

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
BERBASIS TRANSPARANSI BERDASARKAN PERATURAN  
PEMERINTAH NOMOR 10 TAHUN 1979 TENTANG DAFTAR PENILAIAN  
PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)**

(Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya)

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Kesarjanaan

Dalam Ilmu Hukum

oleh :

**REZA FITHRONY**

NIM . 0510110147



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS HUKUM**

**MALANG**

**2009**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL BERBASIS  
TRANSPARANSI BERDASARKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 10  
TAHUN 1979 TENTANG DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN  
(DP3)**

**(Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya)**

Disusun Oleh:

**REZA FITHRONY**

**NIM. 0510110147**

Disetujui pada tanggal : 2 September 2009

Pembimbing Utama

Agus Yulianto,S.H.M.H.  
NIP: 19590717 1986011 001

Pembimbing Pendamping

Lutfi Effendi,S.H.M.Hum  
NIP: 19600810 1986011 002

Mengetahui,

Ketua Bagian

Hukum Administrasi Negara

Agus Yulianto,S.H.M.H.

NIP: 19590717 1986011 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### **Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

(Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya)

Disusun Oleh:  
**REZA FITHRONY**  
NIM. 0510110147

Skripsi ini telah disahkan oleh Dosen Pembimbing pada tanggal : .....

Pembimbing Utama

Agus Yulianto.S.H.M.H

NIP: 19590717 1986011 001

Ketua Majelis Penguji,

Agus Yulianto.S.H.M.H

NIP: 19590717 1986011 001

Pembimbing Pendamping

Lutfi Effendi.S.H.M.Hum

NIP: 19600810 1986011 002

Ketua Bagian  
Hukum Administrasi Negara

Agus Yulianto.S.H.M.H.

NIP: 19590717 1986011 001

Mengetahui  
Dekan,

Herman Suryokumoro, S.H.M.S.  
NIP. 19560528 1985031 002

## KATA PENGANTAR

Penyusun panjatkan puji syukur atas kehadiran dan rahmat Allah SWT. yang telah dilimpahkan hingga dapat menyelesaikan Laporan Penelitian yang berjudul “Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) ” Skripsi ini diberi judul seperti tersebut sebagai suatu hasil pemikiran dalam rangka pemahaman pada masalah penilaian kinerja pegawai melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) sebagai suatu penilaian terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang bertujuan sebagai bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil.

Namun, dalam kenyataannya dari pelaksanaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai tolok ukur dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja pegawai pegawai negeri sipil ditemukan dengan adanya penilaian tidak berdasarkan kondisi yang objektif.

Penyusun berharap kiranya Skripsi ini bermanfaat untuk para pegawai negeri sipil untuk lebih mengerti manfaat dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan profesionalismenya sebagai pegawai negeri sipil.

Dalam kesempatan ini, penyusun memberikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kepada seluruh dosen pembimbing yang membantu & membimbing proses penyusunan laporan penelitian “Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) ” serta kepada Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Bapak Agus Yulianto, S.H.M.H.

2. Bapak Lutfi Effendi,S.H.M.Hum sebagai Pembimbing pendamping atas bimbingan dan kesabarannya.
3. Bapak Suwanto,Msi selaku Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.
4. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Hukum Universitas Brawijaya atas ilmu yang diberikan kepada penulis dalam rangka penyelesaian studi pada Fakultas Hukum Universitas Brawijaya
5. Kepada kedua orang tua dan segenap saudara serta keluarga yang selalu mendukung dan memanjatkan doa demi terselesaikannya laporan penelitian ini.
6. Seluruh teman di Sumpstersari III/a 227 serta teman-teman di Fakultas Hukum Brawijaya angkatan 2005 tanpa terkecuali.
7. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Perpustakaan Universitas Brawijaya,Pusat Data Informasi Hukum Fakultas Hukum Brawijaya, dan Raya Dinoyo.Net yang telah menyediakan berbagai literatur dan informasi yang digunakan dalam penyusunan laporan penelitian ini.
8. Yang terakhir ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang dengan sangat mohon maaf tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penyusun sangat menantikan segala saran maupun kritik dari semua pihak guna penyempurnaan dalam pembuatan laporan penelitian berikutnya.

Malang, September 2009

Penyusun

## ABSTRAKSI

**Reza Fithrony, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya Malang, September 2009, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)” (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) Dosen Pembimbing : (1) Agus Yulianto,SH.,MH.(2) Lutfi Effendi,SH.,M.Hum.**

Pada penulisan skripsi, objek penelitian sekaligus yang menjadi permasalahan meliputi 2 hal, yang pertama adalah pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil berbasis transparansi dan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terkait Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang kedua adalah mencari faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dari pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Penilaian kinerja (performance appraisal) yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Lebih dari itu dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam instansi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta untuk memperoleh aparat yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan penilaian atas semua perilaku dan kegiatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari. Pelaksanaan penilaian terhadap kinerja dari para pegawai negeri sipil tersebut menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Tujuan dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah sebagai bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil.

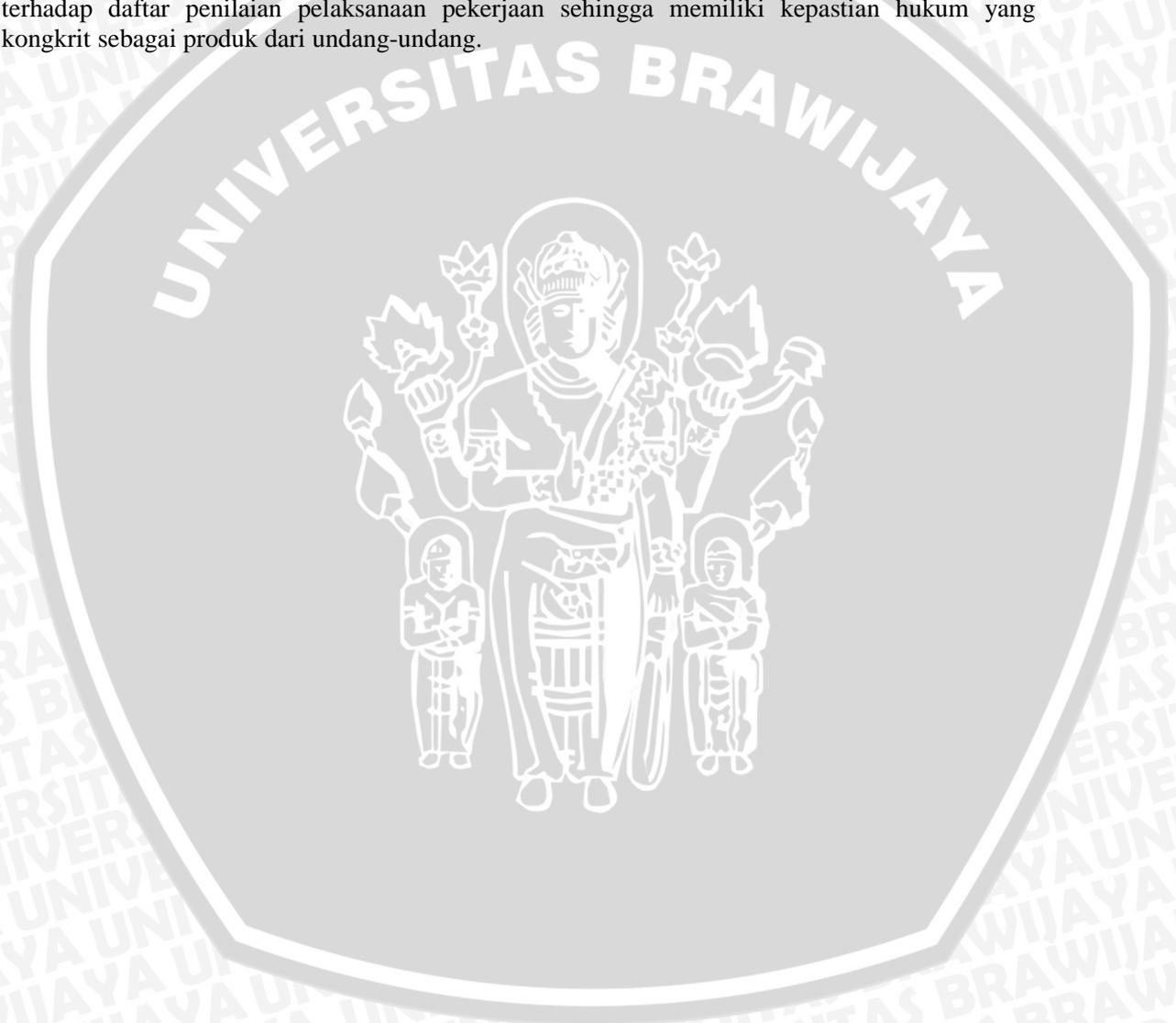
Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan yuridis sosiologis sehingga dapat mengetahui penerapan hukum berdasarkan perundang-undangan dengan realita yang terjadi di lapangan. Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Pengambilan jenis dan sumber data serta populasi dan sampel dalam penelitian ini berdasarkan hasil wawancara dan aket berupa kuisioner dengan Kepala Dinas, Kepala Bagian, dan Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Untuk teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis kualitatif.

Dari hasil yang di dapat, penulis merasa pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur belum terwujud secara maksimal dan transparansi. Perkembangan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pejabat penilai terkesan statis tiap tahunnya sehingga terkesan seperti asal-asalan dengan tidak ada pembeda antara pegawai yang berprestasi dan pegawai yang kurang berprestasi. Sehingga penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan hanya sebagai formalitas tidak seperti pada dasarnya fungsi dari penilaian kinerja tersebut. Faktor-faktor penyebabnya kurang maksimal penilaian tersebut diantaranya kurangnya pemahaman dari pegawai tentang mekanisme penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, kurangnya data pendukung yang dimiliki oleh kepala bagian untuk melakukan penilaian bawahannya sehingga setiap tahun cenderung sama, kepala dinas menggunakan pengaman batasan minimum penilaian dimana penilaian terhadap bawahannya dipukul rata sama sehingga tidak dapat mengetahui yang mana pegawai yang bekerja dengan baik dan tidak.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur belum terwujud secara maksimal dan transparansi. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan ini yakni dari pegawai masih rendahnya pemahaman ketentuan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan tidak pernah melakukan keberatan, dari kepala bidang pemahaman penilaian

kinerja masih rendah, kurang melihat data pendukung, kurangnya pembinaan melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan dari kepala dinas lebih mengamankan angka batas minimum, kurang memberi kesempatan umpan balik penilaian bawahan.

Untuk lebih terwujudnya Lebih mengefektifkan lagi peran daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yakni dengan melakukan penilaian dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) secara lebih transparansi terutama dalam poin-poin penilaian yang tertulis pada peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 pasal 4 ayat 2 dimana pejabat penilai harus benar-benar harus transparan dan memiliki data pendukung yang kongrit sehingga tidak terkesan asal-asalan dan merevisi undang-undang 43 tahun 1999 tentang kepegawaian yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga tidak multi tafsir tentang kegunaan dan manfaatnya serta memberikan atau membuat akibat hukum bagi para pejabat penilai bila terjadi pelanggaran terhadap daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga memiliki kepastian hukum yang kongkrit sebagai produk dari undang-undang.



## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
ABSTRAKSI .....	viii

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Sistematika Penulisan .....	9

### **Bab II KAJIAN PUSTAKA**

A. Kajian Umum Pegawai Negeri Sipil.....	11
1. Fungsi Dan Peranan Pegawai Negeri Sipil.....	11
2. Kedudukan Pegawai Negeri sipil.....	14
3. Kewajiban Pegawai Negeri.....	16
B. Kajian Umum tentang Transparansi.....	17
1. Pengertian Transparansi.....	17
2. Pengertian Informasi.....	18
C. Tinjauan Umum Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) .....	19
1. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....	19
2. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	21
3. Unsur-Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....	23
4. Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan(DP3).....	25
5. Tata Cara Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....	26
6. Sistem Penilaian Prestasi Kerja Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	27
7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....	28
D. Tinjauan Umum Tentang Kinerja.....	30
1. Pengertian Kinerja.....	30

**Bab III METODE PENELITIAN**

A. Metode Pendekatan.....	35
B. Lokasi Penelitian.....	35
C. Jenis dan Sumber Data.....	36
D. Teknik Pengumpulan Data.....	38
E. Populasi, Sampel dan Responden.....	38
F. Teknik Analisis Data.....	39

**Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40
1. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.....	40
1.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.....	40
1.2 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.....	40
B. Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berbasis transparansi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terkait Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil.....	44
C. Faktor-Faktor Yang Menjadi Penghambat Dari Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil Yang Tertuang Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	61
D. Upaya-Upaya yang Dapat Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....	66

**Bab V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	68
B. Saran.....	69

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (pegawai) merupakan unsur yang vital dalam menentukan sehat tidaknya suatu instansi. Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan Instansi. Untuk mewujudkan hal itu diperlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang aktivitasnya dimulai dari *manpower planning; recruitment and selection; orientation; training dan education; performance appraisal; promotion, transfer and demotion dan remuneration*.<sup>1</sup>

Penilaian kinerja (performance appraisal) yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Lebih dari itu dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam instansi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin.

Sehingga dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan materiil dan spirituil, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang demikian itu, maka Pemerintah membentuk suatu

---

<sup>1</sup> tim pusdiklat pegawai ,*meningkatkan efektifitas penilaian kinerja staf melalui DP3 pada bidang evaluasi dan pelaporan pusdiklat pegawai badan pendidikan dan pelatihan keuangan*, 2006,(online)[http:// www.jurnalskripsidantesisi.com](http://www.jurnalskripsidantesisi.com) tanggal 16 agustus 2008

undang-undang yang mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai negeri, yaitu undang undang nomor 8 tahun 1974 pokok-pokok kepegawaian dan terakhir dengan undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang titik beratnya mulai diarahkan pada prestasi kerja pegawai negeri sipil sebagai abdi negara, berarti bahwa seorang pegawai negeri sipil harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara diatas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai abdi masyarakat mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai negeri sipil harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Dengan semakin kritisnya masyarakat dan bersamaan dengan menggelindingnya era reformasi sekarang ini, kinerja aparatur negara sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya. aparatur negara tidak bisa lagi bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, dimana sudah tidak bias dipungkiri lagi dalam organisasi pemerintah terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang cukup mencolok yang dimiliki aparatnya, dibandingkan dengan sumber daya manusia pada organisasi swasta, maka merupakan suatu hal yang urgen bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan biasa

menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta untuk memperoleh aparat yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan penilaian atas semua perilaku dan kegiatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari. Pelaksanan penilaian terhadap kinerja dari para pegawai negeri sipil tersebut menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Kegunaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil sesuai pasal 20 undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang menyatakan bahwa:

”Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”

Tujuan dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah sebagai bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil.

Namun, dalam kenyataannya dari pelaksanaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai tolok ukur dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja pegawai pegawai negeri sipil ditemukan dengan adanya penilaian tidak berdasarkan kondisi yang objektif.

Hal ini terbukti dengan paparan kasus yang terungkap di media massa pada tanggal 28 Januari 2003 di mana telah terjadi kesewenangan seorang kepala sekolah selaku pejabat penilai dari bawahannya langsung yaitu para pengajar atau guru di SLTP Negeri 2 Biak kota, kecamatan Biak Numfor.<sup>2</sup> Kasus ini terjadi karena kepala sekolah selaku pejabat penilai dari bawahannya langsung yakni para guru menilai kinerja mereka dengan nilai yang di bawah rata-rata. Hal ini sangat bertolak belakang dengan keadaan obyektif yang ada dimana pimpinan tidak mempunyai data yang kongkrit untuk menilai stafnya, pimpinan mengambil arsip daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) stafnya pada tahun sebelumnya sebagai bahan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) tahun sekarang, sehingga penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya dari tahun ke tahun sama tidak menunjukkan adanya perubahan yang berarti dan dampaknya penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) tidak berimbas pada kinerja pegawai.

Dari pemaparan kasus di atas dan di dukung dari hasil pra surve yang dilakukan oleh penulis pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, dimana ditemukan adanya indikasi permasalahan dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang menyangkut ketidakpuasan dari penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) oleh pejabat penilai terhadap pegawai bawahannya langsung, dimana permasalahannya menyangkut tidak sesuainya nilai dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) dengan kinerja pegawai pada kenyataannya, adanya persamaan nilai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) dari pegawai yang memiliki kinerja yang baik terhadap semua tugas dan kewajiban

---

<sup>2</sup> [www.radarbiak.com](http://www.radarbiak.com), diakses 16 agustus 2008

yang dibebankan kepadanya dan dengan pegawai yang kurang dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai negeri sipil sehingga tidak dapat dibandingkan mana pegawai yang kinerjanya baik dan yang kurang baik.

Dari beberapa permasalahan yang ditemukan penulis saat melakukan pra survey di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur serta di tambah dengan data-data pendukung yang di dapat sebagai penunjang dalam melakukan penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur ditemukan identifikasi permasalahan yang timbul mengenai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) iniyang mana garis besar permasalahannya mengenai tidak puasny terhadap hasil penilaian dan tidak berartinya hasil dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) terhadap kinerja mereka.<sup>3</sup>

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis mengambil judul Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya)

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur pada 4 agustus 2009

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berbasis transparansi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil?
2. Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat dari pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)?
3. Upaya-Upaya yang Dapat Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)?

## **C. Tujuan Penulisan**

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam skripsi ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terkait Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil.
2. Untuk mengetahui, menemukan dan menganalisa faktor-faktor yang menjadi penghambat dari pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur yang

berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

3. Untuk mengetahui, menganalisa dan menemukan Upaya-Upaya yang Dapat Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dalam penelitian ini terdiri dari beberapa hal yakni :

##### **a. Manfaat teoritis**

1. Mengembangkan teori-teori yang berkaitan dengan masalah kepegawaian terutama dalam hal penerapan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.
2. Untuk mengimplimentasikan ilmu yang telah dipelajari oleh penulis dalam setiap perkuliahan di Fakultas Hukum Universitas Brawijaya Malang terutama mata kuliah konsentrasi hukum administrasi negara serta mengetahui realita yang terjadi di lapangan.

##### **b. Manfaat praktis**

##### **1. Bagi Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Apabila hasil dari penilaian tersebut memberikan hasil nilai yang *positif*, maka diharapkan bisa memberikan motivasi untuk dapat bekerja,

mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan lebih baik, dimasa yang akan datang. Sedangkan bila hasilnya *negatif*, maka diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya dimasa mendatang.

## 2. **Bagi Instansi Terkait**

Dengan adanya penilaian tersebut para pimpinan biasa mengetahui bagaimana kredibilitas dari para pegawai, apabila hasil dari penilaian tersebut *positif*, maka akan dapat membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Selain itu pula berguna untuk memberikan kompensasi, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan.

Sedangkan apabila hasil penilaian tersebut *negatif*, akan berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan, dan demosi yang semuanya berguna untuk meningkatkan kinerja para pegawai yang nilai pegawai negeri sipil masih kurang memuaskan.

## 3. **Bagi Pemerintah**

Dengan kenyataan yang ada di lapangan diharapkan pemerintah lebih mengoptimalkan lagi peraturan yang mengatur mengenai pegawai negeri sipil daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga para pegawai negeri tidak terkendala lagi mengenai mekanisme dari penilaian pegawai negeri sipil oleh atasannya sehingga diharapkan kinerja dari para pegawai negeri semakin baik kedepannya .

## **E. Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Merupakan bab yang isinya menguraikan latar belakang pemilihan judul, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, dan sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Merupakan bab yang mengurai tentang beberapa teori yang dapat mendukung serta mempermudah pembahasan terhadap suatu permasalahan yang ada serta pemecahan terhadap masalah yang ada. Teori-teori yang terdapat dalam bab kajian pustaka ini meliputi mengenai pegawai administrasi, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan tentang pengertian mengenai kinerja.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penulis menjelaskan dan menguraikan mengenai cara pelaksanaan penelitian, mulai dari merumuskan pendekatan penelitian yang digunakan, menjelaskan lokasi penelitian beserta alasan-alasannya, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini disajikan hasil dari pengumpulan data yang berua gambaran umum mengenai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, pelaksanaan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan penerapannya apakah telah sesuai dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 20 dan Peraturan Pemerintah 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negaeri sipil.

## BAB V PENUTUP

Merupakan bab terakhir dari penulisan skripsi ini yang menyajikan tentang beberapa kesimpulan dari hasil penelitian di lokasi penelitian dan saran-saran yang diberikan oleh penulis terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A Kajian Umum Pegawai Negeri Sipil

##### 1. Fungsi Dan Peranan Pegawai Negeri Sipil

###### a. Beberapa pengertian tentang pegawai negeri

- Menurut kamus umum bahasa Indonesia W.J.S Poerwadaminta, kata pegawai berarti : “ orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya).”

Sedangkan “negeri” berarti : “ negara” atau “pemerintah.” Jadi pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintahan atau negara<sup>3</sup>

- Menurut KUHP, pengertian pegawai negeri ini dijelaskan dalam pasal 92 yang berbunyi:

a. Sekalian orang yang dipilih dalam pemilihan yang berdasarkan atas aturan-aturan umum, juga orang-orang yang bukan karena pemilihan menjadi anggota badan pembentuk undang-undang, Badan pemerintahan atau badan perwakilan rakyat yang yang dibentuk pemerintah atau atas nama pemerintahan, juga dewan daerah serta semua kepala rakyat Indonesia asli dan kepala golongan timur asing yang menjalankan kekuasaan yang sah.

b. Yang disebut pejabat dan hakim termasuk juga ahli pemutus perselisihan, yang disebut hakim termasuk orang yang menjalankan peradilan administrasi, serta anggota dan ketua peradilan agama.

c. Semua anggota angkatan perang juga termasuk pegawai (pejabat).

- menurut undang-undang nomor 43 tahun 1999 pasal 1, pengertian pegawai negeri adalah :

<sup>3</sup> W.J.S Poerwadaminta, Kamus Umum Bahasa Indonesia, Balai Pustaka, Jakarta, hlm. 514

- 1) Pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

berdasarkan pasal 1 di atas ayat 1, maka pegawai negeri adalah :

- a) Yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku
  - b) Diangkat oleh pejabat yang berwenang
  - c) Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan
  - d) Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 2) Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - 3) Pejabat yang berwajib adalah pejabat yang karena jabatan atau tugasnya berwenang melakukan tindakan hukum berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - 4) Pejabat negara adalah pimpinan dan anggota lembaga tertinggi/tinggi negara sebagaimana dimaksud dalam undang-undang dasar 1945 dan Pejabat Negara lainnya yang ditentukan oleh undang-undang.
  - 5) Jabatan negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan

dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan

- 6) Jabatan karier adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki pegawai negeri sipil setelah memenuhi syarat yang ditentukan.
- 7) Jabatan organik adalah jabatan negeri yang menjadi tugas pokok pada suatu satuan organisasi pemerintah.
- 8) Manajemen pegawai negeri sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.”

- menurut pasal 2 Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 :

1) Pegawai Negeri terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil;
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

2) Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat; dan
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah.

3) Di samping Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

Dalam penjelasannya undang-undang 43 tahun 1999 pasal 2 ayat (2) disebutkan bahwa:

a) Yang dimaksud dengan pegawai negeri sipil pusat adalah<sup>4</sup> :

pegawai negeri sipil pusat yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan pada departemen, lembaga pemerintahan non departemen, Kesetiaian Lembaga Tertinggi dan kepaniteraan pengadilan.

- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada perusahaan jawatan.
- Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan pada daerah otonom
- Pegawai negeri pusat yang berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain seperti perusahaan umum, yayasan, dan lain-lain.

## 2. Kedudukan Pegawai Negeri Sipil

Kedudukan pegawai negeri sipil diatur dalam pasal 3 UU Nomor 43 tahun 1999, menentukan sebagai berikut :

“Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan”.

Dalam penjelasan pasal 3 ini dikatakan bahwa rumusan kedudukan pegawai negeri ini bertolak belakang dari pokok pikiran, bahwa pemerintah tidak hanya menalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan atau dengan kata lain, pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak.

<sup>4</sup> Soetomo S.H, Hukum Kepegawaian Dalam Praktek, Usaha Nasional, Surabaya ,hlm.13

Agar pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka ia harus mempunyai kesetiaan dan ketaatan penuh terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintahan, sehingga dengan demikian dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengarahkan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kesetiaan dan ketaatan tersebut mengandung pengertian bahwa pegawai negeri berada sepenuhnya di bawah pimpinan pemerintah. Hal ini perlu ditegaskan untuk menjamin kesatuan pimpinan dan garis pimpinan yang jelas dan tegas.<sup>5</sup>

Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Prof. Dr. Mr. Prajudi Admosudirjo, yang mana menurut beliau tugas dari aparatur negara kita di Indonesia sekarang terdiri dari<sup>6</sup>:

- 1) Perencanaan (planning)
- 2) Pengaturan (regeling)
- 3) Tata pemerintahan (bestuur)
- 4) Kepolisian (polisi)
- 5) Penyelesaian perselisihan secara administrasi (administrative rechtspleging)
- 6) Tata Usaha Negara
- 7) Pembangunan
- 8) Penyelesaian Usaha-usaha Negara.

Dari semua yang dikemukakan Prof. Dr. Mr. Prajudi Admosudirjo, di atas

<sup>5</sup> Soetomo S.H, *ibid*, hlm. 15

<sup>6</sup> Prof. Dr. Mr. Prajudi Admosudirjo, *Hukum Administrasi Negara*, hlm. 25

ternyata tugas-tugas aparaturnya cukup berat, yang di dalamnya juga termasuk tugas pembangunan.

### 3. Kewajiban Pegawai Negeri

Kewajiban pegawai negeri sipil diatur dalam pasal 4, pasal 5 dan pasal 6 undang-undang nomor 43 tahun 1999 :

- a) Setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam negara kesatuan Republik Indonesia. (pasal 4)
- b) Setiap pegawai negeri wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab (pasal 5)
- c) (1) Setiap pegawai negeri wajib menyimpan rahasia jabatan.  
(2) Pegawai negeri hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada dan atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa undang-undang

### 4. Hak Pegawai Negeri Sipil

Hak pegawai negeri sipil diatur dalam pasal 7, pasal 8, pasal 9 dan pasal 10 undang-undang 43 tahun 1999

- a) Pasal 7
  - (1) Setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
  - (2) Gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
  - (3) Gaji pegawai negeri yang adil dan layak sebagaimana dimaksud dalam

ayat (1), ditetapkan dengan peraturan pemerintah.”

b) Pasal 8

Setiap pegawai negeri berhak atas cuti.

c) Pasal 9

(1) Setiap pegawai negeri yang ditimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, berhak memperoleh perawatan.

(2) Setiap pegawai negeri yang menderita cacat jasmani atau cacat rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkannya tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga, berhak memperoleh tunjangan.

(3) Setiap pegawai negeri yang tewas, keluarganya berhak memperoleh uang duka.

d) Pasal 10

Setiap Pegawai Negeri yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas pensiun.

## **B. Kajian Umum Tentang Transparansi dan Informasi**

### **1. Pengertian Transparansi**

Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah.<sup>7</sup> Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan

---

<sup>7</sup>Mas'ood, Mochtar, 1997. Politik, Birokrasi, dan pembangunan, Yogyakarta: Daftar Pelajar, hlm 34

memadai.

## 2. Pengertian Informasi

Informasi adalah suatu kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pemerintah daerah perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, leaflet, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah daerah perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi. Kebijakan ini akan memperjelas bentuk informasi yang dapat diakses masyarakat ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, lama waktu mendapatkan informasi serta prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada masyarakat.

Instrumen dasar dari transparansi adalah peraturan yang menjamin hak untuk mendapatkan informasi, sedangkan instrumen-instrumen pendukung adalah fasilitas *database* dan sarana informasi dan komunikasi dan petunjuk penyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di penyelenggara pemerintah, maupun prosedur pengaduan.

indikator yang dapat digunakan untuk mengukur transparansi, yaitu Bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan<sup>8</sup>.

Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerahnya dan berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.

### **C. Kajian Umum Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

#### **1. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) pegawai negeri sipil adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun yang di dalamnya terdapat unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil merupakan salah satu aspek atau faktor pendukung dalam rangka mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, kinerja pemerintah tidak pernah akan terwujud, tergambar atau terealisasi secara nyata dan konsisten bila pegawai-pegawai yang ada di dalam suatu instansi tersebut melakukan kegiatan (tugas dan tanggungjawab) selalu berbuat menyimpang dari aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku.

Perlu digarisbawahi, bahwa setiap pegawai baik yang langsung berurusan dengan publik atau tidak langsung tetap harus accountable kepada

<sup>8</sup> Wusanto,IG.1986.Manajemen Personalia.Jakarta:Pustaka Dian,hlm.24

atasannya dan yang mengontrol tugas dan pekerjaannya. Oleh karena itu, komitmen dari seluruh pejabat, pegawai (atasan atau bawahan) untuk bekerja dan melaksanakan tugas dan pekerjaan sebaik-baiknya dengan dipenuhinya kriteria yang diinginkan oleh setiap instansi seperti keahlian, pengetahuan, ketrampilan guna kelancaran pelaksanaan tugas dan pekerjaan sesuai posisi.

Ketentuan yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan (DP3) di seluruh Indonesia ini terdapat pada :

1. Undang-Undang Nomor No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 12 ayat (1) dan (2) dan Pasal 20.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) .

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan pegawai negeri sipil dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perubahan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut

## 2. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi<sup>9</sup> :

- a. penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya.

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman<sup>10</sup> Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang memperkerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

---

<sup>9</sup>Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.2003,hlm. 395

<sup>10</sup>Amstrong,M,performancemanagement,Clays,Ltd,st,Ivesple,England.1998, hlm.194

Tolak ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan<sup>11</sup> Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan defenisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis<sup>12</sup>. Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasarnya-sasarnya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

---

<sup>11</sup> Handari Nawawi, Op.cit, hlm. 402

<sup>12</sup> Thomas C, Alewine, 2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja Performance" (Ed), Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja, hal 224 – 249, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang biasa digunakan adalah metode *graphic rating scale* (GRS). Dalam model GRS, Penilai (rater) mencantumkan daftar perilaku kerja (traits) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan Likert Scale (amat bagus, bagus, cukup, sedang, dan kurang)

### 3. Unsur-Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.<sup>13</sup>

1. **Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
2. **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

<sup>13</sup> Handari Nawawi, Op.cit, hlm.395

3. **Tanggung Jawab** adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. **Ketaatan** adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
5. **Kejujuran** merupakan ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
6. **Kerja sama** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. **Prakarsa** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. **Kepemimpinan** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- a) Amat baik = 91 -100;
- b) Baik = 76 - 90;
- c) Cukup = 61 - 76;
- d) Sedang = 51 - 61;
- e) Kurang = 50 ke bawah.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang pegawai negeri sipil, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut.

#### **4. Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Pejabat penilai adalah atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pejabat lain setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi atau Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah non Departemen, dan Gubernur dilingkungannya masing-masing.

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap pegawai negeri sipil yang berada dalam lingkungannya. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan. Pejabat penilai yang belum

membawahi pegawai negeri sipil selama enam bulan dapat membuat penilai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan pejabat penilai sebelumnya.

### 5. Tata Cara Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Telah disinggung sebelumnya bahwa dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolak ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai atau staf. Tolak ukur itu disebut standar pekerjaan<sup>14</sup>.

. Dalam organisasi pemerintahan standar kinerja didasarkan pada uraian pekerjaannya yang melekat pada tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dimasing-masing bidang tugas. Adapun tata cara penilaian dari penilai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 10 tahun 1979 sebagai berikut :

1. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian, apabila ia telah membawahi pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan.
2. penilaian dilakukan pada setiap akhir tahun.
3. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah diisi oleh Pejabat Penilai harus diserahkan kepada pegawai negeri sipil yang dinilai.
4. pegawai negeri sipil yang dinilai dapat mengajukan keberatan baik seluruhnya atau sebagian.
5. Keberatan harus diajukan paling lambat 14 hari setelah diterima Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pejabat penilai.

<sup>14</sup> Handari Nawawi, ibid, hlm.402

6. pegawai negeri sipil yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada pejabat penilai.

7. Pejabat Penilai menyampaikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada atasan pejabat penilai.

## **6. Sistem Penilaian Prestasi Kerja Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan DP3**

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

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

Menurut Cascio, ada enam syarat yang bisa dipakai untuk mengukur efektif tidaknya suatu sistem penilaian prestasi kerja yaitu :

a. **Supervisor** (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik kepada pegawai.

b. **Relevance** (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.

c. **Sensitivity** (Kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan system penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

d. **Reliability** (Keterandalan), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

e. **Practicality** (kepraktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

f. **Acceptability** (dapat diterima), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefenisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

## 7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan DP3

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Berbedanya lingkungan dan bentuk instansi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam

melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan sehingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

### 1. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan sekitar organisasi dari hari ke hari akan terus menempatkan tuntutan-tuntutan terhadap organisasi dan pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Lingkungan akan semakin kompetitif dalam berbagai bidang, karena berbagai perubahan yang demikian pesatnya, sehingga adanya kinerja organisasi yang memiliki tingkat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) akan menjadi suatu hal yang sangat penting. Tuntutan juga akan datang dari masyarakat. Mereka yang mempunyai anggapan bahwa rakyatlah yang menggaji pegawai negeri sipil sudah sewajarnya untuk mendapatkan pelayanan yang prima dari pegawai negeri sipil atas semua urusan dan kepentingannya.

Oleh karena itulah maka penilaian atas prestasi kerja pegawai harus dilaksanakan secara teratur dan akurat.

### 2. Lingkungan Internal Organisasi

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

berbagai posisi mungkin juga akan ikut melaksanakan penilaian. Selain itu, iklim organisasi, sifat dan karakter penilainya pun akan ikut mempengaruhi penilaian kinerja tersebut.

#### D. Kajian Umum Tentang Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu:

- (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);
- (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*);
- (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Dikutip dari sumber di internet [http // http:// www.jurnalskripsidantesisi.com](http://www.jurnalskripsidantesisi.com) tanggal 16 agustus 2008

1. Menurut Stolovitch and Keeps kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta
2. Menurut Griffin kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja
3. Menurut Mondy and Premeaux kinerja dipengaruhi oleh tujuan .
4. Menurut Hersey and Blanchard kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
5. Menurut Casio kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
6. Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik
7. Menurut Robbin pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu .
8. Menurut Schermerhorn, Hunt and Osborn kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu,

kelompok maupun perusahaan .

9. Menurut Robbins kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer*, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor;

- (a) harapan mengenai imbalan;
- (b) dorongan;
- (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat;
- (d) persepsi terhadap tugas;
- (e) imbalan internal dan eksternal;
- (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- (1) kemampuan,
- (2) keinginan
- (3) lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

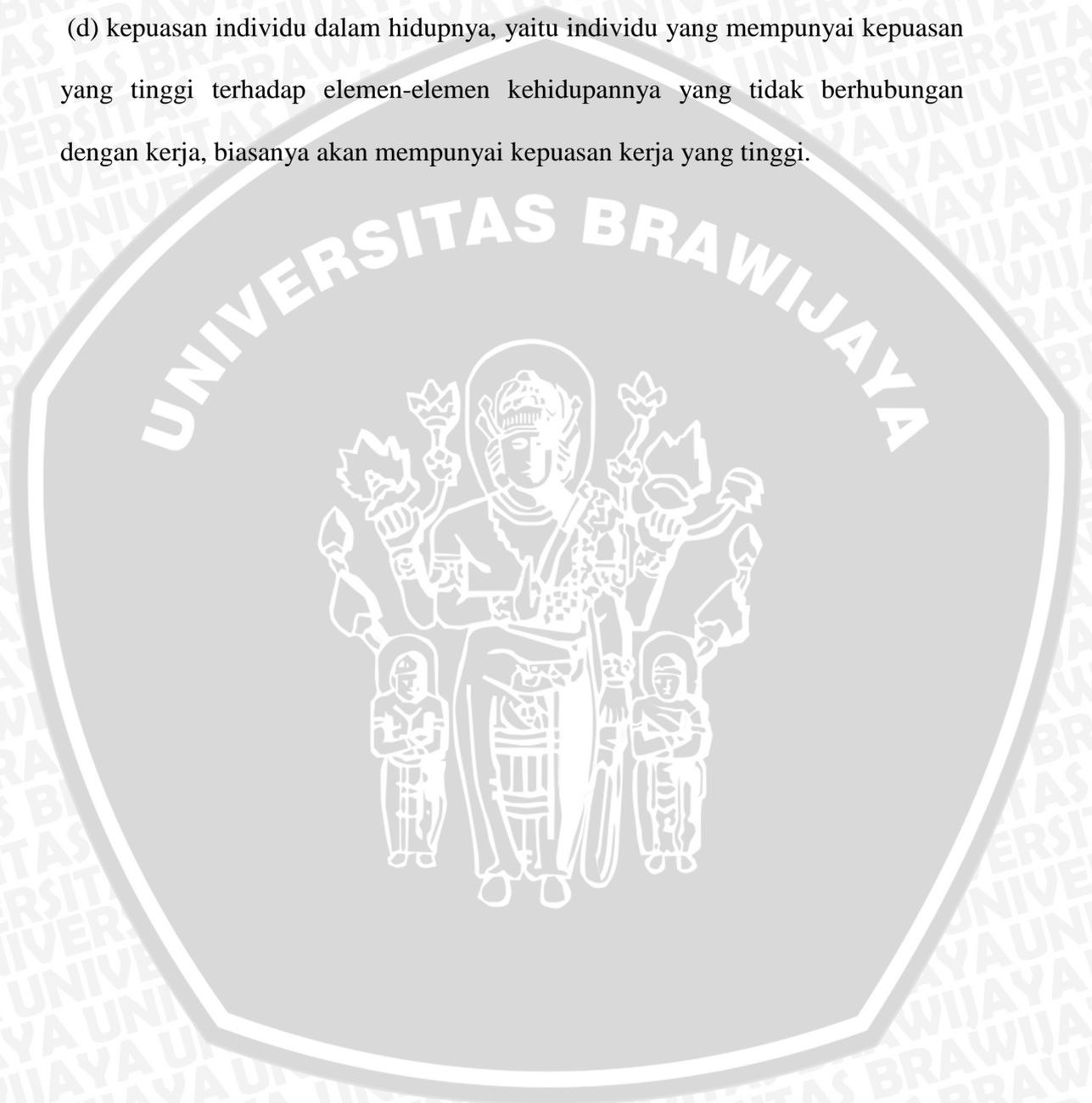
Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan

(b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah

individu tersebut untuk puas.

(c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya

(d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 1. Metode Pendekatan

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode yuridis sosiologis. Maksud digunakan metode pendekatan yuridis sosiologis yaitu mengkaji ketentuan hukum yang berlaku yakni Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) serta apa yang terjadi dalam kenyataan di masyarakat<sup>15</sup>. Menurut Soerjono Soekanto, penelitian hukum secara yuridis dapat berupa intervensi hukum-hukum peraturan perundang-undangan yang berlaku. Metode pendekatannya lebih ditekankan kepada segi hukum dengan mengadakan langsung ke lokasi, yaitu di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.

#### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya dengan alasan sebagai berikut :

- a) Karena Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur merupakan Instansi Dinas yang memiliki jumlah tenaga kerjanya paling banyak dibandingkan instansi yang lain sehingga relevansi permasalahan tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan disana juga dimungkinkan cukup besar.
- b) Karena Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur merupakan salah

---

<sup>15</sup> Soerjono Soekanto, 1984, *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta, UI-Press, hlm. 25

satu instansi yang memiliki tanggung jawab besar di bidang pendidikan dan memiliki cakupan wilayah yang sangat luas terhadap bidang kerjanya sehingga kinerja para Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur harus baik dan dengan penelitian mengenai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) ini diharapkan kinerjanya para pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur lebih maksimal lagi.

### **3. Jenis dan Sumber Data**

#### **a) Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu : data primer dan data sekunder.

- 1) Data Primer, data yang diperoleh langsung dari sumbernya dengan cara wawancara dengan responden terkait dan penyebaran angket berupa kuisioner di lapangan<sup>16</sup> yaitu pelaksanaan dari penilaian kinerja pegawai yang di dasarkan pada Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) pada instansi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.
- 2) Data Sekunder, data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi dokumentasi<sup>17</sup>, yaitu teknik pengambilan data yang diperoleh dengan cara mencatat data-data yang ada di lokasi penelitian, buku-buku, surat kabar, browsing melalui internet, serta literatur ilmiah lain yang berhubungan dengan permasalahan skripsi ini.

<sup>16</sup> Soerjono Soekanto, Op.cit, hlm. 12

<sup>17</sup> Cholid Nabuki, Metode Penelitian Hukum, Bina Aksara, Jakarta,1999, hlm. 85

## b) Sumber Data

### 1) Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari hasil penarikan kuisioner yang diberikan kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, Kepala bagian masing-masing bidang, Pegawai di masing-masing bidang

### 2) Data Skunder

Data yang diperoleh dari masukan-masukan sekitar masalah objek yang dikaji melalui penelitian yang bersumber pada literatur, penelusuran situs internet, serta penelusuran peraturan perundang-undangan dari berbagai sumber yang ada hubungannya dengan masalah yang hendak dibahas<sup>18</sup>. Data skunder diambil dari buku-buku dan karya tulis dari kalangan ahli hukum yang berkaitan dengan masalah yang diangkat pada penelitian yang terdiri dari:

#### 1) Peraturan perundang-undangan, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang kepegawaian
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan.

#### 2) Bahan-bahan yang diperoleh dari buku.

#### 3) Bahan-bahan yang diperoleh dari dokumentasi yang didapat baik dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.

#### 4) Bahan dari hasil studi kepustakaan PDIH, dan perpustakaan pusat Universitas Brawijaya.

---

<sup>18</sup> Soerjono soekanto dan Sri Mamudji, Penelitian Hukum Normatif, Suatu Tinjauan Singkat, Rajawali Press, Jakarta, 1990, hlm.25

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

##### 1) Studi Lapangan

Dengan memberikan pertanyaan melalui teknik kuisioner dan wawancara langsung terhadap responden yang diberikan kepada aparatur Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur yang terkait yakni kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, kepala bidang, dan juga beberapa pegawai di bidang yang berbeda-beda dan untuk.

##### 2) Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan teknik dokumentasi yaitu dengan mengumpulkan data dengan cara menghimpun dan mempelajari berbagai informasi-informasi yang terkait dengan materi penulisan dan dokumen-dokumen yang mendukung dengan kelengkapan penulisan, jurnal, buku, dan peraturan perundang-undangan serta kebijakan yang ditetapkan Pemerintah.

#### 5 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi atau *universe* adalah seluruh objek atau seluruh individu atau seluruh gejala atau kejadian atau seluruh unit yang akan di teliti. Populasi penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

##### b. Sample

Sample adalah himpunan bagian atau sebagian dari populasi. Teknik pengambilan sample dilakukan berdasarkan teknik non random yaitu dengan sample bertujuan (*purposive sampling*). Dimana penulis memilih subjek-subjek dari anggota populasi yaitu pihak-pihak yang *representative*. Sample dalam penelitian ini meliputi seluruh aparatur Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

yaitu :

- 1) Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur
- 2) Kepala Bidang Pendidikan TK/SD Dan Pendidikan Khusus, Kepala Pendidikan Menengah Pertama Dan Pendidikan Menengah Keatas, Kepala Bidang Menengah Kejuruan dan Perguruan Negeri, Kepala Bidang Pendidikan Non Formal, Informal Dan Nilai Budaya, Kepala Pendidik dan Kependidikan.
- 3) Pegawai Bidang Pendidikan TK/SD Dan Pendidikan Khusus, Pegawai Pendidikan Menengah Pertama Dan Pendidikan Menengah Keatas, Pegawai Bidang Menengah Kejuruan dan Perguruan Negeri, Pegawai Bidang Pendidikan Non Formal, Informal Dan Nilai Budaya, Pegawai Pendidik dan Kependidikan

#### **6. Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari hasil penelitian baik data primer maupun sekunder dikumpulkan kemudian diklasifikasi dan dilakukan katagorisasi berdasarkan pokok-pokok permasalahan yang ingin diungkapkan melalui penelitian ini dengan analisa data mempergunakan Teknik Deskriptif Analisis kualitatif. Teknik ini dilakukan dengan cara menggambarkan keadaan dan data primer dan sekunder kemudian menganalisa permasalahan yang ada dengan teori-teori yang berkaitan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM PENELITIAN

##### 1. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

###### 1.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

Dinas Pendidikan merupakan unsure pelaksana otonomi daerah, dipimpin oleh seorang kepala dinas, yang berada di bawah dan tanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah (sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 9 tahun 2008 pasal 7).

Dinas Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Dinas Pendidikan menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan.
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Gubernur.

###### 2.2 Susunan Organisasi

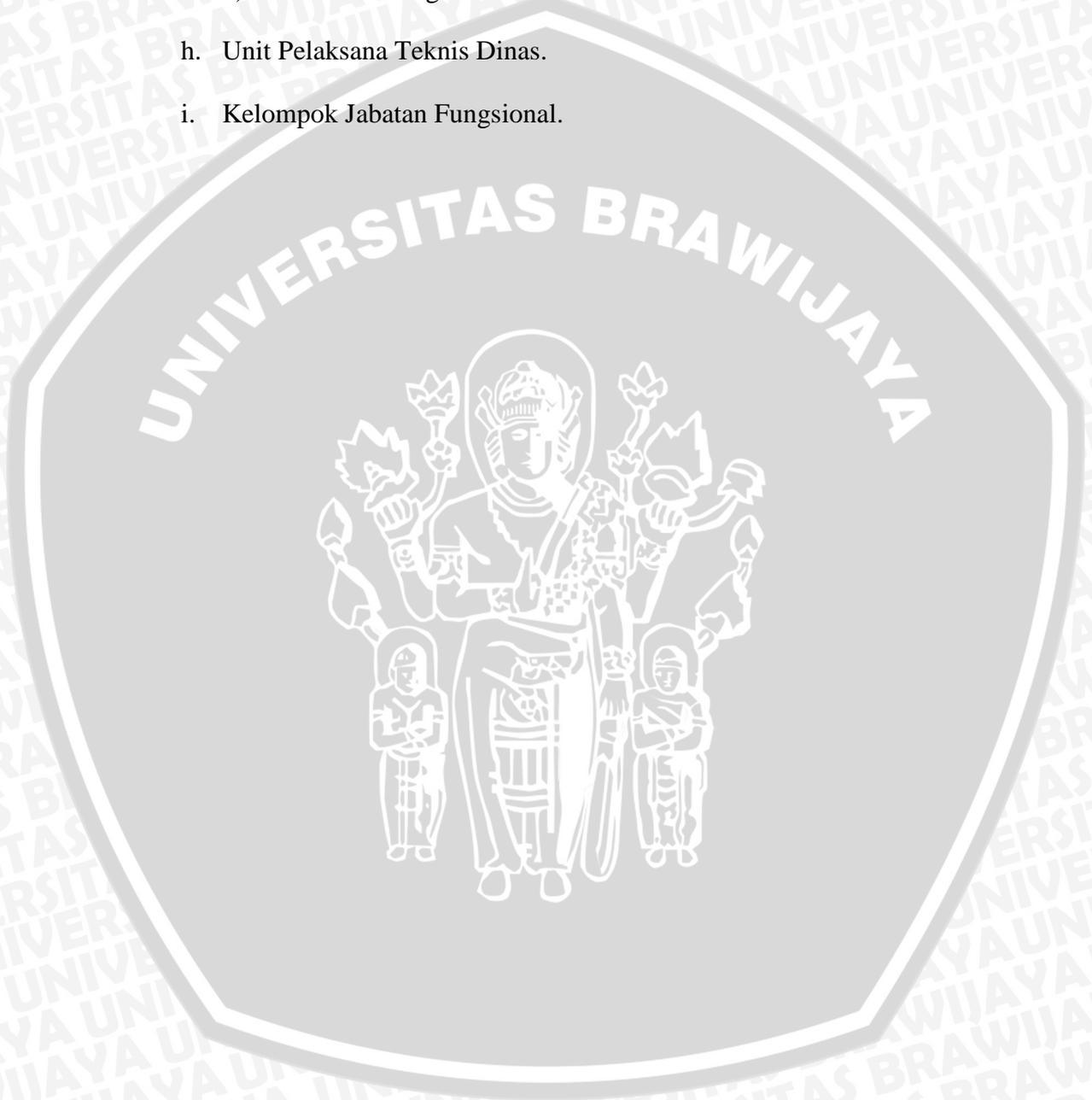
Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terdiri atas :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretaris, membawahi :
  - 1) Sub. Bagian Tata Usaha

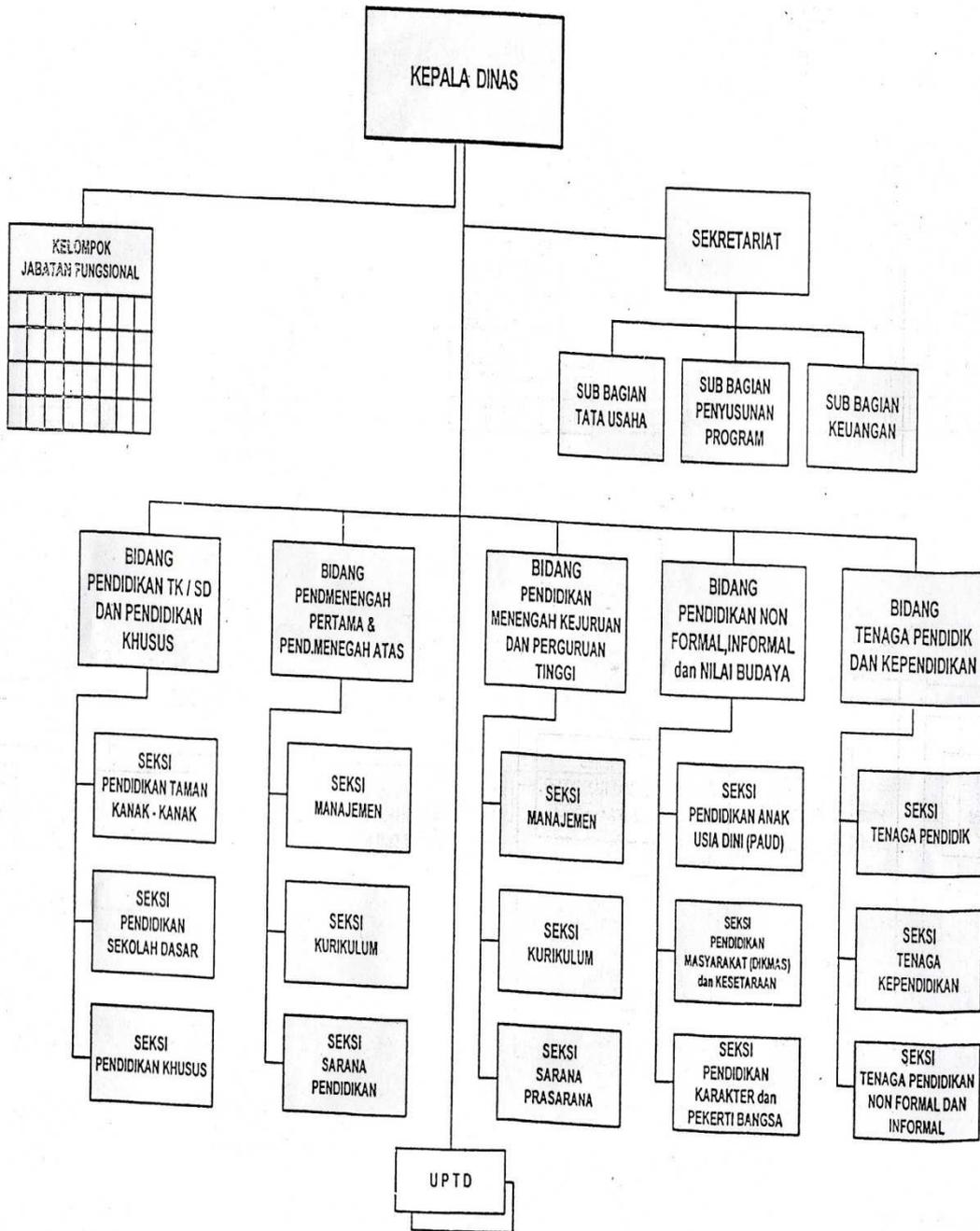
- 2) Sub. Bagian Penyusunan Program
  - 3) Sub. Bagian Keuangan
- c. Bidang Pendidikan TK/SD dan Pendidikan Khusus, membawahi :
- 1) Seksi Pendidikan Taman Kanak-Kanak
  - 2) Seksi Pendidikan Sekolah Dasar
  - 3) Seksi Pendidikan Khusus
- d. Bidang Pendidikan Menengah Pertama dan Pendidikan Menengah Atas, membawahi :
- 1) Seksi Manajemen
  - 2) Seksi Kurikulum
  - 3) Seksi Sarana Prasarana
- e. Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan dan Perguruan Tinggi, membawahi :
- 1) Seksi Manajemen
  - 2) Seksi Kurikulum
  - 3) Seksi Sarana Prasarana
- f. Bidang Pendidikan Non Formal, Informal dan nilai budaya, membawahi :
- 1) Seksi Pendidikan Anak Usia Dini
  - 2) Seksi Pendidikan Masyarakat dan Kesetaraan
  - 3) Seksi Pendidikan Karakter dan Pekerti Bangsa

g.. Bidang Tenaga Pendidik dan Kependidikan , membawahi :

- 1) Seksi Tenaga Pendidik
  - 2) Seksi Tenaga Kependidikan
  - 3) Seksi Tenaga Pendidikan Non Formal dan Informal
- h. Unit Pelaksana Teknis Dinas.
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.



C. BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI JAWA TIMUR



## 2. Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berbasis transparansi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terkait Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil

Dari data yang di dapat penulis dan Sesuai dengan fokus kajian, maka penelitian difokuskan dinas pendidikan provinsi jawa timur. . mempertimbangkan tingkat pendidikan responden, maka penulis memilih 5 responden sebagai representatif dimana responden di pilih secara acak Di bawah ini adalah perkembangan penilaian hasil daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing responden

Tabel 1  
Perkembangan DP3 Responden Tahun 2006 - 2008

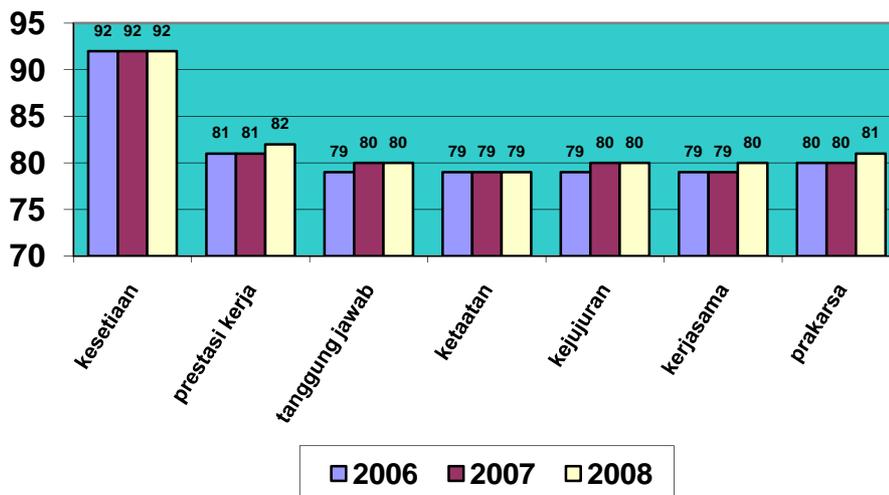
Endang S 060105601 Gol III/b staf	Dwi H 060095110 Gol III/a staf	Sugeng s 0600652440 Gol III/d staf	Heru D 060095131 Gol II/d staf	Fanani 060088289 Gol II/d staf
--	---	---	---	---

Unsur Yang Dinilai	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Kesetiaan	92	92	92	92	92	92	93	93	93	91	91	91	92	92	92
Prestasi Kerja	81	81	82	79	80	81	85	85	86	79	79	79	82	82	83
Tanggung Jawab	79	80	80	78	78	79	83	83	84	77	78	79	79	79	79
Ketaatan	79	79	79	78	78	78	82	82	82	77	77	78	79	79	79
Kejujuran	79	80	80	79	79	79	82	82	82	77	77	78	79	79	79
Kerjasama	79	79	80	78	78	79	82	82	83	78	78	77	79	80	80
Prakarsa	80	80	81	77	78	78	82	82	82	77	77	77	79	79	80
Kepemimpinan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah	569	571	574	561	563	566	589	589	592	555	557	560	569	570	572
Rata-Rata	81,29	81,57	82,00	80,14	80,42	80,85	84,14	84,14	84,57	79,29	79,57	80,00	81,00	81,40	81,71

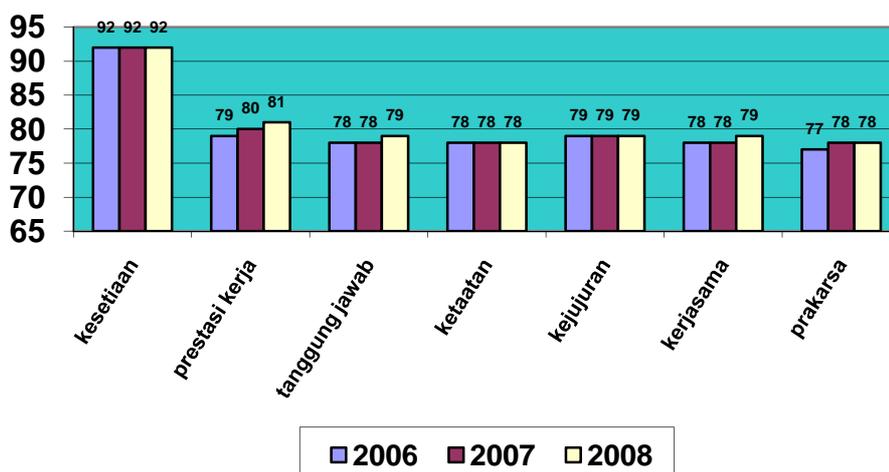
Sumber : data Primer,2009, diolah <sup>21</sup>

<sup>21</sup> Wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur pada 4 agustus 2009

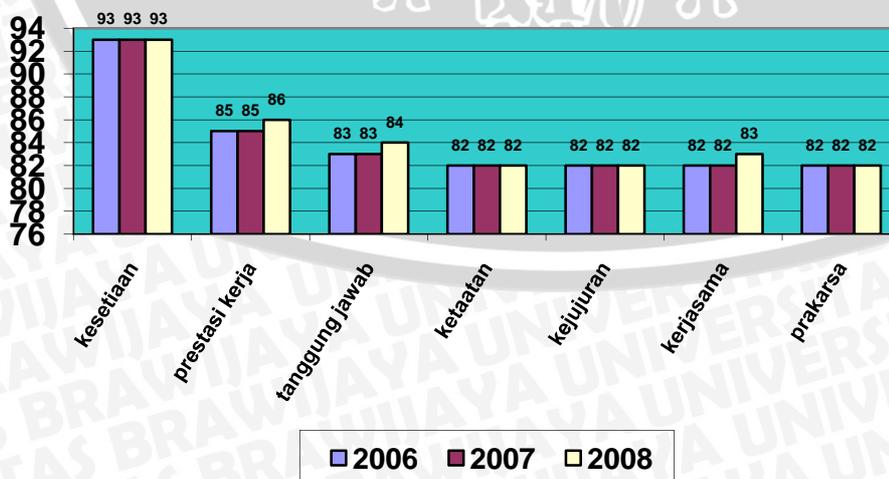
Nilai DP3 Endang S, antara tahun 2006-2008



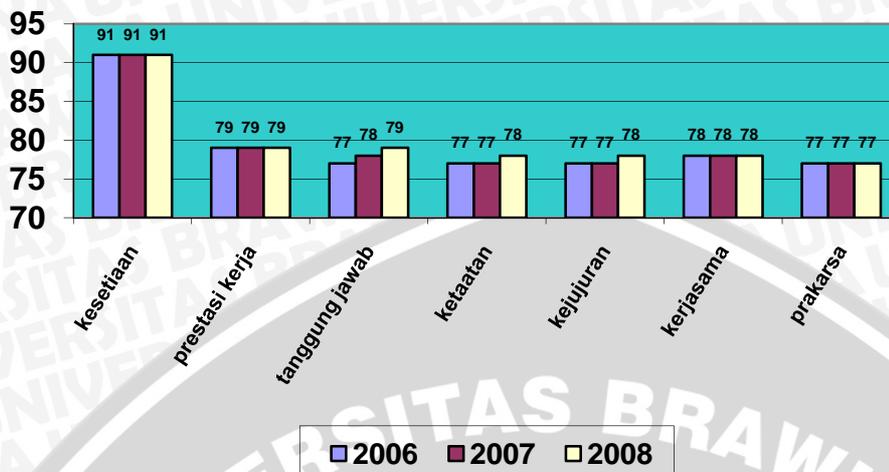
Nilai DP3 Dwi H, antara tahun 2006-2008



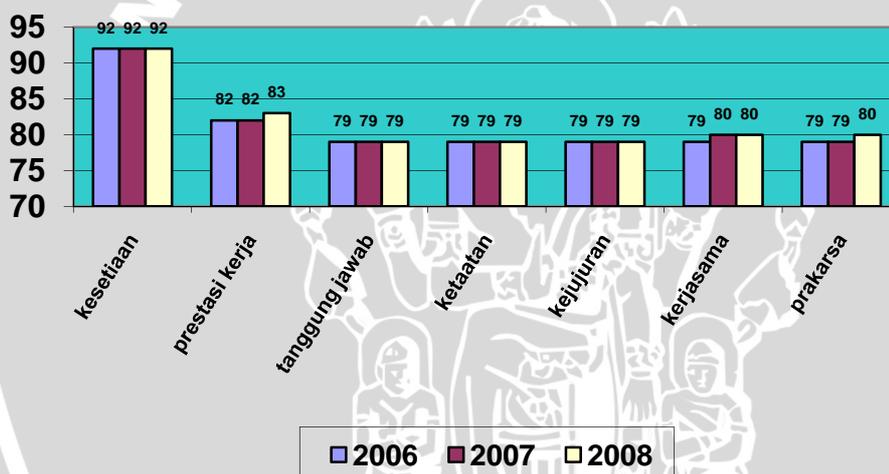
Nilai DP3 Sugeng S, antara tahun 2006-2008



Nilai DP3 Heru D, antara tahun 2006-2008



Nilai DP3 Fanani, antara tahun 2006-2008



Berdasarkan tabel terlihat bahwa :

1. penilaian unsur kesetiaan pada seluruh responden mempunyai nilai angka yang tetap/tidak berubah selama 3 tahun berturut-turut, ada kecenderungan penilai mematok kriteria "amat baik" dan tidak perlu diubah-ubah karena nilai unsur kesetiaan bagi pegawai negeri sipil merupakan harga mati tidak dapat ditawar-ditawar. Walaupun pada kenyataannya sebagian pegawai negeri sipil lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada organisasi, dengan memilih mengorbankan

tugas kantor demi keperluan pribadi (keluarga).

2. Rata-rata jumlah total penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan masing-masing responden hanya naik 2 poin setiap tahun, nampaknya penilai cenderung memakai pola penilaian yang sama setiap tahun. Tidak ada kenaikan secara radikal. Dan bahkan tidak ada mengalami penurunan penilaian.
3. Rata-rata perubahan penilaian (cenderung naik) hanya pada unsur-unsur prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama dan prakarsa. Sedangkan unsur ketaatan, kejujuran dan kesetiaan tidak berubah setiap tahun.
4. Perubahan nilai setiap unsur per tahun hanya naik satu poin. Namun rata-rata 2 tahun pertama cenderung sama atau tetap.

Dari data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilai (atasan langsung responden) dalam memberikan penilaian tidak signifikan dalam memberikan perbedaan nilai setiap tahun. Kecenderungan memberikan penilaian berarti pada perilaku kerjanya, tetapi tidak cukup signifikan memberikan perbedaan nilai dibanding dengan loncatan prestasi kinerja bawahan yang dinilai atau bahkan penurunan kerjanya. Sedangkan penilaian moral atau etika dalam pekerjaan cenderung diabaikan atau tetap setiap tahun. Padahal unsur ini (seperti kejujuran dan ketaatan) sangat mudah dipantau oleh atasan dalam proses pekerjaan.

Ini berarti penilaian yang diberikan penilai (atasan langsung) kepada bawahannya tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dicapai atau juga kemunduran kerjanya, ini tentu sangat merugikan dalam perkembangan karier yang bersangkutan karena penilaian dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan setiap tahun terlihat stagnan. Jadi sampai sejauh ini pola penilaian

tersebut masih jauh dari apa yang disebut pembinaan.

Perlu digarisbawahi bahwa motivasi kerja sangat ditentukan oleh suasana kerja dan dorongan berprestasi yang diciptakan oleh atasannya. Dan salah satu bentuk dorongan tersebut melalui media daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Analisis Hasil Kuesioner

Setelah melakukan analisis data sekunder terhadap penilaian melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan untuk masing-masing responden untuk 3 tahun terakhir serta perbandingannya, selanjutnya dilakukan analisis terhadap data primer melalui pengambilan kuesioner bagi responden. Adapun hasil tersebut dapat dilihat di bawah ini

**Tabel 2**  
**Hasil Kuesioner Penilaian Staf atau pegawai terhadap Daftar Penilaian pelaksanaan pekerjaan**

No	Pertanyaan	% Jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas dengan penilaian DP3 yang diberikan oleh kepala bagian Saudara selama 3 tahun terakhir ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 30% menyatakan puas</li> <li>○ 70% tidak puas</li> <li>○ 0% sangat puas, sangat tidak puas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian DP3 sepertinya hanya formalitas, rajin atau malas dinilai sama saja.</li> <li>- Penilaian DP3 tidak mempunyai sistem yang mampu menilai secara tepat kinerja seorang pegawai</li> <li>- Ada bentuk penghargaan dari atasan terhadap kinerja saya, meskipun</li> </ul>

			penilainnya masih kurang jelas karena hanya berdasarkan penilaian subjektif atasan - Karena menurut saya nilai sudah memadai.
2	Apakah Saudara membaca ketentuan DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 20% menyatakan pernah</li> <li>○ 80% tidak pernah</li> <li>○ 0% lupa</li> </ul>	
3.	Menurut Saudara, apakah penilaian DP3 terhadap Saudara bermanfaat bagi karier Saudara ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 30% menyatakan bermanfaat</li> </ul>	- Tidak ada korelasinya dengan penghargaan berupa promosi maupun
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 70% menyatakan tidak bermanfaat</li> <li>○ 0% sangat bermanfaat, tidak bermanfaat</li> </ul>	<p>gaji/tunjangan. Penghargaan tersebut didasarkan pada senioritas.</p> <p>- Mayoritas hanya berdasarkan formalitas untuk memenuhi kebutuhan penilaian akhir tahun saja</p> <p>- Kerier dilingkungan birokrasi sebagian besar masih berdasarkan senioritas</p> <p>- Kalo nilai DP3 tidak turun tidak bisa naik pangkat.</p>

<p>4</p>	<p>Apakah Saudara pernah mengajukan keberatan terhadap penilaian di DP3 yang dilakukan oleh kepala bagian anda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 100% menyatakan tidak pernah</li> <li>o 0% menyatakan pernah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karena saya memandang DP3 hanya sebagai formalitas dan tidak memberikan kontribusi terhadap reward dan punishment, maka saya kurang peduli terhadap penilaian atasan untuk DP3</li> <li>- Sejah ini belum ada urgensinya pengajuan keberatan.</li> <li>- Tidak ada manfaatnya</li> <li>- Karena saya memanda-ng nilai yang diberikan sudah sangat memuaskan.</li> </ul>
<p>5</p>	<p>Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- DP3 selain dinilai atasan langsung juga dinilai oleh sesama pelaksana.</li> <li>- Berdasarkan data-data kuantitatif, meskipun mungkin pada pelaksanaanya akan sulit.</li> <li>- Punya sistem dan prosedur, sehingga pegawai yang berkinerja baik dapat dinilai dengan baik dan sebaliknya</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harus diberikan kriteria rentang nilai yang jelas, bisa memberikan kontribusi bagi pegawai yang dinilai (misalnya: <i>reward dan punishment</i>)</li> </ul>
6	Menurut Saudara, apakah kepala dinas ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 40% menyatakan sangat berperan</li> <li>o 40% berperan</li> <li>o 20% tidak berperan</li> <li>o 0% sangat tidak berperan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenderung menyetujui usulan dari atasan langsung.</li> <li>- Penilaian memang berasal dari usulan atasan langsung.</li> <li>- Karena atasan atasan langsung mengerti dan tahu kinerja pelaksana dibawahnya</li> <li>- Jika atasan peduli terhadap anak buah, tentu ia akan membimbing anak buah supaya biasa bekerja. Sehingga oto-matis memantau kegiatan bawahan dari sini diharapkan dapat memberikan penilaian yang objektif.</li> </ul>
7	Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 100% menyatakan tidak pernah</li> <li>o 0% menyatakan pernah.</li> </ul>	
8	Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3		<ul style="list-style-type: none"> <li>- DP3 hanya formalitas</li> <li>- DP3 hanya rutinitas saja.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam penilaian DP3 harus ada kriteria penilaian yang diketahui oleh penilai maupun yang dinilai dan bersifat baku.</li> <li>- Perlu ada perubahan kriteria yang dinilai maupun metode penilaiannya.</li> <li>- Buat sistem yang lebih baik</li> <li>- Kalau perlu ada penilaian setiap bulan dan pada akhir tahu dibuat rata-ratanya, sehingga penilaian bisa lebih relevan</li> </ul>
--	--	--

Sumber : data Primer,2009, diolah<sup>22</sup>

Dari hasil kuesioner penilaian pelaksanaan atau staf terhadap penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka yang dinilai oleh atasan langsungnya adalah 30% menyatakan puas, sebaiknya 70% dari responden menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini bagi mereka karena peran daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan hanya sebagai formalitas saja, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara yang pelaksana yang malas, dan rajin, yang berprestasi dan tidak. Selain itu penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh atasan mereka sangat subjektif.

<sup>22</sup> Pengumpulan Data Penelitian Dari Responden

Permasalahan lain adalah 80% dari pelaksana belum membaca ketentuan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan, hal ini menyebabkan mereka secara pasif menanggapi hasil penilaian Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka. Apakah ada manfaat hasil penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka dengan karirnya, 70% menyatakan tidak bermanfaat dan hanya 30% menyatakan bermanfaat.

Hal ini menurut responden karena selama ini hasil penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan mayoritas hanya berdasarkan formatitas untuk memenuhi kebutuhan penilaian akhir tahun saja, selain itu umumnya kerier dilingkungan birokrasi sebagian besar masih berdasarkan senioritas. Dalam peranan kepala bagian dalam penilaian yang objektif rata-rata 80% menyatakan berperan, hal ini karena penilaian atasan langsung kebawah juga dipengaruhi oleh atasan atasan langsungnya.

Selanjutnya apakah responden pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur) 100% menyatakan tidak. Hal ini menggambarkan kurangnya perhatian Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur terhadap daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan

**Tabel 3**  
**Hasil Kuesioner Penilaian kepala bagian terhadap DP3**

No	Pertanyaan	% jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas dengan penilaian Saudara terhadap DP3 pegawai selama 3 tahun terakhir?	<input type="radio"/> 50% puas <input type="radio"/> 50% tidak puas.	- Penilaian yang dibuat berdasarkan nilai/ angka history,

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 0% sangat puas dan sangat tidak puas</li> </ul>	<p>bukan dari record/catatan tersendiri atas prestasi atau wanprestasi dari bawahan.</p> <p>- Kinerja yang bersangkutan memang bagus, karena sesuai dengan apa yang saya lihat dan dengar serta merasakan sendiri tindak tanduk dan perilaku bawahan.</p>
2	Apakah Saudara membaca ketentu-an DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 50% pernah</li> <li>○ 50% lupa</li> <li>○ 0% tidak pernah</li> </ul>	
3	Menurut Saudara, apakah penilaian Saudara DP3 pegawai Saudara bermanfaat bagi kariernya ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 50% bermanfaat</li> <li>○ 50% tidak ada pendapat</li> <li>○ 0% tidak dan sangat tidak bermanfaat</li> </ul>	<p>- Belum melihat seberapa jauh manfaatnya</p> <p>- Sampai saat ini hanya terbatas pada pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat</p> <p>- Banyak penugasan/ kesempatan untuk tugas-tugas pengembangan.</p>
4	Apakah Saudara menerima keberatan dari pegawai terhadap penilaian DP3 yang Saudara lakukan ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 0% pernah</li> <li>○ 100% tidak pernah</li> </ul>	<p>-Yang bersangkutan cukup puas</p> <p>- Karena penilaian berda-sarkan kondisi masing-masing individu</p>

			dalam melaksanakan kegiatan
5	Menurut Saudara, bagaimana seharusnya penilaian DP3 yang objektif itu?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian yang objektif tentu dapat dilakukan antara lain: dengan pengamatan atau membuat catatan kecil untuk hal-hal yang dilaksanakan.</li> <li>- Adanya informasi dari atasan tentang aturan main dalam pelaksanaan suatu kegiatan</li> <li>- Harus ada penilaian pada tugas-tugas tertentu.</li> <li>- Terukur dengan kriteria yang jelas.</li> <li>- Harus ada <i>break-down</i> penilaian dengan bobot-nya</li> </ul>
6	Menurut Saudara, kepala dinas ikut berperan dalam proses penilaian DP3 yang objektif?	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 100% berperan</li> <li>o 0% sangat berperan, tidak dan sangat tidak berperan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karena harus mengetahui hasil penilaian tersebut.</li> <li>- Bagaimanapun penilaian yang diberikan terhadap bawahan harus ada konfirmasi dari kepala dinas</li> </ul>

7	Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 0% pernah</li> <li>o 100% tidak pernah</li> </ul>	
8	Hal lain yang ingin Saudara ungkapkan sehubungan dengan penilaian DP3		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bentuk DP3 selama ini belum mencerminkan hasil penilaian yang objektif.</li> <li>- Perlu dipikirkan penilaian yang lebih objektif.</li> <li>- Belum mengukur potensi pribadi seseorang karena pribadi masing-masing berbeda.</li> <li>- Perlu dibuat hasil kerja pegawai setiap bulan</li> <li>- Perlu dievaluasi hasil kerja tiap bidang/bagian</li> <li>- Menilai sesuai performance</li> </ul>

Sumber: data Primer,2009, diolah<sup>23</sup>

Dari hasil kuesioner terhadap penilaian kepala bagian terhadap penilaian Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang mereka nilai terhadap bawahan langsungnya yaitu apakah mereka puas terhadap penilaian mereka pada Daftar

<sup>23</sup> Pengumpulan Data Penelitian Dari Responden

penilaian pelaksanaan pekerjaan, 50% menyatakan puas dan 50% menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan ini disebabkan penilaian yang dibuat berdasarkan nilai atau angka history, bukan dari record atau catatan tersendiri atas prestasi atau wanprestasi pegawai. Oleh karenanya menurut responden harus ada penilaian tambahan untuk memback-up penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan itu perlu dilakukan setiap bulan sebagai bahan evaluasi, prestasi kerja bawahan. Dari analisis ini juga terlihat bahwa pemahaman para penilai (*rater*) mengenai penilaian prestasi pegawai yang baik masih rendah, hal ini dikarenakan sebagian dari mereka (50%) pernah membaca tetapi telah lupa terhadap peraturan tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut khususnya pengetahuan tentang definisi dari kedelapan unsur penilaian prestasi dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif. Disamping itu dalam proses penilaian tidak didukung oleh data empiris sehingga penilaian cenderung subjektif. Apakah penilaian mereka didalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan bermanfaat bagi karier yang bawahan yang dinilainya 50% menyatakan bermanfaat dan 50% tidak berpendapat (memilih). Namun hal yang menarik dari komentar responden adalah bahwa mereka belum melihat seberapa jauh manfaat dari penilaian tersebut, karena baru terbatas pada pemberian penghargaan kenaikan pangkat yang memang naik secara reguler atau penghargaan langsung seperti memberikan kesempatan mengikuti tugas-tugas pengembangan. Selanjutnya apakah ada keberatan dari bawahan langsung terhadap penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang mereka lakukan, 100% menyatakan tidak ada karena penilaian dilakukan berdasarkan kondisi masing-masing individu dalam melaksanakan kegiatan.

Namun menurut beberapa responden (staf) yang diwawancarai dikarenakan tidak ada keberanian untuk melakukan keberatan, hal lain dikarenakan angka yang diberikan mengalami kenaikan walaupun maksimal naik 2 poin dan juga ditambah alasan senioritas yang membuat beberapa staf merasa “sungkan” untuk melakukan keberatan. Sedangkan pendapat dari responden terhadap bagaimana seharusnya penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang objektif itu beberapa komentar yang diberikan antara lain bahwa penilaian yang objektif tentu dapat dilakukan antara lain: dengan pengamatan atau membuat catatan kecil untuk hal-hal yang dilaksanakan, adanya informasi dari atasan tentang aturan main dalam pelaksanaan suatu kegiatan, penilaian kinerja harus terukur dengan kriteria yang jelas, serta harus ada *break-down* penilaian dengan bobotnya.

Apakah kepala dinas responden ikut berperan dalam proses penilaian Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang objektif : 100% menyatakan berperan hal ini dikarenakan kepala dinas harus mengetahui hasil penilaian atasan bawahannya dalam bentuk konfirmasi. Yang menarik adalah 100% responden menyatakan tidak pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh unit pembina kepegawaian (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur).

Beberapa komentar responden sehubungan dengan penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

- a) Bentuk daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan selama ini belum mencerminkan hasil penilaian yang objektif.

- b) Perlu dipikirkan penilaian yang lebih objektif.
- c) Belum mengukur potensi pribadi seseorang karena pribadi masing-masing berbeda.
- d) Perlu dibuat hasil kerja pegawai setiap bulan
- e) Perlu dievaluasi hasil kerja tiap bidang-bagian
- f) Menilai sesuai performance

Komentar-komentar ini menggarisbawahi bahwa eksistensi daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dipertanyakan kembali karena adanya keraguan bahwa hasil daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja pegawai negeri sipil.

**Tabel 4**  
**Hasil Kuesioner Penilaian kepala dinas terhadap DP3**

No	Pertanyaan	% jawaban	Komentar
1	Apakah Saudara puas dengan penilaian Saudara terhadap DP3 kepala bagian selama 3 tahun terakhir?	Puas (100%)	Karena nilai tiap-tiap unsur dalam DP3 diatas 76 sehingga tidak mengganggu karier bawahan langsungnya
2	Apakah Saudara membaca ketentu-an DP3 sebagaimana dalam PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS ?	Pernah (100%)	
3	Menurut Saudara, apakah penilaian Saudara DP3 kepala bagian Saudara bermanfaat bagi kariernya ?	Tidak bermanfaat (100%)	
4	Apakah Saudara menerima keberatan dari	o 0% pernah	Karena nilai setiap umur yang

	kepala bagian terhadap penilaian DP3 yang Saudara lakukan ?	o 100% tidak pernah	diberikan diata (76) (baik)sehingga tidak pernah ada keberatan dari pegawai yang dinilai
5	Menurut Saudara, bagaimana seha-rusnya penilaian DP3 yang objektif itu?		Sesuai dengan hasil kerja
6	Apakah Saudara pernah menerima dan membaca petunjuk teknis/pelaksanaan penilaian DP3 yang dikeluar- kan oleh unit pembina kepegawaian (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur?	o 0% pernah o 100% tidak pernah	
7	Hal lain yang ingin Saudara ungkap-kan sehubungan dengan penilaian DP3		Unsur-unsur dala DP3 perlu disederhanakan : o Disiplin o Prestasi kerja o Prakarsa o Kerjasama o Tanggung jawab o Kepemimpinan  Faktor yang dinilai supaya disesuaikan dengan kom-petensi tugas

Sumber : data Primer,2009, diolah <sup>24</sup>

Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut kepala dinas dari

<sup>24</sup> Pengumpulan Data Penelitian Dari Responden

pelaksana yang dinilai bahwa nilai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sedapat mungkin aman untuk pelaksana dengan batas minimum 76 (kriteria baik) sehingga tidak mengganggu karier apabila secara normatif nilai tersebut mempengaruhi karier mereka sesuai dengan aturannya. Namun tindakan ini tentu tidak bersifat membina. Hal lain yang menarik adalah koresponden menginginkan adanya penyesuaian pola daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan kompetensi tugas selain penyederhanaan unsur-unsur yang dinilai khususnya pada itemnya.

Hasil analisis data sekunder (hasil penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan responden) serta data primer (melalui kuesioner) mempunyai garis kesamaan yaitu kurangnya objektif dalam penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, mengapa demikian.

Hal ini sesuai dengan identifikasi permasalahan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja staf pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur belum sesuai dengan maksud dan tujuan penilaian berdasarkan aturan yang berlaku.

### **3. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dari pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Dari data yang di dapat tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur , terlihat ada sedikit kekurangan yang mengakibatkan kurang puasnya dari staf atau pegawai sebagai pihak yang dinilai sehingga efektifitas dan fungsi dari penilaian kinerja tersebut menjadi kurang efektif.

Faktor-faktor yang menjadi penghambat tersebut dari data yang di dapat pada lapangan di katagorikan menurut jabatan dan kedudukannya diantaranya yakni :

## **1. Pegawai atau Staf**

### **a. rendahnya pemahaman ketentuan Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan**

rendahnya pemahaman responden terhadap ketentuan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dikarenakan kurang diberikan informasi secara utuh mengenai Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 beserta lampirannya. Untuk mengatasi hal ini pihak organisasi dalam hal ini Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur perlu mensosialisasikan aturan ini secara utuh.

### **b. Tidak pernah melakukan keberatan**

Salah satu ketentuan penilaian bahwa pegawai negeri sipil yang dinilai dapat mengajukan keberatan baik seluruhnya atau sebagian belum dipahami responden. Untuk itu dengan sosialisasi diatas diharapkan permasalahan ini dapat diatasi. Namun hal ini tentu didukung oleh atasan atau pejabat yang bersangkutan untuk mendorong dan memberikan ruang dan waktu yang dinilai untuk melakukan keberatan jika dirasa perlu melalui dialog yang sifatnya kekeluargaan.

## **2. Kepala bagian**

### **a. Pemahaman penilaian kinerja masih rendah**

Seperti halnya staf, kepala bagian(sebagai penilai) juga kurang diberikan informasi secara utuh mengenai ketentuan tersebut, hal ini menyebabkan

kepala bagian kurang memahami defenisi dari kedelapan unsur penilaian prestasi dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif. Faktanya penilaian dilakukan dengan melihat daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan staf tahun yang lalu kemudian nilai beberapa item dinaikan beberapa point ( rata-rata naik 2 poin) tanpa memahami dan memperhatikan maksud item yang dinilai. Jalan keluar dari permasalahan ini adalah melakukan pelatihan terhadap atasan langsung dalam melakukan penilaian prestasi. Salah satu keahlian yang perlu diberikan adalah teknik wawancara yang efektif terutama wawancara dalam penilaian prestasi bawahan, serta mengurangi faktor subjektivitas dalam penilaian. Hal ini harus ditunjang dengan komitmen yang tinggi dari atasan langsung dalam memahami penilaian kinerja berdasarkan peraturan yang berlaku.

#### **b. Kurang melihat data pendukung**

Dalam menilai daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan staf, atasan langsung kurang didukung dengan data pendukung dari catatan prestasi yang hanya menilai berdasarkan ingatan saja ataupun wanprestasi yang dinilai, ambil contoh misalnya dari unsur ketaatan didalam melakukan penilaian, penilai perlu melihat data absensi pegawai yang dinilai pada bagian Absensi Pegawai kerana ada kalanya staf tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 40 (empat puluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun. Namun data pendukung ini sering diabaikan penilai. Untuk itu diperlukan input dari unit atau bidang lain untuk menilai komitmen pegawai (atau

memanfaatkan), seperti laporan penilaian pelaksanaan pemeriksaan untuk digunakan sebagai input yang sangat berharga bagi atasan (penilai) agar dapat menilai konsistensi kinerja pegawai.

### c. Kurangnya Pembinaan Melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

kepala bagian dalam memberikan penilaian harus menganalisa pekerjaan staf secara mendalam (*job analysis*) sehingga dapat membandingkan antara hasil pekerjaan dilakukan selama setahun dibanding dengan tupoksinya. Sehingga penilaian Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat diandalkan keakuratannya, hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan membina stafnya untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya pada tahun selanjutnya.

## 3. Kepala dinas

### a. Lebih mengamankan angka Batas minimum

Pada dasarnya pengukuran kinerja melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan menggunakan metode *Graphic Rating Scale* (GRS) yang mempunyai empat kelemahan mendasar, yaitu

- 1) *hallo effect*, yaitu kepuasan seorang atasan langsung mempengaruhi penilaian atas aspek yang lain.
- 2) *Central tendency*, yaitu atasan langsung tidak mau ambil pusing dengan urusan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga menganggap semua bawahannya mempunyai nilai rata-rata.
- 3) *Leniency or strictness*, dimana atasan langsung cenderung menganggap

semua bawahan sama bagusnya, sehingga menghindari rasa kecewa bawahan.

Mengamankan angka batas minimum ini sejalan dengan kelemahan-kelemahan dari metode penilaian pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ini. Untuk mengatasi hal ini, penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan bawahan semestinya dalam kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi, yaitu mengaitkan dengan kegiatan perencanaan pegawai, promosi, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi juga melibatkan penilai dari luar, dengan demikian penilaian tersebut akan menghindari kelemahan-kelemahan diatas.

**b. Kurang memberi kesempatan umpan balik penilaian bawahan**

Harus diciptakan budaya korektif, sehingga dapat tercipta suasana yang lebih terbuka dan komunikatif, hal ini dapat mendorong motivasi yang dinilai untuk selalu memperbaiki diri dan berkembang.

**4. Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur**

Bagi pembina dalam hal ini sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur harus secara konsisten dan mempunyai komitmen untuk menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagai bahan pertimbangan terhadap :

- a) kenaikan pangkat
- b) penempatan dalam jabatan
- c) kenaikan gaji berkala
- d) pemindahan (mutasi)

Hal ini sejalan dengan kegunaan Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979

#### **4. Upaya-Upaya yang Dapat Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Demi untuk menunjang suksesnya Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang telah menjadi cita-cita seluruh pegawai negeri Indonesia, kiranya perlu untuk mencari jalan keluar untuk mengatasi faktor-faktor yang telah menyebabkan terhambatnya pelaksanaan penilaian pekerjaan terhadap pegawai negeri sipil.

Untuk itu khususnya pihak Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur yang terkait dalam melakukan penilaian harus lebih mensosialisasikan lagi tentang mekanisme dalam penilaian dan transparansi dari penilaian yang di lakukan oleh pejabat penilai terhadap bawahannya sehingga kinerja dari para pegawai benar-benar terpantau.

Selain itu pentingnya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai tolak ukur dari kinerja para pegawai sehingga dapat terlihat mana pegawai yang baik kinerjanya dengan pegawai yang kurang baik kinerjanya, sehingga dalam mengoptimalkan penilaian ini Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur sedang berusaha untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang selama ini banyak menghambat proses penilaian kinerja pegawai, diantaranya :

1. Lebih mengefektifkan lagi peran daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yakni dengan melakukan penilaian dari daftar

penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) secara lebih transparansi terutama dalam poin-poin penilaian yang tertulis pada peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 pasal 4 ayat 2 dimana pejabat penilai harus benar-benar harus transparan dan memiliki data pendukung yang kongrit sehingga tidak terkesan asal-asalan.

2. Perlu adanya upaya kekeluargaan dari pejabat penilai terhadap setiap hasil penilaian kinerja pegawai bila ada yang kurang puas atas hasil dari penilaian sehingga mendapat jalan keluar yang baik berupa solusi-solusi yang bisa membangun bagi pegawai sehingga kinerjanya di kedepannya bisa lebih baik lagi.
3. Semua pihak lebih memahami dan mempelajari tentang tata cara penilaian sehingga penilaian lebih transparansi dan tidak bersifat subjektif sehingga di harapkan kinerja para pegawai bisa terus lebih maju dan baik.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Sesuai dengan permasalahan dan hasil pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)” (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)” (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) dirasa masih kurang efektif.
2. Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Transparansi Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)” (Studi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur di Surabaya) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penilaian kinerja pegawai kurang maksimal. Faktor yang menyebabkan kurang maksimalnya penilaian kinerja pegawai di bagi berdasarkan kedudukan dan jabatannya yakni antara lain :

1. Pegawai atau Staf

- a. rendahnya pemahaman ketentuan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.
- b. Tidak pernah melakukan keberatan.

2. Kepala bagian
  - a. Pemahaman penilaian kinerja masih rendah.
  - b. Kurang melihat data pendukung
  - c. Kurangnya pembinaan melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
3. Kepala dinas
  - a. Lebih mengamankan angka Batas minimum.
  - b. Kurang memberi kesempatan umpan balik penilaian bawahan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Lebih mengefektifkan lagi peran daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yakni dengan melakukan penilaian dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) secara lebih transparansi terutama dalam poin-poin penilaian yang tertulis pada peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 pasal 4 ayat 2 dimana pejabat penilai harus benar-benar harus transparan dan memiliki data pendukung yang kongrit sehingga tidak terkesan asal-asalan dan merevisi undang-undang 43 tahun 1999 tentang kepegawaian yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga tidak multi tafsir tentang kegunaan dan manfaatnya serta memberikan atau membuat akibat hukum bagi para pejabat penilai bila terjadi pelanggaran terhadap daftar penilaian pelaksanaan

pekerjaan sehingga memiliki kepastian hukum yang kongkrit sebagai produk dari undang-undang.

## 2. Bagi Pegawai

a. Pegawai harus mengerti peran dan fungsi dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan itu sendiri karena penilaian tersebut memiliki ketentuan yang sangat berguna dalam kaitannya hak dan kewajiban sebagai pegawai dan optimalisasi kinerja mereka sebagai pegawai negeri sipil.

b. Pegawai harus lebih kritis dalam menanggapi penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan sehingga tercipta transparansi dalam penilaian sesuai keadaan yang sebenarnya.

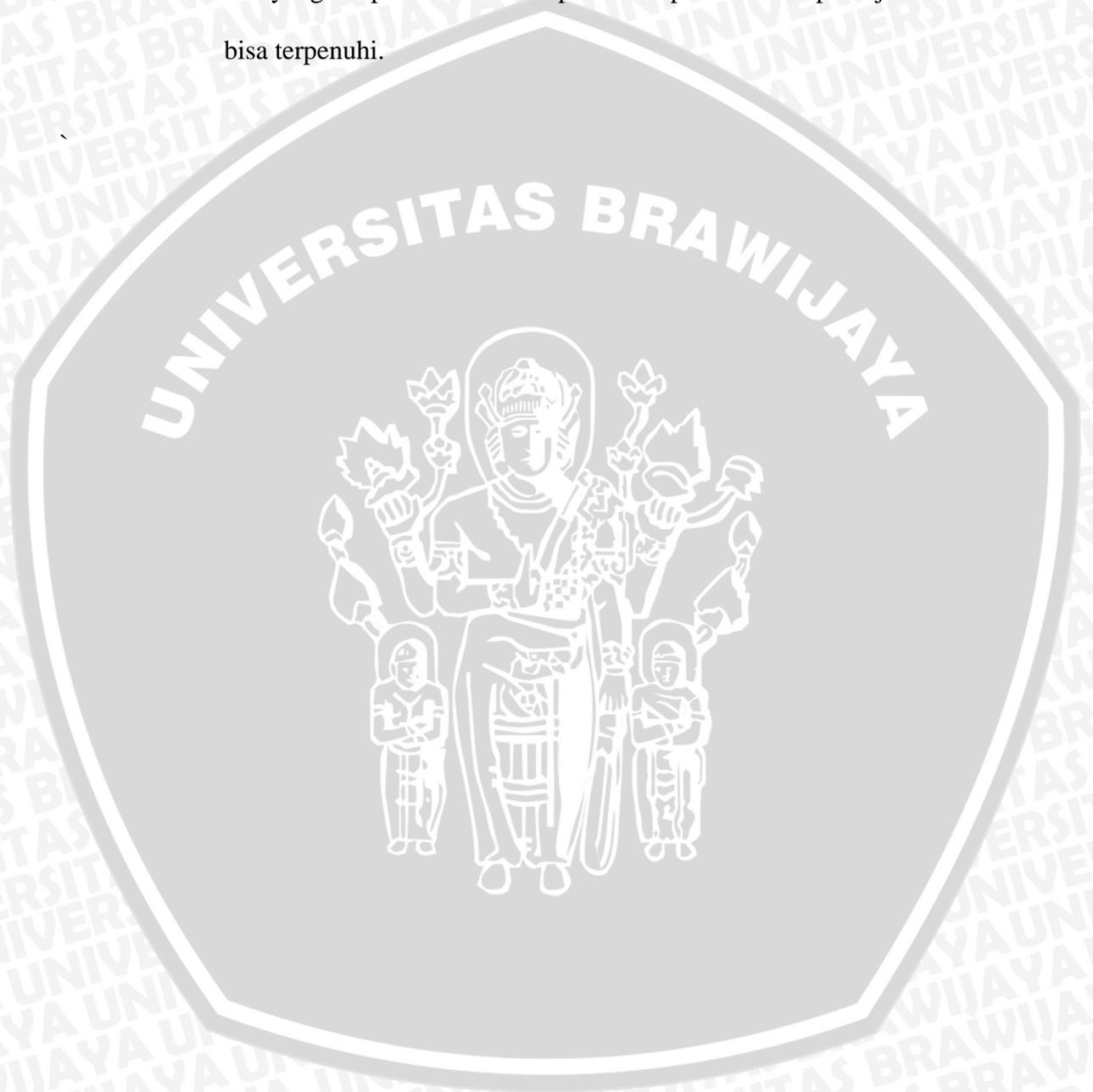
## 3. Bagi Kepala Bidang

Kepala bidang harus benar-benar mengetahui dan memiliki data pendukung yang kongkrit dalam melakukan penilaian terhadap bawahannya sehingga tercipta penilaian yang transparansi sehingga tidak merugikan bawahannya yang dinilai.

## 4. Bagi Kepala Dinas

Kepala dinas disini dituntut harus benar-benar memiliki *leadership* yang bijaksana dalam melakukan penilaian terhadap bawahannya dan tidak sungkan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan dalam penilaian terhadap bawahannya dan mau menerima

kritik dan saran yang menyangkut tentang penilaian kinerja para pegawainya sehingga dapat lebih mengoptimalkan lagi kinerja para pegawai dan hak dan kewajiban yang diterima oleh pegawai menyangkut penilaian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ini bisa terpenuhi.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Amstrong,M,1998,*performance management*,Clays,Ltd,st,lvesple,England.
- Cholid Narbuki, 1999, *Metode Penelitian Hukum*, Bina Aksara, Jakarta
- Hadari Nawawi, 2003,*Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Mas'oed,Mochtar,1997.*Politik,Birokrasi,dan pembangunan*,Yogyakarta
- Prof. Dr. Mr. Prajudi Admosurdijo, *Hukum Administasi Negara*, Jakarta
- Soetomo S.H,Hukum Kepegawaian Dalam Praktek,Usaha Nasional,Surabaya
- Soerjono Soekanto, 1984, *Pengantar Penelitian Hukum*, UI-Press, Jakarta
- Soerjono soekanto dan Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif, Suatu Tinjauan Singkat*, Rajawali Press, Jakarta, 1990
- Thomas C, Alewine, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja Performance"*(Ed), *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, , PT. Alex Media Komputindo-Kelompok Gramedia ,Jakarta,.
- Wusanto,IG.1986.*Manajemen Personalialia*. Pustaka Dian,Jakarta
- W.J.S Poerwadaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*,Balai Pustaka,Jakarta

**Peraturan Perundang – Undangan**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan
- Peraturan Gubernur Nomor 81 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Sekretariat, Bidang, Sub Bagian Dan Seksi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 120 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan

Tata Cara Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur

**Media Elektronik**

[www.jurnalskripsidantesisi.com](http://www.jurnalskripsidantesisi.com)

[www.radarbiak.com](http://www.radarbiak.com),

[www.surabaya.co.id](http://www.surabaya.co.id)

