EVALUASI TERHADAP SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA MENURUT SISTEM DP3

Oleh : Tri Widodo Wahyu Utomo, SH dan Deden Hermawan, S.Sos.

Keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap PNS perlu dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen pembinaannya. Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja), yang secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS, atau lebih dikenal dengan DP3. Dalam prakteknya, implementasi kebijakan tersebut mengandung banyak bias dalam berbagai variasi, antara lain : hallo effect ; liniency and severity effect ; central tendency ; assimilation and differential effect ; first impression error ; *serta* recency effect. *Mengingat hal tersebut, maka perlu dilakukan penyempurnaan atas sistem penilaian tersebut, sehingga kompetensi PNS diharapkan dapat lebih meningkat lagi*

Pendahuluan

Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan materiil dan spirituil, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Untuk mewujudkan PNS yang demikian itu, maka Pemerintah membentuk suatu undang-undang yang mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri, yaitu Undang undang (UU) nomor 8 tahun 1974 dan terakhir dengan UU nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang titik beratnya mulai diarahkan pada *prestasi kerja* PNS.

Sebagai *Abdi Negara*, berarti bahwa seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai *Abdi Masyarakat*, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Dengan semakin kritisnya masyarakat dan berbarengan dengan menggelindingnya era reformasi sekarang ini, kinerja Aparatur Negara sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya. Aparatur Negara tidak bisa lagi

bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

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

Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta untuk memperoleh aparat yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan *penilaian* atas semua perilaku dan kegiatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari.

Landasan Hukum

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

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

Konsep Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 1995:97) ialah:

> *Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some subject, person or thing*
>
> (penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda).

Sementara itu, Cascio (1991:73) menyatakan bahwa :

Performance appraisal is the systemathic description of individual or group job relevant strengths and weakness. Although technical

problem (e.q. the choice of format) and human problems (e.q. supervisory resistance, interpersonal barriers) both plaque performance appraisal, they are not insurmountable.

[penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan atar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja].

Sedangkan menurut Siagian (1995:225 – 226) menyatakan bahwa :

Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti :

1. Yang dinilai ialah 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 :
   a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
   b. Bila penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
   c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan 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 pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan ;
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang dambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Tujuan dan Manfaat Penilaian

Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja, menurut Milkovich cs (1991:91) ialah:
"Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan".

Sedangkan menurut SE. BAKN No. 02/SE/1980 bagian II poin 1 – 2, tujuan dari DP3 ialah :

> Untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sesuai dengan tujuannya, maka DP3 harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungannya masing-masing.

Dan menurut Siagian (1995:223-224) pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan *(manfaat)* baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi dimana dia bekerja, yaitu :

1. Bagi karyawan
   Penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Apabila hasil dari penilaian tersebut memberikan hasil nilai yang *positif,* maka diharapkan bisa memberikan motivasi untuk dapat bekerja, mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan lebih baik, dimasa yang akan datang. Sedangkan bila hasilnya *negatif,* maka diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya dimasa mendatang.

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

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :

1. Sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan;
2. Untuk memberikan konseling kepada pegawai;
3. Memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai;

Dokumentasi hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengenali karyawan yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi, sehingga mempermudah penilai untuk melakukan pembinaan karyawan.

Hasil dari penilaian prestasi kerja ini yang paling banyak digunakan ialah untuk kebutuhan rewards financial, promosi, mutasi dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan.

Atas dasar penilaian yang dilaksanakan secara akurat dan ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk pengembangan pegawai yang tepat maka apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai atas diadakannya penilaian tersebut yaitu untuk bisa teciptanya kesempurnaan Aparatur Negara yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam bidang tugasnya masing-masing dan disertai dengan adanya moral dan prilaku pegawai yang mencerminkan sikapnya sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, maka akan bisa terwujudkan.

Selain itu, juga konsep pemerintahan yang bersih *(clean governance)* yang sekarang sedang disorot masyarakat, juga bisa terlaksana.

Syarat Efektivitas Sistem Penilaian Presasi Kerja

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, diperlukan suatu sistem yang *praktis, relevan, handal, dan dapat diterima,* sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat baik untuk pegawai itu sendiri maupun bagi administrasi kepegawaian organisasi dimana PNS tersebut bekerja.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Hal ini berarti sistem penilaian tersebut harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasi masalahnya itu.

Menurut Cascio, ada enam syarat yang bisa dipakai untuk mengukur efektif tidaknya suatu Sistem Penilaian Prestasi Kerja (1992:270-273) yaitu :

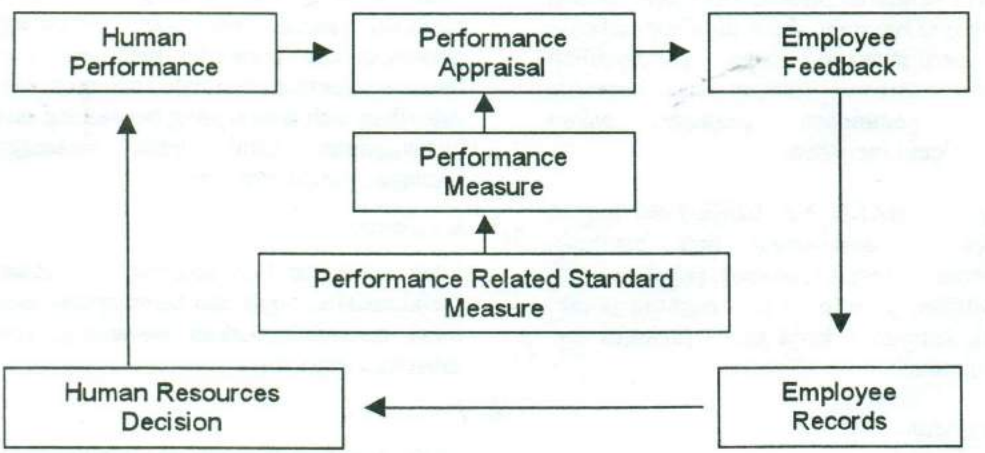
a. Supervisor (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus,

merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik kepada pegawai.

b. Relevance (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.
c. Sensitivity (Kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.
d. Reliability (Keterandalan), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
e. Practicality (kepraktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
f. Acceptability (dapat diterima), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefenisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Elemen Pokok Penilaian Prestasi Kerja

Werther dan Davis (1993:341) menjelaskan melalui suatu bagan elemen-elemen pokok dari sistem penilaian prestasi pekerjaan yang efektif, digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Werther and Davis (1993:341)

Menurut bagan diatas, sistem penilaian prestasi pekerjaan terdapat beberapa sub sistem yaitu penilaian prestasi pekerjaan harus punya keterkaitan langsung dengan standard

pekerjaan yang harus dicapai. Standard pekerjaan hendaknya berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan kepada pemangku jabatan. Penilaian prestasi pekerjaan hendaknya mempunyai kriteria pengukuran yang dapat diandalkan untuk setiap prestasi kerja. Jika prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kerja karyawan, maka evaluasi tidak menjadi akurat/bias.

Sub sistem selanjutnya ialah penilaian prestasi pekerjaan harus dapat memberikan umpan balik baik kepada karyawan maupun kepada bagian kepegawaian organisasi bersangkutan. Umpan balik kepada karyawan yaitu berupa konseling untuk mengarahkan karyawan agar tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.

Sedangkan untuk bagian kepegawaian, berupa hasil-hasil penilaian prestasi pekerjaan selama ini *(employee records)*, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai sumber daya manusia, misalnya pembinaan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut SE. BAKN No. 02/SE/1980 bagian III poin 1, unsur-unsur dari penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai ialah "... kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan".

1. *Kesetiaan*

   Ialah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2. *Prestasi Kerja*

   Ialah suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

3. *Tanggung Jawab*

   Ialah kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

   Ialah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. *Kejujuran*

   Ialah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. *Kerja sama*

   Ialah 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.

7. *Prakarsa*

Ialah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. *Kepemimpinan*

Ialah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan.

Faktor yang Mempengaruhi Penilaian

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan sehingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

1. *Lingkungan Eksternal Organisasi*

Lingkungan sekitar organisasi dari hari ke hari akan terus menempatkan tuntutan-tuntutan terhadap organisasi dan pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Lingkungan akan semakin kompetitif dalam berbagai bidang, karena berbagai perubahan yang demikian pesatnya, sehingga adanya kinerja organisasi yang memiliki tingkat keunggulan kompetitif (competitive advantage) dan keunggulan komparatif (comparative advantage) akan menjadi suatu hal yang sangat penting.

Tuntutan juga akan datang dari masyarakat. Mereka yang mempunyai anggapan bahwa rakyatlah yang menggaji PNS sudah sewajarnya untuk mendapatkan pelayanan yang prima dari PNS atas semua urusan dan kepentingannya. Oleh karena itulah maka penilaian atas prestasi kerja pegawai harus dilaksanakan secara teratur, dan akurat.

2. *Lingkungan Internal Organisasi*

Karakteristik masing-masing organisasi itu sendiri juga akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Dalam struktur organisasi tersebut akan menentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk menilai. Dalam struktur organisasi yang menghargai rantai komando, sebagaimana dalam organisasi pemerintah, maka yang menjadi atasan langsung pegawailah yang akan melakukan penilaian.

Sedangkan dalam struktur yang menghargai komunikasi lateral, seperti dalam beberapa organisasi swasta besar, individu-individu dalam berbagai posisi mungkin juga akan ikut melaksanakan penilaian. Selain itu, iklim organisasi, sifat dan karakter penilainyapun akan ikut mempengaruhi penilaian kinerja tersebut.

Bias Penilaian

Dalam praktek dilapangan, penilaian atas prestasi kerja seorang PNS, walaupun menurut PP No.10/1979 tersebut dalam penilaian harus diusahakan seobyektif dan seteliti mungkin, namun pada kenyataannya sering kali adanya unsur subyektivitas yang relatif kuat dari pejabat yang menilainya, sehingga hasil dari penilaian tersebut bisa menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, dan hasil penilaiannyapun dengan sendirinya akan mengalami bias penilaian.

T.V. Rao (1992:73) mengemukakan adanya bias yang umum terjadi dalam penilaian prestasi kerja ialah sebagai berikut:

1. *Hallo Effect,* terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu cenderung akan memperoleh nilai positip pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;

2. *Liniency and Severity Effect. Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap karyawan, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk (keras);

3. *Central tendency,* yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata.

4. *Assimilation and differential effect. Assimilation effect,* yaitu penilai cenderung menyukai karyawan yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect,* yaitu penilai cenderung menyukai menyukai karyawan yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya ;

5. *First impression error,* yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama ;

6. *Recency effect,* penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Breunan (1989:95-97) ada bias lain dalam penilaian prestasi kerja yaitu *stereotypes, subjective standards, and opportunity bias.*

1. *Stereotypes,* yaitu penilaian berdasarkan harapan penilai sendiri, bukan atas dasar kenyataan yang benar-benar terjadi atau mencari kenyataan sesuai dengan teori penilai dari pada membuat suatu teori yang sesuai dengan kenyataan ;
2. *Subjective standards,* kriteria penilaian diartikan berbeda antara pengguna-pengguna individu, seperti kriteria sangat baik sampai tidak baik;
3. *Opportunity bias,* seorang karyawan dapat memperoleh nilai baik karena keadaan karyawan tersebut bukan karena prestasi kerjanya.

Selain adanya berbagai bias yang sering terjadi pada penilaian tersebut, pemanfaatan DP3 sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan PNS antara lain dalam mempertim-bangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, juga pada kenyataannya belum optimal. Sebagai contoh bisa terlihat dengan adanya salah satu syarat untuk kenaikan pangkat sebagaimana yang disebutkan dalam PP No.3/1980, dan SE BAKN No. 05/SE/1980 pasal 8 hurup (a) bahwa :

> Kenaikan pangkat reguler kedalam pangkat yang setingkat lebih tinggi dapat diberikan kepada PNS apabila telah empat tahun dalam pangkat yang dimilikinya dan setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan *sekurang-kurangnya bernilai baik dalam tahun terakhir.*

Persyaratan *nilai DP3 tahun terakhir* ini, berarti bahwa DP3 yang akan dipakai (dilampirkan) dalam pengajuan usulan kenaikan pangkat tersebut ialah penilaian untuk tahun terakhir (tahun ketiga) sejak kenaikan pangkat terakhir diterima oleh PNS bersangkutan, hal ini berarti pula bahwa baik buruknya penilaian dalam DP3 tahun pertama dan kedua, sama sekali tidak diperhatikan. Jelasnya walaupun nilai DP3 PNS bersangkutan pada tahun pertama dan kedua bernilai kurang, ia tetap akan naik pangkat, kalau nilai DP3 – nya untuk tahun ketiga, minimal bernilai baik.

Karena adanya hal-hal seperti inilah kiranya dirasa perlu untuk melakukan evaluasi kembali atas pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang sekarang sedang berlaku diseluruh organisasi pemerintah untuk kesempurnaan dan kebaikan sistem tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut bisa memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk pengembangan kariernya. Sedangkan bagi organisasi itu sendiri, hasil penilaian ini bisa memberikan keuntungan yang berbentuk bahan-bahan yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan acuan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian.

Metode Penilaian

Siagian (1995:233–246) mengelom-pokkan teknik-teknik penilaian prestasi kerja kedalam dua kelompok yaitu metode yang berorientasi ke masa yang lalu dan metode yang berorientasi ke masa depan.

1. *Metode yang berorientasi ke masa lalu*

Hasil penilaian prestasi kerja pegawai di masa lalu dapat dijadikan sebagai informasi umpan balik untuk membina dan mengarahkan mereka untuk perbaikan dan peningkatan prestasi kerja. Metode ini mempunyai kelemahan yaitu bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah bahkan mungkin telah menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Teknik-teknik yang umum digunakan yaitu :

a. *Rating scale (skala peringkat)*, penilai memberikan evaluasi subyektif terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu, seperti "amat baik" (nilai 90 – 100), "baik" (nilai 80 – 89), "cukup" (nilai 70 – 79), "kurang" (nilai 60 – 69), dan "sangat kurang" (nilai 0 – 59). Penilaian hanya atas dasar pendapat penilai sendiri yang membandingkan prestrasi pegawai dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan.
Keunggulannya ialah hasil penilaian mudah dihubungkan dengan tujuan kenaikan gaji, mudah diadministrasikan, waktu pelatihan bagi penilai perlu waktu sedikit, biaya pengembangan sistem ini murah, dapat diterapkan diorganisasi yang memiliki jumlah pegawai yang besar. Sedangkan kelemahannya ialah kesulitan untuk menentukan kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja, sehingga penilai sering melakukan penilaian berdasarkan pendapat pribadi dan memaksakan suatu kriteria yang sebetulnya tidak berhubungan dengan prestasi kerja.

b. *Checklist*, berupa formulir isian dimana penilai memberikan bobot penilaian tertentu yang berbeda untuk pekerjaan yang satu dengan yang lainnya sehingga penilaian akan terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Misalnya bobot bagi faktor kepemimpinan akan tinggi bagi seseorang yang menjabat suatu jabatan manajerial. Sebaliknya bobot kepemimpinan akan rendah atau bahkan tidak dinilai bagi pegawai yang melaksanakan kegiatan operasional dan tidak punya bawahan sama sekali. Keunggulannya, murah, terstandarisasi, mudah untuk dilaksanakan dan diadministrasikan, sedikit kebutuhan pelatihan bagi penilai. Sedangkan kelemahannya ialah adanya kecenderungan penilai bertindak subyektif, interprestasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang tidak tepat.

c. *Critical incident method (metode insiden kritikal)*, teknik yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai tentang perilaku pegawai baik yang sifatnya positif maupun yang negatif dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugasnya. Teknik ini berguna untuk memberikan feedback bagi pegawai dan dapat mengurangi *recency effect bias*. Akan tetapi akan menjadi tidak berguna bila penilai tidak mencatat peristiwa-peristiwa kritis tersebut atau mengada – ada tentang pelaksanaan kerja pegawai bersangkutan.

d. *Behaviorally anchored rating scale / BARS (skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku)*, teknik yang mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu kelebihannya

ialah berkurangnya tingkat subyektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja yang baik maupun yang tidak memuaskan dibuat oleh pegawai sendiri, rekan kerja dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.

e. *Field review method (metode evaluasi lapangan),* merupakan teknik penilaian dengan cara ikut melibatkan staf ahli penilaian dari bagian kepegawaian untuk menilai prestasi kerja pegawai. Hasil dari penilaian akan disampaikan kepada atasan langsung pegawai untuk diteliti dan kepada pegawai yang dinilai. Kelebihannya, obyektivitas dapat terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan tidak terpengaruh *halo effect.* Kelemahannya, mahal, tidak praktis, dan terdapat perbedaan persepsi antara penilai dengan wakil kepegawaian tersebut apabila ukuran standar yang digunakan penilaian bersifat subyektif.

f. *Test and observation (tes dan observasi),* artinya pegawai yang dinilai diuji kemampuan dan keterampilannya baik secara tertulis maupun presentasi, yang langsung diamati oleh penilai. Kelebihannya, ialah adanya keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan pegawai, adanya standarisasi. Kelemahannya, biaya besar untuk alat tes (simulator) dan untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi.

g. *Comparative approach (pendekatan komparatif),* dengan cara membandingkan prestasi kerja seseorang dengan orang lain yang memiliki pekerjaan sejenis, lalu ditentukan peringkat prestasi dari yang terbaik sampai yang terburuk. Kebaikannya, mudah digunakan untuk bahan pertimbangan kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, serta terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya, sulit digunakan apabila jumlah pegawai besar, lebih menekankan pada peringkat pegawai sehingga bisa menimbulkan persaingan yang tidak sehat, selain itu juga dapat menimbulkan halo effect dan recency effect.

2. ***Metode yang berorientasi ke masa depan***

a. *self appraisal (penilaian diri sendiri),* setiap pegawai akan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologisnya, berarti ia akan mampu untuk menilai dirinya sendiri termasuk potensinya baik hal-hal yang bersifat positif (kebaikannya) maupun yang bersifat kelemahannya.

b. *Management by objectives / MBO (manajemen berdasarkan sasaran),* dengan cara melibatkan pegawai dalam menentukan berbagai sasaran prestasi kerja yang ingin dicapai dan ukuran-ukuran obyektif yang digunakan dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Sehingga ia akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut dibandingakan bila sasaran dan ukuran tersebut hanya ditentukan oleh atasannya.

c. *Psychological appraisal (penilaian psikologis),* dilakukan dengan cara wawancara yang mendalam, tes

psikologi, diskusi dengan supervisor. Cara tersebut dapat memperkirakan prestasi kerja pegawai bersangkutan dimasa depan dengan melakukan penilaian intelektualnya, emosi dan motivasinya yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keterandalan metode ini akan tergantung dari tingkat pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman psikolog yang menilainya. Teknik ini sangat akurat dalam penempatan, dan pengembangan kerier pegawai. Akan tetapi pelaksanaannya butuh waktu yang lama dan dana yang besar.

d. *Assesment centers (pusat-pusat penilaian),* teknik ini digunakan untuk menilai para manager tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi. Bentuk dari penilaian ini seperti tes psikologi, tes toleransi terhadap tekanan dan ketidakjelasan, kreativitas, wawancara yang mendalam, dan simulasi. Keunggulannya, baik untuk digunakan dalam menentukan program pengembangan karier pegawainya, penempatan pegawai, promosi dan mutasi. Kelemahannya, biaya yang besar dan waktu yang lama.

Berdasarkan pengamatan penulis tentang sistem penilaian prestasi kerja untuk PNS (DP3), dan dengan membandingkan berbagai metoda dan teknik penilaian seperti yang telah diuraikan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa sistem penilaian dalam DP3 tersebut merupakan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu, dengan menggunakan beberapa teknik penilaiannya seperti :

1. *Rating scale* (skala peringkat), dimana digunakan peringkat nilai yang memiliki interval tertentu mulai dari yang sangat baik sampai sangat buruk. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan dalam PP 10/1979 pasal 5 yang berbunyi "Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut : *amat baik* (91 – 100), *baik* (76 – 90), *cukup* (61 – 75), *sedang* (51 – 60) dan *kurang* (50 ke bawah)". Model penilaian seperti ini merupakan teknik penilaian yang mudah untuk dilaksanakan namun sangat berisiko terhadap subyektivitas penilainya, sehingga memungkinkan adanya berbagai bias penilaian.

2. *Critical incident method*, dimana adanya keharusan bagi setiap pejabat penilai untuk mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian yang berisi semua catatan tentang perilaku dan tindakan setiap pegawai yang menjadi bawahannya, baik perilaku yang bersifat positif, maupun yang negatif. Buku Catatan Penilaian inilah yang dijadikan sebagai bahan untuk mengisi DP3 pegawai bersangkutan. Hal ini disebutkan dalam SE BAKN No. 02/SE/1980 bagian IV poin 11:

   Setiap Pejabat Penilai, berkewajiban mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian,...Dalam Buku Catatan Penilaian tersebut, dicatat tingkah laku/perbuatan/tindakan PNS yang bersangkutan yang menonjol baik yang positif maupun yang negatif, umpamanya prestasi kerja yang luar biasa baiknya, tindakan mengatasi keadaan yang sulit,

sering tidak masuk kerja, berkelahi, dan lain-lain.

Teknik penilaian seperti ini, apabila dijalankan sebagaimana mestinya, akan sangat efektif karena adanya catatan-catatan atau rekaman atas setiap tingkah laku/perbuatan/tindakan masing-masing pegawai baik yang positif maupun yang negatif selama periode penilaian (satu tahun), akan menjadi dasar untuk menilai PNS bersangkutan sehingga penilaian bisa dilakukan secara obyektif dan bisa bebas dari bias *recency effect* (penilaian sesaat). Namun apabila pejabat penilai tersebut tidak melaksanakan ketentuan sebagaimana mestinya, yaitu tidak mencatat setiap tingkah laku/tindakan/perbuatan bawahannya baik yang negatif maupun yang positif, maka penilaian yang dilakukan cenderung akan mengalami bias *recency effect, liniency effect* dan bias-bias lainnya.

Analisis SWOT Atas Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Freddy Rangkuti (Tri Widodo, 1998:6) analisis SWOT ialah :

> 'Suatu proses kreatif dalam merencanakan strategi, kebijakan dan program-program kerja suatu organisasi, atau unit organisasi, dengan memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi tersebut, baik pada sisi positif maupun sisi negatifnya. Dengan kata lain analisis SWOT ialah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun pada saat bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman'.

Analisa SWOT dilakukan terhadap dua jenis lingkungan organisasi, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dalam melakukan analisa eksternal, organisasi harus mengidentifikasikan semua peluang *(opportunity)* yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu, serta memperhatikan berbagai ancaman *(threat)* yang mungkin timbul dari lingkungan sekitar organisasi tersebut. Sedangkan analisa yang bersifat internal akan lebih memfokuskan pada identifikasi berbagai kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weaknesess)* yang ada pada organisasi tersebut.

Secara sederhana, Tri Widodo (1998:6) menggambarkan lingkungan internal dan eksternal beserta kedua sisi positif dan negatifnya sebagai berikut.

LINGKUNGAN INTERNAL/EKSTERNAL DAN SIFATNYA

+ / -	INTERNAL	EKSTERNAL
POSITIF	*Strength* (kekuatan)	*Opportunity* (peluang)
NEGATIF	*Weaknesess* (kelemahan)	*Threat* (ancaman)

Hubungannya dengan obyek yang diteliti, analisis SWOT digunakan untuk melihat berbagai unsur yang ada pada sistem penilaian tersebut yang ditinjau dari empat sisi yaitu sisi kekuatan dan sisi kelemahan yang ada pada sistem penilaian tersebut, serta sisi peluang dan sisi ancaman yang mungkin dihadapi atas pelaksanaan sistem tersebut.

1. Sisi kekuatan yang ada pada sistem penilaian prestasi kerja, khususnya DP3, yaitu terdiri dari:
   a. DP3 merupakan suatu sistem yang memiliki landasan hukum yang kuat yaitu berdasarkan pada UU No. 8/1974 terakhir dengan UU No. 43/1999 pasal 20, tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi "Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan *penilaian prestasi kerja* ". Dan untuk operasionalisasinya pemerintah mengeluarkan PP No.10/1979 serta sebagai petunjuk teknis pelaksanaannya diatur dalam SE BAKN No.02/SE/1980.
   b. Unsur-unsur penilaian dalam DP3 relatif lengkap meliputi berbagai aspek, baik aspek perilakunya maupun aspek kinerjanya itu sendiri. Unsur-unsur tersebut terdiri dari 8 unsur yang dinilai dan lebih rinci dijabarkan menjadi beberapa kriteria penilaian untuk masing-masing unsurnya dalam mengukur dan menilai kinerja dan perilaku pegawai.

2. Sisi kelemahan yang ada diantaranya
   a. Adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsur *kesetiaan*, bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Selain sangat kualitatif, kriteria penilaian dari unsur kesetiaan ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, seperti kriteria pada unsur Kesetiaan yaitu *"tidak pernah mengeluarkan ucapan/tulisan yang bertujuan mengubah Pancasila/UUD 1945.* Padahal di era reformasi ini tuntutan untuk menyempurnakan konstitusi tersebut bukan suatu hal yang tabu lagi tetapi sudah merupakan *mainstream* masyarakat. Oleh karena itu maka unsur kesetiaan ini sebaiknya dihilangkan saja dan penilaian kesetiaan bisa diintegrasikan kedalam unsur ketaatan, dimana ukuran

kesetiaan seorang PNS terhadap negara ini bisa dilihat dari seberapa jauh pegawai tersebut mau mentaati peraturan yang ada.

b. DP3 merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale dan critical incident method*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias *liniency effect, central tendency effect, dan recency effect*. Karena adanya resiko demikian, maka bisa dipikirkan untuk mencoba merobah metoda tersebut menjadi metoda gabungan antara metode yang berorientasi ke masa lalu dengan yang berorientasi ke masa yang akan datang, seperti metode *management by objective (MBO)*, dimana dengan berlakunya UU No. 43/1999 yang paradigma pembinaan PNS mulai bergeser kearah prestasi kerja PNS, maka dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing instansi pemerintah, PNS yang menjadi obyek penilaian harus dilibatkan dalam membuat atau menentukan target-target yang akan dicapainya, sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaian target tersebut. Teknik penilaiannyapun bisa dirubah, dimana pada saat sekarang hanya bawahanlah yang bisa dinilai oleh atasan langsungnya (pejabat penilai), maka untuk masa yang akan datang, khusus untuk menilai kinerja para pejabat penilai, maka sistem penilaian inipun harus bisa mengakomodir penilaian dari pihak PNS yang menjadi bawahan pejabat penilai tersebut. Misalnya atasan langsung dari pejabat penilai tersebut, menjelang periode penilaian menyebarkan formulir penilaian pejabat penilai kepada seluruh pegawai yang menjadi bawahan pejabat tersebut. Hal ini dimaksudkan agar penilaian bisa berlangsung dua arah yaitu penilaian dari atas dan dari bawah, sehingga obyektivitas penilaiannyapun akan lebih tinggi.

c. Periode penilaian relatif lama yaitu setahun sekali (Januari – Desember) sebagaimana yang disebutkan dalam PP No. 10/1979 pasal 1 butir a yang berbunyi :

"...Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu *1 (satu) tahun* yang dibuat oleh Pejabat Penilai".

Jangka waktu yang relatif lama tersebut akan menyulitkan penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya mulai dari awal periode penilaian sampai akhir periode penilaian. Selain itu, dari sisi pegawai adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang baik terhadap atasannya, bilamana akan menjelang periode penilaian. Hal inilah yang bisa memungkinkan terjadinya penilaian atas perilaku dan prestasi kerja pegawai tersebut yang sifatnya baru, sehingga akan menimbulkan bias *recency efffect*, yang pada akhirnya penilaian tersebut akan merugikan pegawai yang dinilai apabila yang

terekam dalam memori penilai hanyalah perilaku yang negatifnya saja. Untuk menghindarinya, maka periode penilaian bisa dirobah menjadi 6 (enam) bulan sekali, sehingga para penilai masih bisa mengingat perilaku bawahannya, dan dalam mengisi buku catatan harian PNS pun relatif tidak akan terlalu membosankan.

3. Sisi Peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut yaitu :
   a. Adanya TAP MPR No. XI/MPR/1998 yang berisi tuntutan pelaksanaan pemerintahan yang bersih, berwibawa, dan bebas dari unsur-unsur KKN *(clean governance)* seiring dengan era reformasi sekarang ini. Tuntutan tersebut bisa dicapai salah satunya dengan pelaksanaan penilaian pegawai yang dilakukan secara tepat dan akurat. Penilaian tersebut bisa dijadikan sebagai sarana kontrol atasan terhadap bawahannya agar bisa melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang telah ditentukan dan digariskan dalam berbagai peraturan yang berlaku.

   b. Adanya konsep pemberdayaan birokrasi pemerintah *(reinventing government)* yang sekarang ini sedang menjadi *trend* dimana didalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompetensi dan kompetitif yang tinggi. Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif.

   c. Adanya era globalisasi yang mau tidak mau harus dihadapi, dimana dalam era tersebut tidak ada lagi batas dan penghalang untuk memasuki dan dimasuki ke dan oleh negara lain *(borderless nations)*. Hal ini akan berpengaruh terhadap budaya kita, termasuk budaya kerja kita. Mulai sekarang kita dituntut bukan saja bisa bertindak secara lokal tetapi juga bisa berfikir secara global *(think globally act locally)*. Sistem penilaian yang dilakukan dimaksudkan untuk mengetahui potensi masing-masing pegawai sehingga bisa dikembangkan sesuai dengan tuntutan zaman.

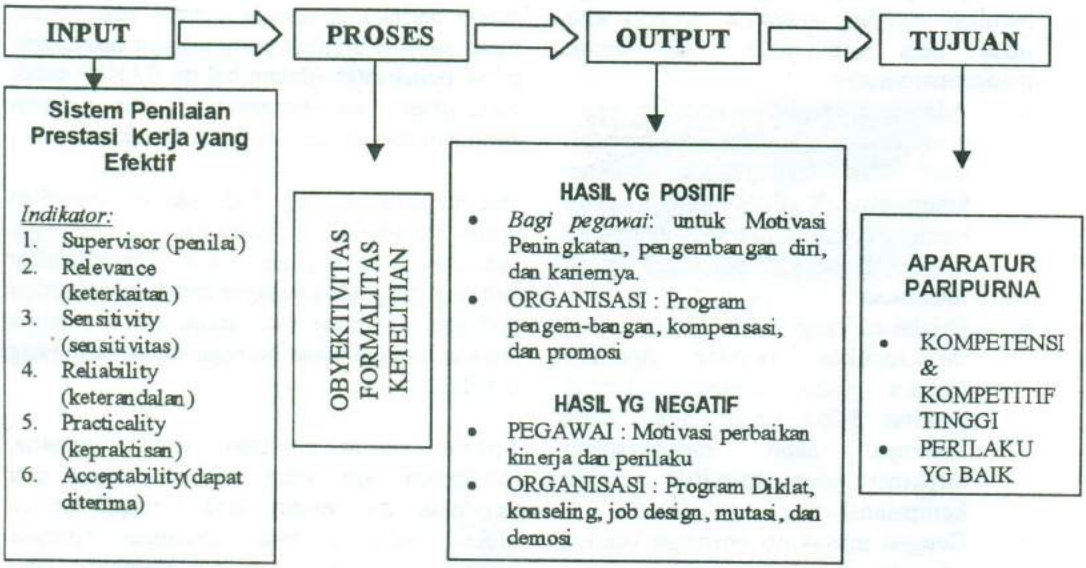
   d. Dengan bergesernya paradigma pola pembinaan PNS kearah prestasi kerja, maka DP3 yang sudah dilaksanakan secara tepat dan akurat (obyektif) tersebut, maka untuk masa yang akan datang bisa dipikirkan untuk mulai merubah sistem penggajian yang ada menjadi ***sistem penggajian yang bertumpu pada prestasi kerja PNS***, tidak lagi semata-mata bertumpu pada golongan dan masa kerja. konsekuensinya, seorang PNS yang memberikan prestasi kerja yang tinggi harus mendapatkan kompensasi yang tinggi pula, dan sebaliknya. Hal ini dimaksudkan agar PNS merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

4. Sisi ancaman yang mungkin akan dihadapi
   Berbagai peluang yang ada bisa saja berubah menjadi ancaman apabila kita tidak bisa dan tidak siap untuk mengantisipasinya.
   a. Adanya respon negatif dari masyarakat, apabila pemerintah tidak bisa meningkatkan kualitas kinerjanya. Kualitas kinerja yang buruk salah satunya diakibatkan oleh tidak akuratnya penilaian yang dilakukan
   b. Penilaian yang tidak efektif, akan menghasilkan kualitas Aparatur Negara yang rendah. Dengan kualitas SDM yang rendah pada akhirnya akan menghasilkan birokrasi yang memiliki tingkat kompetensi yang rendah pula.
   c. Dengan masuknya berbagai budaya asing ke negara kita, apabila sistem penilaian yang dilakukan tidak efektif, maka bukan suatu hal yang mustahil budaya tersebut juga akan ikut mempengaruhi sikap dan perilaku PNS. Apabila budaya yang diadopsi tersebut merupakan budaya negatif, maka baik secara langsung ataupun tidak, akan merugikan negara.

Berdasarkan hasil analisa SWOT atas sistem penilaian prestasi kerja yang sampai saat ini masih berlaku di semua instansi pemerintah, maka penulis melihat perlu adanya upaya dari pihak pemerintah (dalam hal ini BAKN) untuk melakukan penyempurnaan atas sistem penilaian tersebut secara tepat dan akurat.

Penyempurnaan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dari berbagai kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sekaligus untuk menghindari berbagai ancaman dan untuk meminimalisir bahkan mengeliminir berbagai kelemahan yang dimiliki.

Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan Aparatur Negara yang sempurna dan seimbang lahir maupun bathinnya, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat. Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdi. Secara bagan hal ini bisa digambarkan sebagai berikut :



DAFTAR PUSTAKA