

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara tidak melanggar hukum dan resmi dengan norma moral maupun etika. Prestasi kerja sebuah organisasi ataupun suatu lembaga, merupakan perwujudan dari hasil kerja sejumlah orang, baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi, yang kemudian disebut sebagai kinerja organisasi.

Pada lembaga pemerintah, dilakukan penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979. Pada garis besarnya aspek-aspek penilaian kerja tersebut meliputi :

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

Penilaian kinerja yang sering disebut sebagai penilaian prestasi kerja paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan, serta kepentingan organisasi. Bagi para karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik mengenai berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya yang akan bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan lainnya. Di sisi lain bagi organisasi hasil penilaian ini memiliki arti yang amat penting, terutama dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, misalnya identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain yang dianggap penting bagi organisasi (Siagian, 2002 : 223 – 224).

Sebagai sistem penilaian kinerja, PP No. 10 Tahun 1979 tidak hanya sekedar menilai prestasi kerja tetapi juga aspek-aspek yang lain, seperti misalnya kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa maupun kepemimpinan, sehingga penilaian prestasi kerja hanya merupakan sebagian kecil dari sistem penilaian kinerja itu sendiri. Sedangkan kriteria penilaiannya cenderung subyektif. Alhasil orang yang profesional dan berkinerja amat baik, nilai keseluruhannya bisa-bisa lebih rendah dibandingkan dengan rekaninya yang berkinerja rendah, tetapi memiliki aspek-aspek di luar kinerja (kesetiaan, ketaatan, kejujuran) yang lebih tinggi. Di sisi lain penilaian kinerja dari sisi ilmu pengetahuan lebih menekankan di seputar penilaian kinerja itu sendiri.

1. Fase perencanaan kinerja (*performance planning*)
2. Fase pelaksanaan kinerja (*performance execution*)
3. Fase penilaian kinerja (*performance assessment*)
4. Fase peninjauan ulang (*performance review*)
5. Fase pembaharuan / kontrak ulang (*renewal and recontracting*)

Surat Edaran BAKN No. 2 / SE / 1980 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang merupakan pedoman bagi pejabat yang berkepentingan dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut PP No. 10 Tahun 1979. Adapun tujuan khusus Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah :

1. Untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.
2. Harus dibuat seobyektif mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Sistem penilaian kinerja PNS dengan DP-3 ini, menjadi menarik untuk diteliti, karena kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tujuan khusus DP-3 tersebut ada indikasi terabaikan, karena adanya fenomena antara lain :

1. DP-3 tidak dipakai sebagai bahan pertimbangan yang obyektif untuk pembinaan PNS.
2. Tidak pernah terjadi penurunan nilai; minimal sama dengan periode sebelumnya, atau bahkan setiap tahun akan selalu naik.
3. Menilai dengan angka cukup (75) dianggap tabu, jika subyek yang

4. Penurunan nilai sangat jarang terjadi sekalipun di dalam kenyataan prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran atau aspek lainnya dinilai mengalami penurunan.
5. Nilai prestasi pada suatu bagian dengan bagian yang lain tidak dapat dikomparasikan, dikarenakan tidak dikoordinasikan mengenai penentuan nilai, walaupun standarnya sama.

Dikarenakan berbagai fenomena tersebut kemudian muncul suatu perangkat baru untuk dasar promosi atau untuk menduduki suatu jabatan baru, yaitu uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*). Hasilnya adalah :

1. MS, artinya memenuhi syarat
2. MMS, artinya masih memenuhi syarat
3. KMS, artinya kurang memenuhi syarat
4. TMS, artinya tidak memenuhi syarat

Dengan demikian maka penilaian dengan DP-3 menjadi lebih terpinggirkan lagi, karena promosi tidak lagi terpaku pada DP-3, tetapi lebih kepada pemenuhan kriteria MS ataupun MMS pada hasil uji kepatutan dan kelayakan. Menyikapi kondisi tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian studi kasus evaluasi sistem penilaian kerja, PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DIY.

## **B. Rumusan Masalah**

Evaluasi kinerja berdasarkan PP 10 / 79 yang diimplementasikan dengan DP-3 mengandung berbagai kelemahan dan kendala sehingga belum

1. Bagaimana upaya optimalisasi evaluasi kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DIY ?
2. Apakah sistem evaluasi DP-3 bisa dioptimalkan ?
3. Apakah sistem penilaian kinerja yang ideal dapat diterapkan ?
4. Apakah perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja yang baru ?

### **C. Batasan Studi**

Ruang lingkup yang akan dijadikan obyek studi melalui penilaian studi kasus ini adalah meliputi aspek-aspek kinerja dan evaluasi kinerja agar dapat memberikan manfaat yang optimal baik perkembangan karyawan maupun bagi lembaga yaitu melalui kajian persepsi karyawan terhadap sistem evaluasi kinerja DP-3 sesuai PP 10 / 1979, maupun persepsi karyawan terhadap sistem evaluasi kinerja ideal sesuai pedoman evaluasi kinerja. Mengidentifikasi kesenjangan yang ada untuk mengembangkan berbagai alternatif solusi serta merekomendasikan solusi yang mungkin bagi lembaga.

### **D. Tujuan Penelitian**

Untuk melakukan kajian melalui persepsi dari para manajer utama Dinas Pendidikan Provinsi DIY :

1. Melakukan kajian sejauh mana persepsi para manajer pada Dinas

2. Melakukan kajian sejauh mana persepsi para manajer pada Dinas Pendidikan Provinsi DIY terhadap penilaian kinerja yang ideal.
3. Melakukan penjajagan tindakan-tindakan alternatif apa yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan sistem penilaian kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DIY.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Dari dimensi praktis diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi perbaikan sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Provinsi DIY, sehingga pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan lebih obyektif dan optimal.
2. Dari dimensi teoritis, diharapkan dapat menambah khasanah dan wawasan