

SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH PROPINSI JAWA BARAT

Didin Muhafiddin* dan Prayoga Bestari**

*Dosen FISIP UNPAD

**Dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRAK. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 7 Tahun 1999 yang sarasannya adalah menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel, sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya, terwujudnya transparansi pemerintahan, terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional dan terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah. Untuk maksud di atas diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Untuk membentuk Sosok pegawai Negeri Sipil tersebut diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil melalui pengembangan sistem penilaian prestasi kerja pegawai.

Kata Kunci : Prestasi, Kinerja

ABSTRACT. The accountability of government institutions performance is regulated by Presidential Instruction No. 7/1999. The instruction aims to make the government institutions accountable. It is hoped that they could operate efficient, effective, and responsive to the aspiration of society and environment; transparent governance; building society participation in the process of national development and maintenance society's belief to government. For those objectives it is needed government employees who are able to do the government and development tasks, free from corruption, collusion, and nepotism. Therefore, it is necessary to strengthen the efforts of improving the management of government employees through development of employees performance assessment system.

Key words : Achievement, Job performance

PENDAHULUAN

Fokus masalah utama kajian ini yakni dimana selama ini di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dalam penilaian prestasi pegawai hanya dilakukan dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Penilaian melalui sistem DP3 ini dirasakan sudah tertinggal maka belum optimal karena salah satu alasannya lebih banyak dilakukan oleh pimpinan instansi yang lebih tinggi sehingga bersifat subjektif dan personal.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) pegawai negeri sipil yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 jo. Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980 tanggal 11 Februari 1980 yang selama ini digunakan sebagai alat penilaian kinerja perorangan *sangat tidak relevan karena tidak membedakan secara tajam* kompetensi individual menurut bidangnya masing-masing. Dengan demikian DP-3 pegawai negeri sipil tidak dapat dijadikan ukuran kinerja individual yang selama ini digunakan sebagai salah satu ukuran kenaikan pangkat ataupun ukuran untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Untuk memperoleh ukuran kinerja individual pegawai negeri sipil yang objektif, terukur dan valid serta ukuran-ukuran apa saja yang digunakan untuk mengetahui kinerja pegawai yang bersangkutan maka diperlukan penelitian atau pengkajian mengenai *sistem baru untuk menilai kinerja/prestasi pegawai negeri sipil*.

Hal tersebut erat kaitannya dengan perubahan sosial (*social change*) di negara kita, perkembangan ekonomi, politik, hukum, pendidikan, termasuk dalam budaya penyelenggaraan negara. Dalam memahami, perubahan dalam budaya penyelenggaraan negara ini, dapat dilihat berbagai dimensi perubahan yang terjadi di lingkungan bangsa dan negara Indonesia.

Pertama, perubahan sosial politik dalam bidang penataan struktur sosial-politik. Peningkatan kualitas SDM masih rendah dan perlu terus ditingkatkan terutama di lingkungan publik. Kedua, perubahan kelengkapan administrasi dan yuridis. Gerakan reformasi telah melahirkan sejumlah perangkat perundang-undangan yang dijadikan panduan, acuan dan pedoman dalam memuluskan gerak dan arah perjuangan reformasi. Lahirnya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, UU No. 33 tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, serta UU No. 28 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bebas KKN, merupakan bukti adanya perubahan secara yuridis dalam tatanan penyelenggaraan negara di Indonesia. Ketiga, perubahan budaya organisasi (*corporate culture*), *dalam penyelenggaraan negara. Aparatur yang bersih dari KKN, kritis, dan berorientasi kepada pelayanan publik serta kepentingan rakyat, menjadi pokok orientasi kerja aparatur negara di era reformasi.*

Berdasarkan gejala perubahan ini, maka membangun aparatur negara yang bersih dari KKN merupakan prasarat utama dan pertama serta menjadi *conditio sine qua non, untuk membangun pemerintahan yang bersih dan berwibawa (good and clean governance).*

Dampak langsung perubahan tatanan sosial politik dan budaya penyelenggaraan kenegaraan ini, yakni adanya kesiapan mental dari sumber daya manusia di daerah. Setiap daerah Propinsi, Kota/Kabupaten, akan membangun daerah oleh putra-putri daerahnya sendiri, tanpa harus terjebak pada sukuisme atau propinsionalisme. Kualitas sumber daya manusia daerah, akan menjadi motor-utama bagi keberhasilan pembangunan daerah di era otonomi daerah.

Kualitas sumber daya manusia daerah yang diperlukan sebagai tenaga aparatur negara pada era otonomi daerah ini, bisa ditinjau dari beberapa sudut pandang. Pertama, secara prosedural, yaitu terdapat adanya pola atau mekanisme kenaikan pangkat atau jabatan PNS/aparatur negara yang profesional secara objektif dan transparan. Mekanisme ini menjadi salah satu indikator dan alat ukur untuk meminimalisir terjadi penyelewengan kekuasaan negara dalam bentuk nepotisme kekuasaan. Kedua, secara operasional-teknis, yaitu perlunya kualitas sumber daya manusia (pejabat) yang memiliki kompetensi profesional dalam bidang penyelenggaraan negara. Ketiga, secara politik, yaitu aparatur negara yang memiliki kesadaran, kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam menyerap aspirasi dan menjalankan amanah rakyat daerahnya sendiri. Dalam konteks negara Kesatuan Republik Indonesia, aparatur negara di daerah perlu memiliki kemampuan untuk memperjuangkan nilai-nilai aspirasi yang di amanahkan oleh masyarakatnya.

Dengan demikian, maka proses pemberlakuan undang-undang otonomi daerah membutuhkan adanya prasyarat sumber daya manusia yang mumpuni, sehingga prinsip *the right man on the right job dapat terpenuhi. Pemahaman dan penerapan prinsip ini, dapat menghilangkan penyakit birokrasi berupa nepotisme.*

Dengan memperhatikan latar belakang pemikiran, maka salah satu upaya mempersiapkan SDM aparatur negara di tingkat Propinsi, Kabupaten/Kota yang berkualitas, maka perlu adanya sistem baru penilaian prestasi kerja terhadap aparatur negara secara objektif. Salah satu pemecahan masalahnya, adalah melaksanakan penilaian prestasi kerja dengan sistem dua jalur yakni *vertikal dan horizontal pada aparatur negara di daerah.*

Maksud dari perumusan sistem penilaian prestasi kerja adalah untuk melakukan penilaian secara berjenjang dan berkala terhadap Aparatur Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi.

Tujuan Pokok dari kegiatan ini adalah:

1. Mengkaji sistem penilaian prestasi kerja PNS yang berlaku saat ini (PP 10 Tahun 1979).
2. Merumuskan sistem baru penilaian kinerja (prestasi kerja) sebagai pendukung DP3 pegawai negeri sipil di lingkungan Propinsi Jawa Barat berdasarkan jenjang eselon dengan sistem penilaian vertikal-horizotal serta penilaian berkala pada Dinas, Badan dan lembaga (DIBALE) di lingkungan Propinsi Jawa Barat.
3. Membuat pedoman teknis sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) pegawai negeri sipil daerah.

Manfaat penelitian ini adalah sebagai masukan bagi pemerintah Propinsi Jawa Barat dalam rangka pembinaan karier pegawai negeri sipil :

1. Terbentuknya sistem baru Penilaian Kinerja (prestasi kerja) pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Propinsi Jawa Barat.

2. Terwujudnya suatu acuan/pedoman sekaligus bahan motivasi bagi pegawai negeri sipil pada Dinas, Badan dan Lembaga (DIBALE) yang ada di lingkungan Propinsi Jawa Barat.
3. Lahirnya pedoman teknis mekanisme Penilaian Kinerja (prestasi kerja) pegawai daerah propinsi Jawa Barat.
4. Melengkapi referensi sekaligus pedoman sebagai bahan masukan bagi pemerintah Propinsi Jawa Barat dalam rangka pembinaan pegawai negeri sipil.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Kinerja sektor publik memerlukan pengukuran, bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai suatu pencapaian strategi melalui instrumen finansial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu: (1) pengukuran kinerja sektor publik untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintahan yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, (2) ukuran kinerja sektor publik yang berguna untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan (3) ukuran kinerja yang bertujuan untuk mengukur pertanggung jawaban. Terdapat dua perbedaan pertanggungjawaban, yaitu: (1) kepada siapa organisasi bertanggung jawab? dan (2) untuk apa organisasi bertanggung jawab?.

Menurut Larry D Stout (1993) pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui *hasil-hasil yang ditampilkan* berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi dimasa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan menyelenggarakan pengukuran kinerja, organisasi akan dapat mengetahui posisi yang telah diraih dalam kerangka perjalanan ke arah yang telah ditentukan dalam perencanaan strategis.

Dengan pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara lebih efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan Lester R. Bittel dan John W. Newstorm dalam bukunya *What Every Supervisor Should Know bahwa pengukuran kinerja akan dapat berguna untuk :*

- a. mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar kinerja ;
- b. sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah mereka telah bekerja dengan baik;
- c. memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi;

Secara umum dapat dikatakan bahwa dalam pengukuran kinerja akan diukur; (1) kelompok *input*; (2) kelompok *proses*; (3) kelompok *output*; (4) kelompok *outcomes*; (5) kelompok *manfaat*; (6) kelompok *dampak*.

Konsepsi pengukuran kinerja dalam pembahasan disini akan mendekati suatu pola sebagai derivasi dari manajemen strategi. Dalam pola tersebut dikatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki komponen-komponen yang terdiri atas : (1) penetapan indikator kerja; (2) pencapaian kinerja, dan (3) evaluasi kinerja.

Yang dimaksud dengan indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/ unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka dan atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam kerangka manajemen strategis, disusunlah perencanaan strategis yang meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program, dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijaksanaan, program, dan kegiatan termasuk kualitas dan kuantitas hasil kerja/ *job performance*.

Dengan demikian adanya indikator kinerja, organisasi dapat memberikan pemahaman pada seluruh jajarannya untuk bahu membahu melaksanakan kegiatannya dengan sebaik-baiknya sebagaimana yang diamanatkan dalam indikator kinerja tersebut.

Penilaian Prestasi Kerja Sebagai Salah Satu Aspek Kajian Dari Manajemen Kepegawaian

Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Batasan ini mengandung arti bahwa pencapaian tujuan organisasi dilakukan melalui pengaturan orang-orang untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan.

Dilihat dari objek atau bidang kajiannya, manajemen dapat dibedakan menjadi manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, manajemen kepegawaian dan sebagainya. Bidang kajian yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia merupakan pusat perhatian dari manajemen kepegawaian serta fungsinya.

Definisi manajemen kepegawaian diantaranya dikemukakan oleh Alex Nitisemito dalam buku *Manajemen Personalia sebagai berikut*: "Suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan".(1996:5)

T. Hani Handoko mengutip pendapat Edwin B. Flippo dalam buku *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia mengemukakan pengertian* manajemen kepegawaian sebagai berikut:

"Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, peneliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".(1996:3)

Paul Pigors dan Charles A. Mayers yang dikutip oleh Moekijat dalam buku *Manajemen Kepegawaian Negara mengemukakan sebagai berikut:*

"Manajemen kepegawaian adalah suatu tata cara atau prosedur tentang cara-cara mengorganisasi dan memperlakukan orang-orang yang bekerja, sedemikian rupa sehingga mereka masing-masing mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya dari kemampuannya, jadi memperoleh efisiensi yang maksimum untuk dirinya sendiri dan untuk golongannya dan disamping juga untuk perusahaan dimana mereka merupakan bagian yang menentukan keuntungan yang bersifat kompetitif dan hasil yang optimum".(1991:7)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian pada dasarnya merupakan pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan berhubungan dengan usaha-usaha untuk menciptakan kondisi-kondisi yang menggerakkan setiap pegawai untuk memberikan sumbangan yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian penilaian prestasi kerja merupakan salah satu kegiatan dari manajemen kepegawaian. Kegiatan penilaian ini tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja pegawai, tetapi lebih merupakan alat untuk mengetahui seberapa baik kegiatan-kegiatan manajemen telah dilakukan. Prestasi kerja yang buruk dapat berarti bahwa kegiatan-kegiatan lain dari manajemen perlu ditinjau kembali atau mungkin ada masalah dengan motivasi diri dan kepuasan pegawai.

Tujuan dan kegunaan Penilaian Prestasi kerja

Secara Umum tujuan penilaian prestasi kerja harus diarahkan pada peningkatan prestasi kerja pegawai di masa datang dari pegawai. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja pegawai. Untuk maksud ini sebelum program penilaian prestasi kerja dipilih maka harus ada pengertian yang jelas antara yang menilai dan yang dinilai mengenai tujuan atau sasaran sistem.

Tujuan dan kegunaan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja seperti yang diungkap oleh Hasibuan adalah:

1. Sebagai unsur dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance kerja yang baik*.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk *mengobservasi perilaku bawahan (sub ordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya*.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa dikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).
(2002:89-90)

Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Untuk melakukan penilaian prestasi kerja menurut Siswanto dalam bukunya *Manajemen Tenaga Kerja terdapat unsur-unsur penilaian prestasi kerja yang* terdiri dari:

1. Kesetiaan
Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaannya sangat berhubungan dengan pengabdiaannya.
2. Prestasi kerja
Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Tanggung jawab
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan
Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditentukan oleh perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran
Yang dimaksud kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama
Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa
Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemenn lininya.
8. Kepemimpinan
Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
(1989:194-196)

Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2002:88-89), ruang lingkup penilaian prestasi kerja dicakup dalam *what, why, where, when, who dan how* atau sering disingkat dengan 5W+1H.

- a. What (apa) yang dinilai
Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja pegawai seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
- b. Why (kenapa) dinilai
Dinilai karena:
 1. Untuk menambah tingkat kepuasan para pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 2. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
 3. Untuk memelihara potensi kerja.
 4. Untuk mengukur prestasi kerja para pegawai.
 5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan pegawai.
 6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

- c. Where (dimana) penilaian dilakukan
Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.
 - 1. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
 - 2. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
- d. When (kapan) penilaian dilakukan
Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.
 - 1. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik.
 - 2. Informal: penilaian yang dilakukan terus menerus.
- e. Who (siapa) yang akan dinilai
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang dinilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.
- f. How (bagaimana) menilainya
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

METODE

Dalam upaya mencari alternatif pemecahan masalah yang dianggap paling sesuai dengan focus penelitian ini yaitu melalui metode kuantitatif yaitu suatu metode yang didahului dengan pencarian atau penetapan pokok masalah yang kemudian diikuti dengan penyebaran questioner/angket dan wawancara sebagai langkah control (recek) terhadap data yang dihasilkan melalui quisioner.

Metode ini menggambarkan situasi dan kondisi dengan cara melihat, mencatat data dan menyebarkan instrument/angket mengenai keadaan sekarang dan kondisi yang diharapkan, guna pemecahan masalah dengan cara menyajikan data, menganalisis dan melakukan pengolahan data, melakukan analisa hingga penyimpulan.

Langkah-langkah yang diterapkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. *Penyebaran Angket* ; Merupakan angket atau format isian bagi pada pegawai yang berada di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat dalam melihat kinerja pegawai berikut pola penilaiannya di lingkungannya sendiri.
- 2. *Wawancara*; yaitu menanyakan secara langsung kepada nara sumber berdasarkan pedoman penilaian prestasi kerja yang telah disusun sebelumnya.
- 3. *Studi Dokumentasi*; yaitu dengan mempelajari dokumen yang berupa peraturan perundang-undangan, Renstra, Laporan Kegiatan, Tupoksi, Juklak/Juknis serta hasil penelitian yang relevan sebagai bahan perbandingan.
- 4. *Pengolahan data statistik* ; Pengujian hasil angket yang diberikan pada PNSD yang mewakili Pegawai Pemda Propinsi Jawa Barat.

5. Kajian Teoritis dan Yuridis ; yang dijadikan rujukan adalah pendapat para ahli yang relevan dari berbagai literatur dan perundang-undangan yang berlaku.
6. *Focus Group Discussions* ; yaitu diskusi dengan sumber data dan berikut nara sumber serta para pakar secara terarah.
7. Analisis dan Penyimpulan

PEMBAHASAN

Membahas mengenai penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hal yang sangat penting dan masih sensitif. Hal ini dikarenakan kerangka acuan kinerja PNS yang ada hingga saat ini masih dipandang belum layak dan banyak ditinggalkan untuk dijadikan bahan acuan kerja.

Berkenaan dengan hal tersebut maka dalam kaitan penelitian ini tidak bisa dilepaskan sebagai bagian dari pola pembinaan pegawai dapat dilihat di bawah ini:

1. Pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat.
2. Manajemen PNS diatur secara menyeluruh dengan menerapkan Norma, Standar dan Prosedur yang seragam dalam penetapan Formasi, Pengadaan, Pengembangan, Gaji, Kesejahteraan dan Pemberhentian.
3. Menjaga Netralitas pegawai dari pengaruh Parpol;
4. Mengusahakan dan memberikan Gaji yang Adil dan Layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya.
5. Jabatan struktural dan Fungsional merupakan jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh PNS atau yang telah beralih status menjadi PNS;
6. Setiap Warga Negara RI mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar sebagai CPNS;

Pada bagian di bawah ini akan diuraikan mengenai beberapa hasil kajian tentang kriteria penilaian kinerja PNS (Pejabat Struktural) di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat :

Analisis Terhadap Hasil Uji Coba

Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap tiga bidang yakni *pertama, Bidang Fisik dan Prasarana yang diwakilki oleh Dinas Binamarga dan Dinas Tata Ruang dan Lingkungan; kedua, Bidang Sosial yang diwakili oleh Dinas Sosial dan Dinas Pelayanan Sosial; ketiga, Bidang Pemerintahan yang diwakilki oleh Biro Pemerintahan*, maka dapat diperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Kajian terhadap Perubahan sistem penilaian prestasi kerja PNSD Jabar

Mensikapi adanya kegamangan atau kekurangakuratan dalam penilaian prestasi kerja dengan menggunakan DP3, maka sejujurnya para pegawai (PNSD Jawa Barat) memerlukan adanya mekanisme penilaian kinerja yang lebih tepat

dan mendekati keakuratan. Kebutuhan adanya mekanisme baru tersebut dilatarbelakangi diantaranya dengan adanya ketentuan yang tidak tertulis bahwa nilai DP3 seolah-olah tidak boleh turun dan harus naik. Padahal berdasarkan kajian justeru prestasi kerja seseorang dalam setiap kurun waktu akan mengalami perbedaan berdasarkan urutan waktu serta situasi dan kondisi lainnya. Terhadap adanya pola penilaian yang baru ini, terlihat para responden memandang positif dikarenakan penilai terhadap prestasi kerja mereka cukup transparan dan objektif dikarenakan sistem ini menilai seorang pegawai dari semua lini baik secara vertikal maupun secara horizontal. Sementara penilaian berdasarkan DP3 hanya dilakukan oleh pimpinan (atasan) saja. Maka seharusnya sistem penilaian dalam tubuh pegawai negeri sipil adalah:

- Secara vertikal : Seorang pegawai dinilai oleh atasan dan bawahannya secara langsung dengan proporsional.
- Secara horizontal : Seorang pegawai dinilai oleh teman sejawatnya yang setara dengan jabatan yang disandanginya (misalnya sesama eselon 2, sesama eselon 3 dan seterusnya).

2) Analisis terhadap Hasil Kajian :

- Hasil penilaian menunjukkan bahwa nilai yang mereka peroleh bervariasi. Dalam arti bahwa terjadi penilain yang objektif dan cenderung hati-hati diantara para pegawai untuk menilai pegawai yang lainnya baik yang sesama/setara, lebih tinggi atau lebih rendah.

- Hasil kajian menunjukkan dibutuhkan upaya pembedaan dalam penilaian prestasi kerja, artinya bidang fisik menilai sesama bidang fisik, bidang jasa menilai kawannya pada sesama bidang jasa.

Deskripsi Data Setiap Eselon

Dalam pembahasan ini, akan dikemukakan paparan data berdasarkan dua kategori, yaitu kategori parsial (setiap eselon), dan kategori komparatif (antar eselon).

Untuk kategori parsial, ditemukan informasi bahwa kinerja di kalangan eselon II, ada dua kategori nilai kinerja. Pertama, yaitu kinerja yang dinilai amat baik, yaitu kesetiaan amat baik (93,25), tanggungjawab (91), prakarsa (91), dan kepemimpinan (91). Kedua, yaitu kinerja yang dikategorikan baik, yaitu untuk prestasi kerja (90), ketaatan (90), kejujuran (90) dan kerjasama (90) hanya dikategorikan baik.

Pejabat eselon III, unsur kesetiaan masuk kategori amat baik (92,13). Sementara untuk prestasi kerja (83.88), tanggungjawab (87.20), ketaatan (83.88), kejujuran (88.83), kerjasama (83.88), prakarsa (84.75), dan kepemimpinan (83.88) masuk kategori baik.

Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat (Didin Muhafiddin dan Prayoga Bestari)

Pejabat eselon IV, unsur kesetiaan masuk kategori amat baik (91.94). Sementara untuk prestasi kerja (83.19), tanggungjawab (82.74), ketaatan (87.38), kejujuran (87.80), kerjasama (84.66), prakarsa (80.96), dan kepemimpinan (83.00) dan masuk kategori baik.

Pejabat eselon V, unsur kesetiaan masuk kategori amat baik (92.07). Sementara untuk prestasi kerja (80.92), tanggungjawab (80.49), ketaatan (84.64), kejujuran (85.75), kerjasama (80.78), prakarsa (79.50), dan masuk kategori baik.

Merujuk pada deskripsi tersebut, kinerja kesetiaan, merupakan unsur prestasi kerja yang paling tinggi nilainya. Dengan kata lain, kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat, memiliki kinerja yang amat baik kesetiannya, baik kepada tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur negara. Kualitas loyaltas dan dedikasi aparatur negara, dalam temuan penelitian, termasuk kepada kinerja yang positif (amat baik).

Deskripsi Perbandingan

Jika diperhatikan perbandingan antara kinerja Pegawai Negeri Daerah Propinsi Jawa Barat, unsur kesetiaan, merupakan unsur yang paling menonjol dibandingkan dengan unsur-unsur kinerja lainnya. Hampir di setiap eselon, unsur kesetiaan ini mencapai nilai amat baik. Sementara, unsur-unsur kinerja lainnya, tidak menunjukkan kinerja yang berbeda secara signifikan. Baik di eselon II, III, IV maupun staff, hanya masuk kategori baik, dengan strata nilai dari 83.45 – 90.78.

Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut ini :

No.	Unsur Yg. Dinilai	ESELON			
		II	III	IV	Staff
1	Kesetiaan	93.25	92.13	91.94	92.07
2	Prestasi Kerja	90.00	83.88	83.19	80.92
3	Tanggungjawab	91.00	87.20	82.74	80.49
4	Ketaatan	90.00	83.88	87.38	84.63
5	Kejujuran	90.00	88.83	87.80	85.75
6	Kerjasama	90.00	83.88	84.66	80.78
7	Prakarsa	91.00	84.75	80.96	79.50
8	Kepemimpinan	91.00	83.88	83.00	
	Rata-Rata	90.78	86.05	85.21	83.45

Merujuk pada table tersebut di atas, nilai tertinggi kinerja Eselon II adalah kesetiaan dan nilai terendah pada prestasi kerja, ketaatan, kejujuran dan kerjasama yang hanya mencapai angka 90. Pada eselon III, nilai tertinggi ada

pada kesetiaan, dan nilai terendahnya pada prestasi kerja pada ketaatan serta kerjasama. Pada eselon IV, nilai tertinggi kesetiaan, dan nilai terendahnya pada prakarsa. Sementara di kalangan staff, nilai tertinggi pada ketaatan, dan nilai terendahnya pada prakarsa.

Hal yang menarik untuk dikemukakan, bahwa berdasarkan data bahwa kalangan staff di lingkungan Pemerintahan Propinsi Jawa Barat memiliki kinerja yang paling rendah dalam berbagai unsur prestasi kerja. Selain keenam unsur yang lainnya, kinerja kesetiaan yang paling rendah terjadi di kalangan eselon III. Hal ini, dapat disebabkan karena adanya transisi kewenangan atau posisi struktural menjelang ruang lingkup kewenangan yang luas. Atau kita sebut sebagai posisi struktur yang transisional, dari dominasi dipimpin ke tingkat dominasi memimpin. Sementara pada tingkat eselon IV dan Staff, nilai yang buruk adalah prakarsa. Pada dua tingkat eselon tersebut, aparatur kurang memiliki inisiatif dalam menjalankan tupoksinya sebagai aparat pemerintah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang membuktikan bahwa kemampuan prakarsa pada eselon IV dan staff menurut pandangan pimpinan mereka masih rendah, dikarenakan adanya budaya sungkan bicara dan khawatir dianggap sebagai pegawai yang tidak taat pada perintah pimpinan. Maka kebiasaannya adalah menunggu perintah atasan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah dan dikaitkan dengan data penelitian, sebagaimana ditunjukkan pada table, dapat dikemukakan beberapa temuan penelitian yang relevan untuk dijadikan sebagai pijakan, dan pengembangan personalia di lingkungan Pemerintahan Propinsi Jawa Barat.

Pertama, secara kumulatif nilai kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat, bertingkat dan berjenjang dengan korelasi positif. Artinya semakin tinggi, eselon semakin tinggi nilai kinerja pegawai. Hal ini berturut-turut terlihat dari nilai kinerja staff sampai eselon II adalah sebagai berikut 83,45, 83,21, 86,05, dan terakhir yaitu 90,78.

Kedua, Eselon II, hanyalah satu-satunya tingkat kepegawaian yang memiliki nilai kinerja berkategori amat baik (90,78). Sedangkan, pada tingkat eselon yang lainnya, berkategori baik.

Dengan dua temuan ini, dapat dikatakan bahwa budaya kerja (*work culture*) atau budaya organisasi (*Corporaret culture*) di lingkungan Pemerintahan Propinsi Jawa Barat, masih berpusat pada *figure pemimpin*. *Pemimpin adalah figure sentral* yang memiliki kelebihan kemampuan, baik itu kemampuan manajerial, kemampuan hubungan komunikasi dan kualifikasi dan kapabilitas. Hal demikian dibuktikan dengan tingginya, rata-rata nilai per unsur yang dinilai dalam kategori kinerja pegawai. Dari 8 unsur yang dinilai (kesetiaan, tanggungjawab, prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan), kelompok eselon II mampu menunjukkan nilai kinerja yang paling tinggi dibandingkan dengan eselon yang lainnya.

Fenomena ini, memberikan ketegasan, bahwa efektifitas dan efisiensi organisasi akan bergantung pada faktor *top leader*.

Ketiga, kinerja yang paling menonjol dalam temuan ini, yaitu adanya kecenderungan bahwa nilai kesetiaan, merupakan satu-satunya kinerja yang paling baik di setiap jenjang eselonisasi. Setiap jenjang eselonisasi, mampu menunjukkan kinerja yang amat baik.

Bila dicermati, gejala ini akan mudah dipahami. Pegawai yang ada saat ini, merupakan produk dari pembinaan dari sistem organisasi yang mayoritas pernah mengalami pendidikan kewarganegeraan. Ide monoloyalitas pada bangsa dan negara, dan ketiaan pada Pancasila dan UUD 1945, menjadi sebuah ideology aparatur negara. Dengan demikian, mudah dipahami bila kinerja pegawai ini, menonjol dalam bidang ini. Grade nilai kesetiaan antar eselon itu sendiri, sangat tipis sekali, hanya berbeda satu poin. Ini menandakan bahwa tingkat kesetiaan pegawai PNS di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat sama amat baiknya.

Keempat, perbedaan tupoksi (tugas pokok dan fungsi), ternyata memiliki implikasi terhadap kinerja pegawai. Khususnya untuk unsur prakarsa, misalnya, para staff yang tupoksinya adalah pembantu atau pelaksana, ternyata memiliki nilai prakarsa yang paling rendah dibandingkan kelompok eselon yang lainnya. Kondisi ini sangat rasional, jika dikaitkan dengan tupoksi dari staff itu sendiri. Namun demikian, budaya kerja yang berkarakter prakarsa lemah, juga dapat menyebabkan tidak kreatifnya budaya kerja di kalangan staff. Kelompok ini, hanya akan bisa bergerak kalau jelas juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis (petunjuk teknis) saja. Sebuah program pemerintah yang tidak disertai dengan juklak dan juknis, akan mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya. Baik itu gagal karena tidak dikerjakan, atau mengalami bias dalam tujuannya. *Oleh karena itu, dalam budaya seperti ini, Pemerintah Propinsi Jawa Barat, dituntut untuk menyertakkan juklak juknis yang jelas, bila ingin program pemerintah itu berjalan sesuai dengan semestinya.*

Kelima, implikasi dari *figure-sentrisnya kepemimpinan di lingkungan Pemda Jabar* ini, yaitu ditunjukkan pula oleh adanya kecenderungan pemimpin puncak sebagai pemilik prakarsa. Data menunjukkan bahwa eselon II di lingkungan Pemda Jabar mampu menunjukkan prakarsa yang amat baik, sedangkan eselon yang lainnya berpredikat baik.

Disparitas kondisi ini, memiliki makna ganda. Pada sisi positif, disparitas atau differensiasi tupoksi sudah sangat jelas dan tegas. Dengan kata lain, kondisi ini sudah relevan dengan tuntutan Tupoksi, yaitu adanya kedisiplinan pelaksanaan tugas sesuai *job description-nya*. *Namun pada sisi yang lain, dapat melahirkan budaya organisasi yang buruk, yaitu jika terjebak pada sentralisasi prakarsa, yaitu terpusatkan kepada pimpinan.*

Keenam, berdasarkan temuan penelitian, eselon III memiliki nilai yang rendah dalam prestasi kerja, ketaatan dan kerjasama. Dibandingkan eselon yang lain, kelompok eselon III, merupakan eselon yang nilai ketaannya paling rendah.

Analisa terhadap kondisi ini, bisa dikaitkan dengan adanya kemungkinan eselon III sebagai tahapan struktural yang transisional, yaitu transisi dari jabatan yang dominasi dipimpin ke jabatan yang siap memimpin. Sehingga, psikologi kerja yang dimunculkan di kalangan eselon III ini agak berbeda dengan eselon yang lainnya. Maka tidak mengherankan, jika jabatan transisi ini melahirkan rendahnya nilai kerjasama, ketaatan dan prestasi kerja. Inilah, jabatan transisi antara posisi dipimpin dengan menjelang jabatan memimpin.

Berdasarkan analisa ini, dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi yang berkembang di lingkungan Pemerintahan Propinsi Jawa Barat, perlu dikembangkan dengan tetap mengacu pada budaya kerja yang tumbuh dengan kondisi kinerja aparatur itu sendiri.

Upaya pengembangan budaya organisasi dengan menekankan desentralisasi kewenangan atau distribusi kewenangan pada tingkat jenjang structural, masih memiliki kendala yang berat, jika budaya yang organisasi tumbuh masih bersifat figure-centris.

Pada temuan ini pun, menjadi satu bukti yang valid, bila dikatakan bahwa budaya kerja di Pemerintah Propinsi Jawa Barat, hanya bersifat terkomando (*Commanded work culture*), sehingga dalam disiplin pun adalah disiplin yang terkomando (*commanded discipline*).

Setiap aparatur atau staff Pegawai PNS, hanya akan menunjukkan prestasi kerja yang baik, ketaatan yang baik, kedisiplinan yang tinggi bila ada pemimpinnya. Inilah efek negatif dari budaya organisasi terpusat pada pemimpin.

Namun demikian, ada nilai positif dari kondisi ini. Jika budaya *paternalistic* atau figure-sentris ini diberdayakan, artinya menggunakan politik budaya seorang pemimpin menggunakan kekharismaan atau kualifikasi dirinya dalam memobilisasi dan meningkatkan partisipasi karyawan untuk meningkatkan produktifitas dan efektifitas kerja. Dengan kata lain, prakarsa yang maksimal dan kerja yang keras dari seorang pemimpin untuk turun ke bawah, untuk menjadi pendorong dan fasilitator untuk membangun kinerja pegawai yang positif.

Secara operasionalnya, pencapaian visi Jawa Barat sebagai Propinsi termaju dan terdepan sebagai mitra ibu kota negara, hanya akan terwujud jika dipimpin oleh pemimpin yang berkualitas, baik dari sisi kualifikasi pribadi, maupun kualifikasi sosialnya. Artinya bukan hanya pintar, tetapi juga mampu mendorong publik, dan menjadi teladan bagi masyarakat. Hal ini, merupakan konsekuensi dari adanya budaya kerja yang masih bersifat paternalistik atau figure sentrisme.

Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi atau reformasi manajemen pemerintahan, akan dapat efektif bila dilakukan dengan cara merubah budaya kepemimpinan di lingkungan Pemda Jawa Barat itu sendiri. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin, perlu dikembangkan ke arah gaya kepemimpinan yang situasional, demokratis, sehingga mampu mengembangkan tingkat partisipasi aparat yang tinggi dan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih professional, produktif dan efektif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut :

1. Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang berlaku saat ini (PP 10 Tahun 1979) sudah tidak relevan lagi untuk menilai kinerja PNS Daerah di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Barat, hal ini melihat pada data melalui angket, diperkuat dengan hasil wawancara serta hasil uji coba sistem penilaian secara vertikal dan horizontal. Hasil angket responden menunjukkan bahwa perlu adanya inovasi terhadap sistem penilaian dari DP3 karena dipandang terlalu lama sedangkan pegawai dan lingkungan serta situasi, kondisi dan tantangan kerja sudah lebih berkembang.
2. Sistem baru penilaian kinerja (prestasi kerja) sebagai pendukung DP3 pegawai negeri sipil di lingkungan Propinsi Jawa Barat yang berdasarkan jenjang eselon yakni dengan sistem penilaian vertikal-horizotal serta penilaian berkala (yakni paling lambat selama enam bulan satu kali) pada seluruh PNS di Dinas, Badan dan lembaga (DIBALE) di lingkungan Propinsi Jawa Barat
3. Dari hasil penelitian kinerja pegawai di lingkungan pemerintah propinsi secara kumulatif dan berjenjang memiliki korelasi yang positif, artinya semakin tinggi eselon semakin tinggi nilai kerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai kinerja pegawai atau staf 83,21, eselon IV 83,45 eselon III 86,05 dan eselon II 90,78.
4. Eselon II memiliki nilai kinerja yang berkategori amat baik, sedangkan untuk eselon III dan IV hanya memiliki kategori baik. Artinya pada Pemerintah Propinsi Jawa Barat, pemimpin adalah figur sentral yang memiliki kelebihan kemampuan manajerial, hubungan komunikasi dan kapabilitas. Fenomena ini juga memberikan ketegasan bahwa efektivitas dan efisiensi organisasi kan tergantung pada *top leader*.
5. Kinerja yang paling menonjol dari hasil penilaian yaitu adanya kecenderungan bahwa unsur atau indikator kesetiaan merupakan satu-satunya aspek yang paling baik di setiap jenjang eselon. Ini menunjukkan tingkat kesetiaan PNS di propinsi Jawa Barat relatif sama pada setiap eselon.
6. Perbedaan TUPOKSI ternyata memiliki implikasi terhadap kinerja pegawai khususnya unstu unsur prakarsa, sebagai contoh staf memiliki nilai prakarsa yang paling rendah dibandingkan kelompok eselon yang lain.
7. Berdasarkan temuan pengkajian, budaya organisasi dengan menekankan desentralisasi kewenangan atau distribusi kewenangan pada tingkat struktural yang lebih rendah memiliki kendala yang berat, karena masih adanya figur sentris. Menjadi suatu bukti yang valid bila budaya kerja di pemerintah Propinsi Jawa Barat masih bersifat (*Commanded work culture*). Sehingga dalam disiplin pun ada disiplin yang terkomando (*commandea dicipline*). Maka dapat ditafsirkan bahwa aparaturn atau staf hanya dapat

menunjukkan prestasi kerja yang baik, kegiatan yang baik, disiplin tinggi yang baik bila ada pimpinannya.

Rekomendasi

Dari kesimpulan di atas maka dapat direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Bagi Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat : Hendaknya segera melakukan uji coba bahkan memulai untuk melakukan sistem penilaian secara vertikal dan horizontal dan dilakukan secara berkala/periodik. Hal ini mengingat bahwa :
 - a. Penilaian yang hanya bersipat satu arah atau monolog akan mengakibatkan semakin jauhnya hasil penilaian dari prinsip-prinsip objektifitas. Oleh karena itu penilaian secara ideal sebaiknya menggunakan alur penilaian secara dua arah (*two way trafict*) dan dilakukan secara berkala.
 - b. Penilaian yang menyamaratakan antara pejabat struktural dan staf tidak sesuai dengan perinsip-perinsip keadilan karena masing-masing memiliki kewenangan yang berbeda. Sehingga dalam penilaian seharusnya dibedakan antara yang berkewenangan dan tanggungjawab yang tinggi dengan yang rendah.
 - c. Penilaian yang hanya dilakukan satu tahun satu kali kurang memperhatikan aspek psikologis pegawai, karena pegawai memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerja yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lainnya. Sehingga dalam penilaian seyogyanya dilakukan secara berkala minimal empat bulan satu kali sesuai dengan perkembangan psikologis pegawai.
 - d. Nilai prestasi kerja pegawai seyogyanya dijadikan bahan penilaian utama dalam melakukan promosi pegawai, sehingga akan memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya.
 - e. Untuk mengaplikasikan kajian ini Biro Hukum Pemda Jabar hendaknya dibuatkan aturan peraturan perundangan sebagai alat legitimasi daripada penerapan pelengkap instrumen DP3 dimaksud.
 - f. Pemerintah Propinsi Jawa Barat, dituntut untuk menyertakkan juklak juknis yang jelas, agar program pemerintah itu berjalan sesuai dengan job kerja PNS masing-masing.
2. Pemerintah Pusat; Untuk mengaplikasikan kajian ini lebih luas maka diharapkan pemerintah pusat dapat mengakomodasi temuan penelitian tentang sistem penilaian kinerja PNS ini sebagai upaya pembaharuan terhadap sistem penilaian kinerja PNS yang lama (DP3).
3. Kepada PNS Daerah Jawa Barat; Hendaknya dalam melakukan penilaian lebih objektif dan didasarkan atas indikator-indikator penilaian yang telah ditetapkan. Maka penilaian harus menghindarkan diri dari unsur subjektifitas

(misalnya persaingan yang tidak sehat antar sesama, sukuisme/primordialisme dll)

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU

Adler, Nancy J. (1992), *International Dimensional of Organizational Behavior (2 and Ed) California: Waswort Puublishing Co, Belmont.*

Arikunto, Suharsini, 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta* : Rineka Cipta.

Bennett Robert J. (Edited), 1994, *Local Government and Market Decentralization: Experiences in Industrialized, Developing and Bloc Cauntries, United Nations University Press, Tokyo- New York-Paris.*

Cochran, William G, 1991. *Teknik Penarikan Sampel, Terjemahan Rudiansyah, Erwin R. Osman, Jakarta* : Universitas Indonesia, Press.

Devrye, Chaterine, 1994. *Good Service is Good Business: 7 Simple Strategies for Succes, Sidney-Prentice Hall.*

Dwiyanto, Agus, 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Jogjakarta, Fisip UGM.*

Etzioni, Emitai, 1985. *Organisasi-Organisasi Modern, Penerjemah : Suryatim, Jakarta, Universitas Indonesia – Press dan Pustaka Bradjaguna.*

French, Wendel E, dan Cecil H. Bell, Jr, 1973. *Organization Development, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.*

Furtwengler, Dale, 2002. *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja, Terjemahan: Fandy Tjiptono, Yogyakarta, Andi.*

Gordon J.R, 1993. *A Diagnostic Aproach To Organizational Behavior, Boston: Allyn and Bacon.*

Handoko T, Hani, 1982. *Organisasi Perusahaan, Yogyakarta* : BPFE.

Irawan, Prasetya, 1998. *Analisis Kinerja : Panduan Praktis untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai. Jakarta, Lembaga Administrasi Negara.*

Jerome, Paul J, 2001. *Mengevaluasi Kinerja Karyawan, Penerjemah: Ramelan, Jakarta, Penerbit PPM.*

Kearns, K.P.(1995). "Accountability and Entrepreneurial Public Managament: The Case of Orange County Investment Fund". *Public Budgeting & Finance. Fall, 3-21*

Kaho, Josef Riwu. 1998, *Prospek Menuju Otonomi Daerah, Jogjakarta, Gadjah Mada University Press.*

- Keban, Yeremias T, 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Kebijakan*, Yogyakarta, Makalah FISIP UGM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, Remaja Rosdakarya*.
- Mulyono, Mauled, 1993. *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi, Jakarta, Bumi Aksara*.
- Ndraha, Taliziduhu, 1997. *Budaya Organsiasi, Jakarta : Rineka Cipta*.
- _____, 1999. *Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta*.
- _____, 2003. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru) Jilid 1, Jakarta: Rineka Cipta*.
- Osborne, David, and Ted Gaebler, 1996. *Mewirauahakan Birokrasi, Terjemahan Abdul Rosyid, Jakarta : Penerbit, Pustaka Binaman Pressindo*.
- Osborne, David, and Peter Plastik, 2000. *Memangkas Birokrasi, Terjemahan Abdul Rosyid, Ramelan, Jakarta : Penerbit, Pustaka Binaman Prestindo*.
- Rivanto, J. 1985. *Produktivitas dan Manusia Indonesia, Jakarta, SIUP*.
- Schein, Edgar H. 1991. *Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass Publisher*.
- Siagian, Sondang P, 1997 (b). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta : Gunung Agung*.
- _____, 1998. *Manajemen Stratejik, Jakarta : Bumi Aksara*.
- Solihin, Dadang, 2002. *Panduan Lengkap Otonomi Daerah, Jakarta : Institute for Small and Medium Enterprise Empowerment, (ISMEE)*.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 1997. *Total Quality Management, Yogyakarta : Andi Offset*.
- Tyson, Shaun dan Tony Jackson, 2000. *The Essence of Organizational Behaviour, Terjemahan : Dedy Jacobus dan Dwi Prabantini, Yogyakarta : Andi Offset*.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen, Jakarta, Raja Grafindo Persada*.
- Widodo, Joko, 2001. *Good governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Insan Cendikia: Surabaya*.

B. DOKUMEN-DOKUMEN :

1. Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
2. PP 10 Tahun 1979 Tentang DP3
3. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Daftar Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil, PT. Inaltu.
4. UU NO.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan di Daerah
5. UU No.33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan daerah.
6. Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
7. Instruksi Presiden RI No. 7 Tahun 1999 Tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
8. Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980 tanggal 11 Februari 1980 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3).