



pegawai harus mengetahui terlebih dahulu visi, misi serta tujuan (*Objective*) organisasi. Akan lebih baik jika digunakan analisis SWOT dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi untuk mencapai tujuan di laksanakan pada level fungsional, pada level ini para fungsional telah mengetahui tujuan serta strategi yang akan di capai oleh organisasi. Setelah tujuan yang akan dicapai jelas barulah kita bisa menilai kinerja unit dan juga kinerja individu².

Inti dari pendekatan Management By Objectives (MBO) adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang

akan datang³. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Formulir penilaian pada gambar 2 dapat digunakan oleh unit dan individu, yang membedakannya hanyalah dari pengisiannya, untuk unit uraian tugas diisi tugas-tugas dan target unit secara menyeluruh, sedangkan untuk individu menuliskan uraian tugas dan target individu itu sendiri.

Dengan metode MBO ini keempat unsur penilaian prestasi kinerja dapat terpenuhi yaitu : terukur, mempunyai batasan waktu dan dapat tercapai serta terdapat kolom sarana pendukung baik internal maupun eksternal, karena tanpa sarana pendukung yang memadai dapat menjadi hambatan untuk mencapai suatu

Gambar 2. Contoh Formulir Penilaian Dengan Metode Pendekatan Management By Objectives (MBO)

Nama : Unit : Tahun :
 Jabatan : Bagian :

No	Uraian Tugas	Periode/Waktu	Target		Dukungan		Keterangan
			Kualitas pencapaian	Jumlah Pencapaian (%)	Internal	Eksternal	

(sumber: diambil dari beberapa perusahaan)

2 T. Hani Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia* menjelaskan bahwa evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (performance standards) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif T.Hani Handoko menjelaskan standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Untuk itu pembuat metode penilaian kinerja harus mengetahui tujuan apa yang hendak dicapai oleh suatu organisasi, barulah bisa memastikan metode penilaian kinerja seperti apa yang harus disiapkan.

3 T.Hani Handoko

tujuan. Para penilai pun akan obyektif dalam menilai kinerja pegawai karena hasilnya terukur dan dapat dirasakan secara nyata.

Formulir penilaian pada gambar 2 diisi pada saat awal tahun sebelum pekerjaan pada tahun itu dilakukan, masing-masing unit dan pegawai mengisi uraian tugas dengan perencanaan yang telah mereka buat sebelumnya. Semua tabel yang ada diisi sesuai dengan kesepakatan pegawai dan unitnya masing-masing. Pada pertengahan tahun, diadakan evaluasi atau konseling di unit masing-masing yang dipimpin oleh atasan unit masing-masing. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi hasil kerja yang dicapai oleh pegawai ataupun unit, serta hambatan-hambatan apa saja yang mereka hadapi. Dalam hal ini ada kemungkinan terdapat tambahan atau pengurangan dari rencana yang telah mereka buat. Dan pada akhir tahun atasan langsung dari pegawai tersebut memberikan penilaian prestasi kerja pada pegawainya, dan atasan dari atasan langsung memberikan penilaian prestasi kerja pada pegawai dan unitnya masing-masing. Cara penilaian formulir ini sangat sederhana formulir yang diisi oleh pegawai dan masing-masing unit di bandingkan dengan hasil akhir yang ada. Dan peraturan-peraturan penilaian lainnya di atur lagi sesuai dengan kebijakan instansi.

Dengan menggunakan formulir penilaian pada gambar 2, ada beberapa unsur-unsur penilaian pada DP3 yang dapat terpenuhi yaitu :

Prestasi Kerja dalam formulir ini dapat dilihat dari tabel target yang telah dicapai oleh pegawai, baik itu dari kualitas pencapaian ataupun jumlah pencapaian.

Tanggung Jawab pegawai adalah menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya, hal ini dapat dinilai dari tabel periode/waktu yang ada pada formulir di gambar 2, dari tabel ini sebelumnya unit telah menuliskan jangka waktu/periode berapa lama pegawai dapat mengerjakan tugas-tugas mereka jika para pegawai itu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan maka pegawai telah bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Dalam hal ini formulir penilaian pada gambar 2 tidak sepenuhnya dapat dipergunakan pada instansi pemerintahan, karena ada unsur-unsur yang memang harus ada dalam penilaian di lingkungan instansi pemerintahan yang tidak ada pada formulir penilaian di gambar 2. Untuk itu penulis menyarankan penggabungan dari DP3 dan formulir penilaian pada gambar 2 dan lebih disempurnakan lagi agar seluruh unsur penilaian dapat terpenuhi, sehingga didapat penilaian prestasi kerja yang hasilnya benar-benar dapat dijadikan masukan dalam membuat keputusan.

PENINGKATAN PRESTASI KERJA

Selain menilai prestasi kerja pegawai, ada baiknya bila instansi/organisasi melakukan peningkatan prestasi kerja bagi pegawai dengan cara :

1. Diklat

Untuk meningkatkan *skill* pegawai, instansi/organisasi dapat mengirimkan pegawainya untuk mengikuti diklat-diklat yang sesuai dengan bidang atau unit kerja pegawai tersebut. Sehingga setelah mengikuti diklat, pegawai tersebut dapat mengaplikasikan ilmu yang didapat untuk organisasi/instansi tempat pegawai itu bekerja.

2. Beasiswa

Instansi/organisasi dapat memberikan beasiswa kepada pegawainya untuk menambah pengetahuan yang sesuai dengan *background* pendidikan atau organisasi/instansi, tempat pegawai tersebut bekerja.

3. Evaluasi Prosedur Kerja

Instansi/organisasi dapat mengevaluasi prosedur kerja yang ada di lingkungan instansi/organisasi, sehingga dapat terlihat apakah prosedur kerja yang ada selama ini menghambat kinerja pegawai atau tidak. Jika ternyata ada prosedur kerja yang menghambat kerja pegawai, sebaiknya instansi/organisasi segera melakukan perbaikan di internal instansi/organisasi terlebih dahulu.

Dengan peningkatan prestasi kerja, instansi/organisasi tidak hanya terpaku pada penilaian prestasi kerja pegawai saja, tetapi dapat mengatasi masalah jika terjadi penurunan prestasi kerja pada pegawai. Selain untuk mengatasi masalah penurunan prestasi kerja, peningkatan prestasi kerja juga dapat memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan potensinya.

PENUTUP

Penilaian kinerja ini dapat diterapkan apabila dibarengi dengan perubahan sistem pola karir dan remunerasi pada pegawai negeri sipil, dan yang paling pokok adalah perubahan paradigma sumber daya manusianya. Dengan sistem penilaian yang lebih akurat, diharapkan pejabat yang berwenang dapat menempatkan orang-orang yang tepat

sesuai dengan kompetensinya, dan juga diharapkan masing-masing individu mengetahui potensi ataupun kelemahan yang dimilikinya sehingga mereka dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya dan juga dapat memperbaiki diri untuk mengurangi kelemahannya. Hal ini diharapkan akan memberikan manfaat pada instansi dan juga pelayanan yang diberikan pada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE.
- Manajemen Usahawan Indonesia, No.11/TH.XXXVI November 2007, *Kesiapan Berubah Pasca Penggabungan*, Jakarta: Lembaga Management FEUI.
- Robinson, Pearce. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid Satu*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Siagian Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto Budi W., Dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Books.
- Peraturan Pemerintah No.10 tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah nomor 42 tahun 2004 mengenai *pembinaan korps dan kode etik Pegawai Negeri Sipil*.
- Karya Tulis Model : *Meningkatkan Efektivitas Penilaian Kinerja Staf Melalui DP3 pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pusklat Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*.