

Reformulasi Sistem Penilaian Kinerja

Oleh:
Drs. Eris Yustiono, M.Sc.

Abstract

Performance appraisal is an important process dealing with the performance measurement of employees. The result of performance appraisal is significant in human resource management functions. It can be used as a basis to determine the proper compensation, training and development involvement, career management, and other personnel substances. However, based on experience, the tool recently used to measure the employees' performance, called DP-3, is not an appropriate instrument. The possibility of making mistakes in judging the employees' performance is quite open, so it may not show an objective performance. Therefore, another approach to measure employees' performance have to be developed.

A. Pendahuluan

Penilaian kinerja pegawai amat penting bagi suatu organisasi baik di sektor swasta maupun di sektor publik. Dengan penilaian kinerja suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana para pegawai yang ada dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif. Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi pendidikan dan pengembangan pegawai/karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja dapat pula digunakan sebagai dasar bagi organisasi untuk memberikan kompensasi secara proporsional. Pemberian kompensasi secara proporsional yang dimaksud di sini tentu saja dikaitkan dengan seberapa besar kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Dengan kata lain pemberian penghargaan tidak dilakukan sama rata atau sama besar antara satu pegawai dengan pegawai yang lain, namun diberikan dengan memperhitungkan nilai usaha dan kinerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Model pemberian kompensasi seperti tersebut di atas tentu perlu didukung oleh suatu sistem penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar dalam pemberian penghargaan dengan demikian pegawai akan mendapatkan kompensasi secara proporsional.

Instrumen penilaian kinerja yang berlaku pada saat ini di kalangan PNS pada umumnya masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang lebih dikenal dengan istilah DP3. Instrumen ini lebih menekankan penilaian pada karakteristik yang harus dipenuhi oleh pegawai, misalnya kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (bagi yang mempunyai bawahan). Sementara itu unsur prestasi kerja sekalipun disebutkan sebagai salah satu unsur yang dinilai tidak mempunyai kriteria yang jelas, dalam arti tidak ada standar yang dapat dijadikan pegangan dalam menilai seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya. Ketiadaan standar yang jelas akan berimplikasi pada kurang teridentifikasinya kinerja seorang pegawai sehingga akurasi penilaian yang diberikan oleh penilai cenderung kurang tepat.

B. Konsep Penilaian Kinerja

Mondy & Noe (1990:382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai "Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai". Sedangkan Irawan (1997:188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi

kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala". Sementara itu Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999:103) mengatakan bahwa "Penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok". Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992:244) sebagai berikut: "Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja". Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Bernardin dan Russell (1998:239) mendefinisikan prestasi kerja sebagai "Catatan dari *outcomes* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau aktivitas spesifik dalam kurun waktu tertentu". Selanjutnya mereka mengatakan bahwa prestasi kerja harus mengacu pada serangkaian *outcomes* yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dan tidak mengacu pada karakteristik individual atau kompetensi pegawai. Sementara itu Levinson (1997) seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999:103) mengatakan bahwa "Unjuk kerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Sementara itu penulis mencoba memberikan pengertian prestasi kerja sebagai berikut: "Prestasi kerja adalah derajat kemampuan pegawai dalam mencapai standar pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya". Atau dalam hal tidak adanya standar yang jelas, maka prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai "Derajat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya".

Untuk mengukur kinerja pegawai yang lebih komprehensif setidaknya ada 4 (empat) aspek penilaian yaitu :

- Aspek kuantitas yaitu aspek yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara jumlah yang dihasilkan, diberikan, atau diselesaikan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan target yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
- Aspek kualitas yaitu aspek yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara mutu atau standar yang dicapai atau diberikan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan mutu atau standar yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
- Aspek waktu yaitu aspek yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara waktu atau jadwal yang digunakan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
- Aspek biaya yaitu aspek yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara besarnya biaya yang digunakan dalam suatu tugas pokok pegawai dengan yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.

Namun demikian, dalam mengukur keempat aspek tersebut, agar diperoleh gambaran yang lebih obyektif mengenai kinerja seorang pegawai perlu dipertimbangkan pula sumber-sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini menjadi penting sumber daya/input akan sangat mempengaruhi output, dalam hal ini kinerja pegawai yang bersangkutan.

Proses perancangan sistem penilaian kinerja, secara umum, terdiri dari empat tahap yaitu:

Pertama, menentukan apa-apa yang akan dinilai (kriteria penilaian). Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa pada dasarnya sistem penilaian kinerja mengukur dan

mengevaluasi hasil akhir dan proses untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dengan demikian, maka kriteria penilaian harus meliputi keduanya. Schuler dan Jackson (1996, 350-351) menyebutkan tiga macam kriteria yang dapat digunakan, yaitu:

1. *Trait-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi apa-apa yang dikerjakan oleh sumberdaya manusia. Kriteria ini bermanfaat untuk menilai pengetahuan dan keterampilan/keahlian sumberdaya manusia.
2. *Behavior-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi sikap dan perilaku kerjasumberdaya manusia.
3. *Outcome-based criteria* yang mengukur dan mengevaluasi hasil kerja sumberdaya manusia.

Tahap kedua adalah menentukan kapan menilainya (siklus penilaian). Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya penilaian dilakukan secara seragam untuk seluruh pekerjaan menurut siklus kerja seluruh perusahaan yang biasanya per tahun. Namun demikian terdapat sejumlah pekerjaan yang siklusnya tidak sama dengan siklus kerja perusahaan. Apabila siklus penilaian pekerjaan-pekerjaan ini dipaksakan mengikuti siklus kerja perusahaan dapat berakibat tidak akuratnya pengukuran dan evaluasi yang dilakukan. Ketidakakuratan ini terjadi karena, misalnya, pekerjaan yang belum selesai dilaksanakan sudah harus dinilai atau pekerjaan yang sudah selesai lama sebelumnya baru dinilai sekarang.

Tahap ketiga adalah menentukan siapa-siapa yang akan menilai. Schuler dan Jackson (1996) menyodorkan enam alternatif penilai yang mungkin untuk dikombinasikan satu sama lain:

1. Atasan langsung, dengan pertimbangan bahwa dialah yang paling mengetahui kerja para anak buahnya.
2. Menilai sendiri (*self-appraisal*) di mana masing-masing menilai diri mereka sendiri. Tujuan diterapkannya *self-appraisal* adalah di samping mereka dianggap paling mengetahui kerja masing-masing, juga untuk memberikan kesempatan kepada sumberdaya manusia untuk berperan aktif dalam proses penilaian kinerja. Tetapi kemungkinan terjadinya bias dan distorsi memang cukup besar.
3. Rekan-rekan kerja dengan pertimbangan yang sama dengan *self-appraisal* namun dengan kemungkinan bias dan distorsi yang jauh lebih kecil.
4. Para anak buah yang cukup efektif khususnya untuk menilai aspek kepemimpinan kerja.
5. Para pelanggan dengan pertimbangan untuk memfokuskan kerja sumberdaya manusia pada kepuasan para pelanggan.
6. Komputer. Di sini sumberdaya manusia hanya memasukkan data-data yang diperlukan dan komputer yang akan mengolah untuk menghasilkan nilai kinerja. Kelebihan utamanya terletak pada obyektivitas penilaian.

Senada dengan hal di atas, Torrington dan Hall (1995:320-323) menyatakan bahwa pihak-pihak yang dapat dilibatkan dalam penilaian kinerja seorang pegawai adalah sebagai berikut:

- **Atasan langsung pegawai yang bersangkutan**

Cara ini yang paling sering digunakan dalam mengevaluasi seorang pegawai. Hal ini dikarenakan atasan langsung adalah orang yang paling mengetahui pekerjaan yang diemban oleh pegawai yang bersangkutan sehingga atas langsunglah yang paling mengetahui sejauh mana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Penilaian tahunan adalah

tipe yang sering digunakan (DP3 bagi PNS). Cara seperti ini juga disebut penilaian oleh bapak (*appraisal by father*).

- **Atasan dari atasan pegawai yang bersangkutan**

Atasan langsung dari atasan pegawai dapat berperan serta dalam memberikan penilaian. Hal ini untuk memberikan makna dalam dua hal berikut ini. Pertama, untuk meyakinkan bahwa proses penilaian oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan telah dilaksanakan dengan semestinya. Kedua, atasan dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan melakukan penilaian secara langsung terhadap pegawai dimaksud. Cara seperti ini juga disebut penilaian oleh kakek (*appraisal by grandfather*). Hal seperti tersebut di atas biasa dilakukan untuk menunjukkan *fair play* dalam penilaian. Hal ini berkaitan dengan adanya kemungkinan apabila atasan langsung pegawai yang bersangkutan mempunyai standar yang terlalu tinggi atau berbeda satu sama lain, padahal hasil penilaian akan digunakan sebagai jembatan promosi.

- **Staf bagian kepegawaian**

Sebetulnya sangat jarang terjadi staf bagian kepegawaian mengevaluasi kinerja pegawai. Hal ini umumnya terjadi apabila para pegawai tidak mempunyai atasan langsung, misalnya dalam organisasi yang menggunakan organisasi matriks. Stewart dan Stewart (1977) memberikan contoh dalam suatu kemitraan bidang akuntansi dan konsultasi dimana pekerjaan didasarkan pada proyek. Pada akhir setiap proyek/kegiatan manajer tim melengkapi ringkasan mengenai kinerja masing-masing anggota tim dan menyerahkannya kepada manajer pengembangan sumber daya manusia di bagian kepegawaian. Pada akhir tahun, manajer pengembangan sumber daya manusia mengumpulkan semua laporan tentang pegawai yang bersangkutan, untuk kemudian mendiskusikan dengan pegawai dimaksud.

- **Pegawai yang bersangkutan (*self-evaluation*)**

Cara ini masih menjadi perdebatan karena dinilai banyak menimbulkan kontroversi. Adapun hal-hal yang dipertanyakan adalah sebagai berikut:

- a. Apakah para pegawai mau melakukan hal tersebut?
- b. Apakah mereka akan menilai diri sendiri secara jujur?
- c. Jika hasil penilaian berkaitan dengan gaji yang akan diperoleh, apakah realistis meminta pegawai untuk melakukan hal tersebut?

Hasil studi Meyer (1980) menunjukkan bahwa pada saat seorang pegawai diminta untuk menilai diri sendiri dengan jalan membandingkan dengan pegawai lain, maka mereka cenderung untuk menilai agak berlebihan/lebih dari yang lain. Akan tetapi pada saat mereka diminta untuk evaluasi diri dengan jalan interview, maka mereka cenderung memilih nilai tengah (moderat). Hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisir subyektivitas penilaian diri sendiri menurut Fletcher (1993) adalah dengan meminta pegawai untuk menilai diri mereka sendiri dengan menilai berbagai aspek kinerja dan mengkaitkannya dengan aspek lain dibandingkan dengan membandingkannya dengan kinerja orang lain.

Walapun belum banyak digunakan, cara ini sedikit banyak telah digunakan oleh beberapa organisasi, dengan berbagai variasi antar lain dengan menyuruh pegawai untuk mengisi formulir tentang penilaian diri yang kemudian dibandingkan dengan penilaian dari atasan. Perbedaan antara kedua penilaian itu akan menjadi bahwa

dalam penilaian interview. Hasil akhir adalah ditentukan oleh atasan berdasarkan hasil wawancara. Cara lain yang sering digunakan adalah para pegawai diminta untuk menandatangani formulir penilaian yang telah diisi dengan lengkap untuk menunjukkan bahwa mereka setuju dengan apa yang telah tertera dalam formulir tersebut. Jika ada ketidaksesuaian, mereka dipersilakan untuk mengisi di lembar yang disediakan (seperti DP3). Disamping kedua cara tersebut ada lagi cara lain, yaitu cara tertutup dimana si pegawai tidak punya kesempatan untuk menilai diri sendiri, tetapi juga tidak mengetahui hasil penilaian terhadap dirinya.

- **Rekan sekerja pegawai yang bersangkutan**

Menurut Latham dan Wexley (1981) seperti dikutip Torrington dan Hall (1995:322), penilaian oleh rekan sekerja dapat dipandang sebagai penilaian yang cukup valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dikarenakan rekan sekerja mempunyai pemahaman/pengetahuan yang menyeluruh tentang kinerja rekan sekerja mereka. Dalam prakteknya seorang pegawai dinilai oleh sekelompok pegawai lainnya, dan hasilnya tentu berbeda-beda, untuk kemudian diambil rata-rata nilainya. Hanya saja cara ini jarang digunakan karena ada rasa ketidakenakan apabila mereka harus mengevaluasi kinerja rekan sendiri, terutama apabila kinerja yang bersangkutan kurang memuaskan. Selain itu cara ini dikhawatirkan menimbulkan ketidakharmonisan, padahal di saat yang bersamaan kebersamaan tim sangat dibutuhkan, walaupun sebetulnya ada keuntungan tersendiri dari cara ini.

- **Bawahan pegawai yang bersangkutan**

Cara ini dilakukan sebagai bahan perbandingan apabila sistem penilaian di organisasi yang bersangkutan menggunakan penilaian kombinasi dari atas dan dari bawah dan informasi yang tersedia sangat berbeda. Oleh karena itu informasi dari bawahan sangat diperlukan untuk investigasi lebih lanjut. Sekalipun cara ini masih mungkin untuk dilakukan tetapi sangat jarang dilakukan. Hal ini dikarenakan pada umumnya bawahan kurang memahami aspek-aspek manajerial yang menjadi tugas atasannya. Namun demikian, keuntungan yang bisa diambil adalah informasi mengenai aspek-aspek gaya manajerial dan bagaimana yang bersangkutan mengelola sumber daya manusia yang ada yang pada saat ini menjadi aspek yang krusial dalam organisasi.

- **Konsumen/pelanggan**

Sumber informasi yang saat ini sangat diperhitungkan adalah informasi yang berasal dari pelanggan, baik internal maupun eksternal. Informasi yang berasal dari sumber internal, sebagai contoh, dapat diambil dari bagian yang mendapatkan pelatihan dari bagian diklat. Sedangkan sumber eksternal dapat dijangkau melalui penyebaran kuesioner, dsb.

- **Pusat penilaian (*assessment centres*)**

Metode ini dapat digunakan untuk menilai kinerja/prestasi supervisor atau manajer yang dinilai potensial. Keuntungan metode ini adalah bahwa atak potensial pegawai dinilai dari berbagai faktor bukan dari kinerja di bidang sebelumnya. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa pegawai yang berprestasi di pekerjaan sebelumnya akan mempunyai kinerja yang tinggi bila dipromosikan. Sebaliknya, seorang pegawai yang mempunyai prestasi biasa-biasa, sangat mungkin berprestasi lebih baik apabila

dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi. Metode yang umum digunakan dalam pusat penilaian adalah test, latihan kelompok, dan wawancara.

Tahap keempat adalah menentukan bagaimana menilainya (metoda penilaian). Dalam upaya mengadakan penilaian prestasi kerja, banyak metode yang dapat dipilih oleh seorang manajer. Pemilihan ini tergantung dari tujuan penilaian yang dilakukan. Adapun beberapa diantara metode-metode tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Skala peringkat (*Rating scales*)**

Metoda yang paling banyak dipakai dalam menilai prestasi kerja adalah skala peringkat, dimana peg dinilai berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan sebelumnya. Pada umumnya skala peringkat dibagi menjadi beberapa kategori seperti sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan buruk.

Metode ini sangat populer karena satu hal, yaitu kesederhanannya. Dengan menggunakan metode ini para pegawai dapat dievaluasi dengan cepat.

Faktor-faktor yang dipilih sebagai aspek evaluasi biasanya dibagi menjadi dua kategori, yaitu: faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan (misalnya: kuantitas dan kualitas pekerjaan) dan karakteristik individual (misalnya: inisiatif, kerjasama, kemampuan beradaptasi, dsb.)

Pada akhir formulir disediakan tempat bagi pegawai yang dinilai untuk menyatakan kesetujuan/ketidaksetujuannya atas penilaian yang dilakukan sebelum formulir penilaian ditandatangani oleh pihak-pihak yang terkait.

- ***Critical incidents***

Yang dimaksud dengan *critical incidents* adalah perilaku-perilaku pegawai baik yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu penggunaan metode ini mensyaratkan adanya catatan tertulis atas suatu aktivitas baik yang mendukung (*highly favourable*) atau yang menghambat (*highly unfavourable*) proses penyelesaian pekerjaan. Misalnya adanya catatan tentang pegawai yang melaporkan adanya kerusakan komputer di ruangan entry data (*highly favourable*) atau pegawai yang merokok di ruang yang penuh dengan bahan kimia (*highly unfavourable*). Metode ini memungkinkan adanya penilaian komprehensif mengenai perilaku pegawai, akan tetapi dibutuhkan waktu yang sangat lama untuk mencatat setiap perilaku pegawai.

Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan data ini bersamaan dengan data lain untuk mengevaluasi kinerja pegawai.

- **Essay**

Dalam metode ini, penilai menggambarkan secara naratif kinerja pegawai. Namun metode ini cenderung memfokuskan diri pada perilaku pekerjaan dalam bekerja daripada kinerja rutin pegawai setiap hari kerja. Mengingat hal tersebut, maka peringkat pegawai sangat tergantung pada kemampuan si penilai menggambarkan kondisi faktual pegawai yang dinilai. Penggambaran yang baik akan sangat mempengaruhi penilaian yang diberikan. Kemungkinan nilai baik diperoleh oleh pegawai yang sebetulnya mempunyai kinerja kurang mungkin saja terjadi. Oleh karena itu tingkat subyektivitasnya sangat tinggi. Selain itu, yang membuat metode ini subyektif adalah tidak adanya kriteria yang pasti.

- **Standar pekerjaan (*Work standards*)**

Metode ini membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya atau tingkat output yang diharapkan. Standar yang ditentukan menggambarkan tingkat output rata-rata pegawai dalam kondisi normal. Pada dasarnya tipe ini dapat digunakan pada setiap jenis pekerjaan, namun biasanya digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang outputnya dapat diukur/dihitung.

Keuntungan menggunakan metode ini adalah obyektivitas penilaian dapat lebih terjaga. Namun demikian, agar para pegawai merasakan obyektivitas penilaian tersebut, maka mereka harus memahami bagaimana standar tersebut ditentukan. Konsekuensinya setiap perubahan atas standar yang ada harus dikomunikasikan kepada pegawai.

■ **Ranking**

Metode ini sangat sederhana, yaitu dengan menempatkan seluruh pegawai dalam satu kelompok kemudian membuat urutan peringkat dari para pegawai yang dinilai. Pegawai yang mempunyai nilai tertinggi menempati posisi teratas. Sebaliknya, pegawai yang mempunyai nilai terendah, menempati posisi terbawah. Kesulitannya adalah jika ada pegawai yang mempunyai nilai sama, maka penempatan posisi pun menjadi agak sulit.

Pada prakteknya, memberikan penilaian atas prestasi kerja seseorang tidaklah mudah. Penilai seringkali tidak dapat mengendalikan emosi sewaktu mengadakan penilaian sehingga mengakibatkan biasanya penilaian yang dihasilkan. Hal ini terutama apabila ukuran/standar yang ditetapkan tidak operasional sehingga subyektivitas penilaian sangat tinggi. Berbagai bias yang sering terjadi dalam penilaian dapat diuraikan sebagai berikut:

- Kurangnya obyektivitas penilaian
Kelemahan yang paling mencolok dari suatu penilaian prestasi kerja tradisional adalah kurang obyektifnya penilaian. Dalam *rating scales method* faktor-faktor seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian sangat sulit untuk diukur.
- Halo effect
Halo effect terjadi pada saat seorang penilai memberikan penilaian yang terlalu tinggi atau terlalu rendah pada orang yang dinilai. Hal ini terjadi karena si penilai merasa harus memberikan nilai yang pas untuk suatu faktor penilaian.
- Kecenderungan terpusat (*central tendency*)
Hal ini terjadi manakala orang yang sedang dinilai cenderung memberikan penilaian rata-rata atas pilihan yang diberikan.
- Bias terlalu lunak (*leniency bias*)
Hal ini terjadi apabila ada keragu-raguan si penilai akan aspek yang dinilai. Oleh karena itu si penilai cenderung bersikap lunak dengan memberikan "nilai lebih" karena tidak ingin hasil penilaian yang diberikan menimbulkan kontroversi.
- Bias terlalu keras (*strickness bias*)
Hal ini terjadi manakala si penilai bersikap terlalu kritis atas kinerja pegawai. Pada umumnya bias ini terjadi jika manajer sebagai pihak penilai tidak mempunyai pengertian yang akurat tentang berbagai faktor yang dievaluasi.
- Prasangka pribadi (*self-judgement*)
Hal ini terjadi jika secara sadar atau tidak penilai merasa diatas segala-galanya dibandingkan yang sedang dinilai. Oleh karena itu mereka cenderung menggunakan versinya sendiri tentang sistem penilaian yang dijalankan.

- Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*)

Hal ini terjadi apabila si penilai dipengaruhi oleh perilaku terakhir tentang suatu hal dia lihat yang sebetulnya tidak berhubungan sama sekali dengan penilaian yang sedang ia lakukan.

C. Analisis Instrumen Penilaian Kinerja yang Berlaku di Lingkungan PNS

Dalam lingkungan pegawai negeri, kebijakan penilaian kinerja/prestasi kerja PNS diatur dalam UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang kemudian diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999. Sekalipun telah ada perubahan, hingga saat ini namun belum ada pencabutan terhadap Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menjadi landasan keberadaan DP-3. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan instrumen DP-3 sangat erat relevansinya dengan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, pasal 20 UU 8 Tahun 1974 menyatakan sebagai berikut: "Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan."

Dalam penjelasan ayat tersebut dinyatakan: "... Unsur yang perlu dinilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, antara lain adalah 1) prestasi kerja, 2) rasa tanggung jawab, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) disiplin, 6) kerja sama, dan 7) kepemimpinan. Ukuran yang digunakan dalam menentukan daftar urut kepangkatan adalah 1) ketuaan (senioritas) dalam pangkat, 2) jabatan, 3) pendidikan/latihan jabatan, 4) masa kerja dan 5) umur." Pengaturan lebih lanjut tentang DP3 terdapat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Unsur yang dinilai dalam DP3 sesuai PP tersebut ada delapan buah yakni: 1) kesetiaan, 2) prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerjasama, 7) prakarsa dan 8) kepemimpinan. Dengan demikian PP tersebut menambah unsur "kejujuran" dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Adapun nilai dari pelaksanaan pekerjaan tersebut dinyatakan dengan sebutan angka sebagai berikut: amat baik (91 - 100), baik (76 - 90), cukup (61 - 75), sedang (51 - 60) dan kurang (50 ke bawah). PP tersebut juga mendefinisikan kedelapan unsur dalam DP3. Sebagai contoh, yang dimaksud dengan unsur prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya, dalam lampiran PP tersebut dicantumkan kriteria-kriteria apakah seorang PNS berhak mendapatkan nilai "Amat Baik", "Baik", "Cukup", "Sedang" atau "Kurang" dalam kedelapan aspek yang dinilai. Maka jika seorang PNS mendapatkan nilai "Baik" dalam hal prestasi kerja, maka menurut pedoman tersebut, adalah dikarenakan ia:

- a. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk-beluk bidang tugasnya
- b. Mempunyai ketrampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya
- c. Mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya
- d. Selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya
- e. pada umumnya mempunyai kesegaran jasmani dan rohani yang baik
- f. Pada umumnya melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna
- g. Mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Berdasarkan pengalaman empiris, pengukuran kinerja pegawai yang masih didasarkan pada DP3 sering menimbulkan masalah. DP3 yang sudah bertahan sekian lama, belum dievaluasi dan direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan paradigma dan tuntutan yang berkembang. DP3 yang digunakan bersifat seragam, dan sering dinilai kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai, misi institusi dan kekhasan dari tingkatan hirarki. Bahkan, penilaian kinerja terkadang bergeser tujuannya yaitu mengarah kepada tujuan-tujuan politis dan psikologis tertentu. Oleh karena itu, hasil penilaianpun kurang menggambarkan apakah seseorang telah memiliki tingkat kinerja tertentu. Sumbangan setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi juga menjadi tidak jelas. Implikasinya adalah timbulnya keragu-raguan dalam memanfaatkan hasil penilaian tersebut untuk penempatan, promosi, penerapan sanksi atau pemberian motivasi kepada para pegawai, termasuk memperbaiki pendidikan dan pelatihan, serta melakukan pembenahan dan pengembangan organisasi dan pegawai.

Ulasan singkat di atas sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Kantor Menpan. Dari hasil analisis yang dilakukan oleh Kantor Menpan (2003), terungkap bahwa Kantor Menpan sendiri mengakui kalau DP-3 ternyata sebagai suatu instrumen penilaian masih memiliki sejumlah kelemahan.

Adapun beberapa kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

a. DP-3 Tidak Sejalan dengan Strategi, Tujuan, Misi dan Visi Organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa DP-3 sebagai suatu instrumen penilaian tidak pernah ada keterkaitan dengan *strategic congruence*, yang mempertanyakan apakah aspek atau parameter yang terdapat dalam DP-3 adalah aspek yang sesuai dengan tuntutan strategi, tujuan, misi dan visi organisasi. Dari sejak awal dikeluarkannya (kurang lebih 20 tahun lalu), tidak pernah ada instansi pemerintah yang merubah DP-3 ini untuk disesuaikan dengan perubahan strategi, tujuan, visi dan misi organisasinya.

Ketidakterkaitan antara aspek yang diukur dengan strategi, tujuan, misi dan visi organisasi disebabkan oleh ukuran yang terdapat dalam DP-3 terlalu bersifat umum, pemberlakuan peraturan pemerintah *secara seragam*, dan *tidak memberikan ruang untuk memasukkan aspek-aspek khusus* sesuai dengan *tuntutan dan jenis pekerjaan* dan *tuntutan strategi, tujuan, misi dan visi dari masing-masing organisasi*.

Padahal PNS/D sebagai aparat pelaksana organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan jasa, tentu memiliki aspek atau parameter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sehingga kekhasan tujuan, misi dan visi organisasi tentu menuntut kekhasan dalam aspek kinerja yang diukur. Artinya dari sisi ini DP-3 memiliki kelemahan sebagai suatu model penilaian kinerja.

b. DP-3 Tidak memiliki Validitas sebagai Instrumen Penilaian

Validitas berkenaan dengan apakah suatu instrumen penilaian telah mengukur apa yang hendak diukur atau apa yang seharusnya diukur. Dan bila dikaitkan dengan DP-3, masalah validitas ini berkaitan dengan pertanyaan apakah DP-3 yang ada telah mengukur kinerja pegawai negeri sipil secara utuh. Disini ada 2 hal penting yang harus diperhatikan yaitu (1) *relevansi dari aspek atau parameter yang digunakan dalam menggambarkan kinerja PNS*, dan (2) *cukup-tidaknya aspek yang diukur dalam menggambarkan kinerja tersebut*.

Sebagai *best practice*, dari pengalaman negara lain kinerja diukur pada aspek-aspek (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) penghematan biaya, (5) kemandirian atau otonom dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi), dan (6) kerjasama. Sehingga dengan

demikian konsep dan operasional dari kinerja ini sangat tepat, karena kinerja merupakan rekaman dari hasil pelaksanaan pekerjaan.

Sementara yang dinilai oleh DP-3 hanya merekam sisi *outcome* saja. Dan tentu penilaian atas *outcome* saja pasti tidak akan mengukur yang berkenaan dengan kuantitas, kualitas, kesesuaian atau ketepatan waktu, dan penghematan yang diperoleh, serta kemandirian dan kerjasama. Sebagai ilustratif kedua konsep tersebut dapat dibandingkan sebagaimana tergambar berikut ini:

c. DP-3 Tidak memiliki Reliabilitas sebagai Instrumen Penilaian

Masalah lain yang penting dan perlu diperhatikan dalam sebuah instrumen penilaian adalah *reliabilitas atau tingkat konsistensi pengukuran*, baik dalam obyektivitas penilaian dari pengukur maupun konsistensi setiap item yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

Dalam DP-3 aspek konsistensi ini, khususnya dalam konteks konsistensi antar penilai atau *inter-rater reliability* sama sekali tidak pernah diketahui. Dari dulu sampai sekarang, DP-3 hanya dinilai atau dihasilkan oleh pimpinan langsung dari seorang PNS. Sehingga penilaian tidak memiliki nilai komparatif. Kehadiran beberapa penilai sebenarnya sangat penting untuk melihat konsistensi penilaian antara satu penilai dengan penilai yang lain dalam rangka menjaga obyektivitas penilaian. Dan tentunya adanya penilaian yang tidak tunggal ini akan mencegah munculnya ketidakpuasan PNS yang dinilai akibat dari penilaian yang sering bernuansa kepentingan tertentu, bersifat politis, dan sebagai alat untuk membalas dendam, memberi pelajaran, dan sebagainya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa *kecenderungan untuk menilai secara subyektif pada masa lampau sangat terbuka*.

d. DP-3 Tidak memiliki Akseptabilitas

Dalam menjamin suatu alat ukur kinerja itu dapat digunakan sebagaimana mestinya maka *perlu dijamin tingkat akseptabilitas dari DP-3 tersebut, yaitu para penilai dan pihak yang dinilai 'menerima' atau 'menyetujui' alat ukur itu*. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan karena apabila para penilai tidak menyetujuinya maka mereka tidak akan menggunakannya hanya sekedar formalitas saja. Begitu pula para PNS yang dinilai, perlu menyetujui DP-3 ini, karena seringkali dapat mengganggu mereka atau bahkan mendatangkan kerugian.

Tingkat akseptabilitas yang rendah dari DP-3 ini, baik pada pihak yang dinilai maupun pada pihak yang menilai, dipengaruhi oleh beberapa hal. Pertama, secara metodologis, DP-3 kurang memperhatikan uji coba pada tahap awal tentang validitas dan reliabilitasnya, serta kesulitan dan kompleksitas yang dihadapi dalam menggunakannya. *Kedua*, seharusnya hasil uji coba DP-3 dipelajari untuk kemudian dilakukan perbaikan yang lebih baik. *Ketiga*, kalau telah memiliki DP-3 yang mantap, mestinya ada upaya untuk melakukan sosialisasi ke seluruh tanah air, baik yang menyangkut pemahaman secara keseluruhan atas system penilaian tersebut, maupun keterampilan dalam melakukan penilaian secara cepat. Dan *keempat*, kepedulian untuk terus melakukan perbaikan alat ukur tersebut sangat rendah, meskipun telah lama diungkapkan adanya berbagai kekurangan, ketidaktepatan, dan kesulitan dalam melakukan pengukuran.

e. DP-3 Tidak memiliki Spesifisitas

Masalah spesifisitas merupakan masalah penting dalam penilaian kinerja karena sering kali penilai yang dinilai kurang memahami tentang apa yang diharapkan dari diri mereka. Dalam hal ini sangat diperlukan kejelasan tentang apa yang harus dilakukan PNS

dalam kaitannya dengan masing-masing aspek yang diukur dalam DP-3, dan apa harapan dari pemerintah terhadap masing-masing PNS dalam setiap aspek yang diukur.

Memang validitas, reliabilitas dan akseptabilitas yang telah dibahas sebelumnya diarahkan untuk mengurangi kesalahan dalam penilaian seperti menilai kinerja tinggi padahal dalam kenyataannya rendah, atau menilai rendah padahal dalam kenyataannya tinggi. Tetapi dalam kaitan dengan masalah spesifisitas akan muncul kesalahan seperti tidak adanya relevansi untuk memberi penilaian apapun karena tidak ada persetujuan terlebih dahulu tentang apa yang diharapkan, atau yang harus dinilai, sehingga penilaian itu sendiri dilihat sebagai suatu rekayasa semata. Oleh karena itu, perlu diperhatikan terlebih dahulu dasar dan tujuan pengukuran kinerja itu sendiri. Apakah pengukuran kinerja itu dalam rangka pengembangan atau pembinaan pegawai semata, atau juga dikaitkan dengan tujuan organisasi, visi dan misinya, atau untuk pengembangan jangka panjang dari organisasi. Hal ini perlu dijelaskan kepada setiap penilai agar mereka mengetahui dengan jelas tujuan penilaian itu sendiri.

f. DP-3 memiliki Batas Waktu yang kurang relevan

Selain dilihat dari instrumen yang dipergunakan, model penilaian kinerja yang berlaku saat ini juga dilihat dari waktu penilaian yang dilakukan sebanyak satu kali dalam satu tahun, dengan masa waktu pada awal tahun, sesungguhnya belum tepat. Hal ini akan memunculkan kemungkinan para PNS yang hanya bekerja secara sungguh-sungguh menjelang masa-masa penilaian saja. Sementara setelah DP-3 ditanda-tangani dimungkinkan PNS tersebut merasa tidak perlu sungguh-sungguh lagi bekerjanya, sebab dipandang untuk penilaian tahun ini sudah selesai.

Persoalan berikutnya, dengan waktu penilaian yang dibatasi pada satu periode tertentu akan berakibat pada hasil penilaian yang kurang mencerminkan keadilan jika dibandingkan dengan kinerja PNS tersebut selama satu tahun.

g. DP-3 Berpotensi Subyektif dari Sisi Penilai

Kelemahan dari sisi waktu tersebut, juga diperburuk oleh sistem penilaian yang hanya satu arah, yaitu dari satu orang yaitu atasan langsung saja. Hal ini selain dimungkinkan akan memunculkan penilaian yang subjektif dan tidak memiliki nilai komparasi dengan penilaian pihak lain atas kinerja PNS tersebut. Secara teori penilaian kinerja yang terbaik adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh seluruh arah (360 derajat) PNS tersebut, yaitu secara vertikal dari atasan dan juga bawahan PNS yang dinilai tersebut. Secara horizontal dari teman sejawat dan bidang kerja lain yang sederajat, dan terakhir secara fungsional dari pihak-pihak yang secara fungsional berhubungan dengan PNS yang dinilai tersebut. Sebagai contoh bidang kepegawaian yang dinilai selain oleh atasan langsung juga oleh pihak-pihak lain, baik yang levelingnya sama dengan bidangnya PNS yang bersangkutan termasuk pihak atasan yang tidak secara langsung membawahi PNS yang bersangkutan. Dengan mekanisme penilaian yang multi arah tersebut adalah untuk memberikan dasar bagi lahirnya penilaian kinerja PNS yang lebih objektif.

Dengan demikian sesuai dengan hasil analisis baik dari sisi instrumen dan mekanisme serta waktu yang menjadi unsur model penilaian kinerja saat ini (DP3) menunjukkan kalau DP-3 sebagai suatu model penilaian kinerja masih memiliki banyak kelemahan. Dari sisi instrumen model ini memiliki kelemahan yaitu kurang valid, kurang reliabel, tidak memiliki akseptabilitas dan tidak memiliki nilai spesifisitas, serta lebih jauh itu DP-3 sebagai suatu model pengukuran tidak membangun sistem penilaian yang memiliki relevansi dengan visi, misi dan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Sedangkan

dari sisi waktu dan mekanismenya model ini juga kurang memberikan peluang bagi munculnya penilaian kinerja yang objektif serta menggambarkan kinerja PNS yang sesungguhnya. Dengan demikian model yang berlaku saat ini (DP-3) memang harus disempurnakan.

D. Model Penilaian Kinerja yang Efektif

Dengan mempertimbangkan kajian secara teoritis dan kenyataan empiris, maka nampaknya diperlukan suatu pemikiran mengenai perlunya reformulasi mengenai sistem penilaian kinerja. Hal ini menjadi penting mengingat kemanfaatan hasil penilaian kinerja terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain. Didasarkan pada kenyataan tersebut perlu kiranya dirumuskan kembali sistem penilaian kinerja yang memenuhi karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif. Adapun beberapa karakteristik yang menjadikan suatu sistem penilaian kinerja pegawai dikatakan efektif adalah sebagai berikut:

- a. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
Kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai harus didasarkan pada pekerjaan. Lebih spesifik lagi bahwa informasi pekerjaan harus berasal dari suatu analisa pekerjaan.
- b. Kinerja yang diharapkan
Para manajer/pimpinan harus secara jelas menerangkan mengenai kinerja yang diharapkan dari para pegawai. Kalau tidak, sangat tidak rasional mengevaluasi pegawai dengan menggunakan ukuran-ukuran yang tidak dimengerti oleh pegawai. Penentuan kinerja yang diharapkan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pabrik, sales, dan perakitan sangat mudah. Sebaliknya, untuk jenis pekerjaan lain yang outputnya sulit untuk diukur, penilaian kinerja untuk jenis pekerjaan tersebut bukanlah hal yang mudah.
- c. Standarisasi
Para pegawai yang melakukan pekerjaan yang sama di bawah pimpinan yang sama harus mendapat perlakuan yang sama. Selain itu penilaian harus didasarkan atas periode waktu yang sama. Demikian pula umpan balik dan wawancara penilaian harus dijadwalkan untuk seluruh pegawai.
Aspek lain yang harus ada dalam standarisasi adalah dokumentasi formal. Catatan harus berisi tanggung jawab yang harus dipikul oleh pegawai yang bersangkutan, kinerja yang diharapkan, dan bagaimana data-data ini akan digunakan dalam membuat keputusan penilaian. Namun demikian, dalam organisasi kecil (< 30 pegawai), aspek-aspek ini mungkin tidak begitu diperlukan karena diasumsikan pimpinan mengenal baik seluruh pegawainya.
- d. Penilai yang berkualitas
Tanggung jawab dalam memberikan penilaian pada umumnya terletak pada atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Namun demikian, dalam suatu organisasi matriks, pegawai akan dinilai oleh beberapa supervisor dalam proyek mana pegawai yang bersangkutan terlibat. Kesulitan yang muncul adalah apabila supervisor yang bersangkutan tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam mengevaluasi pegawai. Oleh karena itu penilai harus terlatih dengan baik dalam memberikan penilaian. Pelatihan dinilai sebagai cara yang baik agar konsistensi penilaian tetap terjaga. Training yang diberikan haruslah mencakup aspek-aspek sebagai berikut:
 - Pemahaman bahwa penilaian prestasi kerja adalah aspek penting dalam pekerjaan manajer.
 - Pegawai harus memahami apa yang diharapkan dari mereka.
 - Training adalah proses yang berkelanjutan, yang mungkin saja mempengaruhi perubahan-perubahan dalam penilaian prestasi kerja.

- Training harus meliputi keahlian bgmn menilai pegawai, menyelenggarakan interview, dan meliputi perintah tertulis.

e. Komunikasi yang terbuka

Kesempatan pegawai untuk mengetahui hasil kinerja mereka harus menjadi perhatian utama. Suatu penilaian kinerja yang baik berisi umpan balik yang diinginkan pegawai dalam suatu proses yang berkelanjutan. Jangan sampai pegawai mengetahui penilaian pada saat wawancara berlangsung. Hal penting lainnya adalah bahwa pegawai harus mengetahui aturan main yang ditetapkan, sehingga mereka dapat mempersiapkan apa yang harus dilakukan dalam melakukan pekerjaan.

f. Proses timbal balik

Proses timbal balik harus dikembangkan agar memungkinkan pegawai melakukan reksi atas penilaian yang mereka anggap tidak akurat. Prosedur yang tepat harus ada agar mereka merasa dipelakukan dengan jujur.

Hal-hal yang harus ada dalam proses timbal balik adalah sebagai berikut:

- Validitas proses maupun penilaian yang merugikan pegawai harus ada.
Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang tidak valid berpotensi memberikan dampak negatif terhadap anggota kelompok tertentu.
- Suatu kaji ulang terhadap seirang manajer/pimpinan dari pengarahan atau pengontrolan karir bawahannya.
Penilaian prestasi kerja harus dikaji ulang dan dilegalisasi oleh seseorang atau sekelompok orang yang secara hirarkhis lebih tinggi dalam organisasi.
- Penilai harus mempunyai pengetahuan dan kontak secara pribadi tentang kinerja pegawai.
Persyaratan prestasi kerja mungkin jelas tergambar, akan tetapi jika penilai tidak mempunyai pengetahuan tentang pegawai yang dinilai, maka penilaian yang valid tidak akan terjadi.
- Penggunaan kriteria penilaian prestasi kerja formal yang dapat membatasi alternatif-alternatif yang dikembangkan oleh penilai.
Suatu sistem diperlukan untuk memekasa para manajer sebagai penilai agar mendasarkan penilaian pada kriteria-kriteria yang telah ditentukan semula.

Untuk menyempurnakan model Penilaian kinerja PNS, disamping karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif perlu juga diperhatikan beberapa kriteria penggunaan alat ukur atau instrumen penilaian kinerja sebagai berikut ini:

- Instrumen penilaian kinerja yang digunakan harus menyesuaikan dengan Strategi, Tujuan, Misi dan Visi dari organisasi atau lembaganya. Untuk itu instrumen penilaian kinerja tidak bersifat seragam tapi disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.
- Validitas berkenaan dengan apakah suatu instrumen penilaian telah mengukur apa yang hendak diukur atau apa yang seharusnya diukur. Ada 2 hal penting yang harus diperhatikan yaitu (1) relevansi dari aspek atau parameter yang digunakan dalam menggambarkan kinerja PNS, dan (2) cukup-tidaknya aspek yang diukur dalam menggambarkan kinerja tersebut. Dari pengalaman negara lain, kinerja diukur dengan (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) penghematan biaya, (5) kemandirian atau otonom dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi), dan (6) kerjasama.

- Reliabilitas atau tingkat konsistensi pengukuran, baik antar penilai untuk menjaga tingkat obyektivitas maupun konsistensi di dalam item-item yang digunakan dalam pengukuran kinerja.
- Akseptabilitas suatu alat ukur kinerja dapat digunakan sebagaimana mestinya apabila para penilai dan pihak yang dinilai 'menerima' atau 'menyetujui' alat ukur itu. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan karena apabila para penilai tidak menyetujuinya maka mereka tidak akan menggunakannya hanya sekedar formalitas saja. Begitu pula para PNS yang dinilai, perlu menyetujui alat ukur yang digunakan, karena seringkali dapat mengganggu mereka atau bahkan mendatangkan kerugian bagi mereka.
- Spesifisitas merupakan masalah penting dalam penilaian kinerja, karena sering kali penilai yang dinilai kurang memahami tentang apa yang diharapkan dari diri mereka. Dalam hal ini sangat diperlukan kejelasan tentang apa yang harus dilakukan PNS dalam kaitannya dengan masing-masing aspek yang diukur, dan apa harapan dari pemerintah terhadap masing-masing PNS dalam setiap aspek yang diukur.

Tidak mudah merumuskan suatu instrumen penilaian kinerja yang efektif, namun demikian setidaknya terdapat rambu-rambu yang dapat dijadikan pedoman dalam perumusan instrumen penilaian kinerja. Adapun rambu-rambu tersebut berkaitan dengan kerangka dasar manajemen kepegawaian sebagai berikut:

1. Standar jabatan dan kompetensi untuk menduduki suatu jabatan bagi pegawai. Standar jabatan dapat dibangun berdasarkan faktor pekerjaan yang dapat diterjemahkan dari hasil analisis jabatan suatu organisasi. Agar standar jabatan yang telah ditetapkan tersebut dapat diduduki oleh individu yang memiliki kompetensi yang sesuai, maka standar kompetensi untuk setiap jabatan harus dikembangkan. Penetapan standar jabatan dan kompetensi tersebut dapat diorientasikan pada pengetahuan, keterampilan dan sikap, baik yang bersifat *hard competencies* maupun *soft competencies*. Hal ini semua untuk memenuhi tuntutan *the right man on the right place*.
2. Assessment Center bagi pegawai merupakan suatu perangkat manajemen kepegawaian yang keberadaannya mampu mendeteksi secara dini *future performance* individu. Adapun prinsip dasar pelaksanaan *Assessment Center* dapat dikembangkan melalui:
 - *multi competencies*
 - *multi assessors*
 - *multi exercises*

Apabila *Assessment Center* tersebut dibangun sesuai prinsip di atas, hasilnya dapat digunakan antara lain dalam proses kepegawaian berikut:

- seleksi pegawai baru
- penempatan pegawai
- pemilihan pejabat baru
- penelusuran potensi individu
- mutasi dan promosi pegawai
- pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

E. Penutup

Sesuai rumusan teoritis dan pengalaman empiris dapat dirumuskan sejumlah pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

- Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu aktivitas yang harus menjadi perhatian pihak manajemen/organisasi.
- Agar kinerja pegawai teridentifikasi dengan tepat diperlukan instrumen penilaian kinerja yang komprehensif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan penilaian individu.
- Untuk dapat memenuhi kebutuhan makro penilaian kinerja pegawai secara nasional dapat dirumuskan suatu format penilaian kinerja yang berlaku umum.
- Dalam tataran praktis, setiap lembaga pemerintah harus mempunyai instrumen yang validitas dan reliabilitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Hasil penilaian dengan menggunakan instrumen ini dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain. Selain itu, hasilnya dapat dilaporkan/ditransfer ke dalam format yang berlaku secara nasional sebagai gambaran kinerja pegawai.
- Diperlukan *political will* yang kuat dari pemerintah untuk mengkaji secara khusus instrumen penilaian kinerja ada dan merumuskan instrumen penilaian kinerja yang lebih efektif yang dapat diterapkan di kalangan pegawai negeri.

Daftar Pustaka

Buku-buku:

- Bernardin dan Russell, (1998), *Human Resource Management Second Edition*, McGraw-Hill, Singapore
- Irawan, Prasetya, dkk, (1992), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Press, Jakarta
- Marwansyah dan Mukaram, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Bandung
- Mondy, R.W., and Noe, R.M., (1990), *Human Resource Management 4th Edition*, USA, Allyn and Bacon
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 1996, *Human Resource Management: Positioning for The 21st Century*, Minneapolis/St. Paul: West Publishing.
- Torrington dan Hall, (1995), *Personnel Management: HRM in Action 3rd Edition*, Prentice Hall, USA

Dokumen-dokumen:

- Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas U No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian