

## RINGKASAN

Penelitian ini mempelajari tentang Sumber Daya Manusia yang memiliki fungsi mendukung pencapaian organisasi. Organisasi menghadapi tantangan berupa perubahan-perubahan mengarah kepada perbaikan secara terus-menerus untuk mencapai sasarannya. Hal ini dilakukan karena selama ini berkembang di masyarakat, bahwa Aparatur Pemerintah Kabupaten Gresik khususnya di lingkungan sekretariat bekerja dengan tingkat produktifitas rendah, terjadi pemborosan sumber daya, pelayanan masyarakat yang tidak memadai dan lamban. Menurut (Werther, 1996:324), penilaian prestasi kerja yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan organisasi apabila dilakukan secara benar, akan memberikan perbaikan kerja seluruh organisasi.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kabupaten Gresik selama lima bulan mulai bulan Mei sampai dengan bulan September 2001 dengan judul "Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Di Lingkungan Organisasi Pemerintah Kabupaten Gresik". Dibawah bimbingan Bapak Drs. Tjiptohadi S, M.Ec, Ph.D, Ak. Selaku Dosen Pembimbing Utama.

Tujuan penelitian ini adalah mengenal lebih lanjut penilaian prestasi kerja dalam DP3, yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui manfaat penilaian DP3 dalam perbaikan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Mengenal dampak yang mungkin timbul akibat penerapan DP3.
3. Mengidentifikasi masalah-masalah potensial yang ditimbulkan akibat penerapan DP3.
4. Mengenal resiko yang mungkin timbul akibat penerapan DP3.
5. Mengenal kendala yang mengakibatkan penerapan DP3 tidak efektif dengan menggunakan BPK (Bidang Prestasi Kunci) untuk mengatasinya.

Penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu daftar nama pegawai yang akan diwawancarai diperoleh penulis secara bertahap. Pegawai yang akan diwawancarai terbagi dalam kelompok berdasarkan peranannya dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) terbukti tidak berorientasi kepada pembinaan karir pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gresik, meskipun didalam pelaksanaannya secara formal telah menggunakan sistem prestasi kerja yang mengacu pada bidang prestasi kunci dan bidang prestasi tambahan.
2. Pengujian menggunakan analisis proses menunjukkan bahwa penerapan DP3 secara formal telah menggunakan konsep penilaian prestasi kerja dalam kerangka manajemen Sumber Daya

Manusia, meskipun komponen penilaiannya hanya sebagai salah satu unsur didalamnya. Prosedur penilaian prestasi kerja menggunakan DP3 terbukti hanya bersifat formal yang dilakukan setiap tahun tanpa menyentuh makna secara teoritis. Pengujian menggunakan analisis isi membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja menggunakan DP3 belum sepenuhnya menerapkan konsep umpan balik manajemen Sumber Daya Manusia yang berorientasi kepada perbaikan kemampuan pegawai. Hal ini disebabkan tidak pernah dilakukan penyuluhan prestasi kerja dan pengharkatan menggunakan pencapaian sasaran bidang prestasi kunci maupun bidang prestasi tambahan yang selalu diperbaharui sesuai dengan tuntutan perbaikan kinerja organisasi Pemerintah Kabupaten Gresik.

Membandingkan manfaat penerapan sistem penilaian prestasi kerja secara teoritik dengan kenyataan yang dihadapi oleh pegawai, terlihat bahwa penerapan otonomi daerah mampu mengubah peran organisasi kearah profesionalisme, meskipun ukurannya dilihat dari kenaikan (*mark up*), angka DP3 dari satu tahun ketahun berikutnya. Evaluasi prestasi kerja untuk memperoleh kompensasi menunjukkan bahwa kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat diperoleh secara otomatis setelah melewati masa kerja tertentu sesuai dengan peraturan.

Masalah potensial yang timbul akibat penerapan DP3 diperoleh kenyataan bahwa penilaian masih bersifat subyektif karena tidak dapat menggambarkan secara tepat penggunaan kisaran penilaian. Masalah potensial lain adalah perbedaan kemampuan penilai, hasil penilaian tidak didokumentasikan dengan baik dan munculnya partisipasi semu. Perbedaan kemampuan penilai muncul karena penilai tidak pernah mengikuti pelatihan melakukan penilaian. Menurut (Locher dan Tell, 1990:367) bahwa persoalan ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman dan konsistensi evaluasi kerja terhadap bawahannya. Hasil penilaian tidak didokumentasikan dengan baik berakibat tidak tersedia data yang valid sebagai bahan pertimbangan kenaikan pangkat dan pengembangan karir pegawai. Partisipasi semu terjadi apabila komunikasi antar pribadi yang merupakan dasar peninjauan prestasi kerja secara berpasangan tidak berlangsung selama proses penyuluhan dan penilaian prestasi kerja.

Upaya pemecahan masalah untuk mengatasi kelemahan penerapan sistem penilaian prestasi kerja menggunakan format DP3 adalah dengan melakukan penyuluhan prestasi kerja oleh pengelola Sumber Daya Aparatur di dalam organisasi Pemerintah Kabupaten Gresik kepada seluruh pegawai. Substansi penyuluh prestasi kerja mengikuti prinsip pembelajaran organisasi serta mengadopsi konsep pemberdayaan yang melibatkan pegawai dalam sumbang saran dan keterlibatan kerja menggunakan variasi ketrampilan yang dimilikinya.