

## PERSEPSI PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN BOGOR TEHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA

### PERCEPTION OF WORKERS IN DINAS KESEHATAN KABUPATEN BOGOR ON PERFORMANCE APPRAISAL

Wiku B.B. Adisasmith<sup>1</sup> dan Prita Paramith<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok, Jakarta

<sup>2</sup>Alumni Program SKM Ekstensi Pagi, Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok, Jakarta

#### ABSTRACT

**Backgrounds:** Performance appraisal is one of the quantitative tools to evaluate working performance of personnel. This study aimed at finding out perception of workers on performance appraisal in Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor.

**Methods:** This was a descriptive study with a cross-sectional design. Samples as respondents were all workers in Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor. Primary data were collected using questionnaire and the secondary data consisting of personality profile of workers were collected from the Personnel Division of the office.

**Results:** 51,2% of respondents did not have good perception on aspects of performance appraisal. Most of the respondents felt that socialization of performance appraisal was insufficient. There was significant relationship between some aspects of performance appraisal, i.e.: education, surveyor, appraisal procedure, results of procedure and decision of Personnel Division.

**Conclusion:** The results showed there were significant relationships: (1) education and perception on performance appraisal, (2) perception on surveyor and perception on performance appraisal, (3) perception on procedure of performance appraisal and perception on performance appraisal, (4) perception on instrument of performance appraisal and perception on performance appraisal, (5) perception on results of performance appraisal and perception on performance appraisal, (6) perception on decision of Personnel Division and perception on performance appraisal.

**Keywords:** performance appraisal, human resource management, personnel evaluation.

#### PENGANTAR

Penilaian kinerja merupakan salah satu penilaian mutu atau kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan dengan evaluasi kinerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang harus dipenuhinya (*working performance evaluation*). Departemen Kesehatan<sup>1</sup> menguraikan bahwa sebagai dasar dalam menetapkan insentif dan sistem penghargaan (*reward system*) pada pegawai adalah penilaian kinerjanya, yang harus dinilai secara obyektif dan sistematis sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara pegawai. Sebagai lembaga pemerintah, Departemen Kesehatan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Kerja (DP3) sebagai instrumen untuk menilai prestasi kerja, perilaku, dan kesetiaan pegawai. Penilaian kinerja pegawai negeri diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) No.10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang

bersifat nasional dan bertujuan memberikan pedoman seragam pada setiap lembaga pemerintah yang beraneka ragam tugas dan fungsinya tentang cara penilaian kinerja. Oleh karenanya, PP No. 10/1979 dilengkapi dengan lampiran tentang rincian unsur yang dinilai dalam butir-butir. Adapun pada setiap butir terdapat angka penilaian. Menurut peraturan ini, DP3 dipergunakan sebagai salah satu bahan penilaian obyektif dalam pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, dan kenaikan gaji berkala atau pemindahan (*demosi*).<sup>1</sup>

Berdasarkan hasil *survey* pendahuluan pada bulan April 2004 di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor, melalui penyebaran kuesioner kepada 6 pegawai pelaksana mengenai persepsinya terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja, diperoleh data bahwa 50% mengatakan bahwa

penilaian prestasi kerja belum sesuai dengan harapan pegawai. Hal tersebut ada keterkaitan antara instrumen penilaian dengan uraian tugas (*job description*) dan komunikasi hasil penilaian pegawai, dan 50% lagi mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja sudah baik dalam pelaksanaannya. Dari hasil wawancara singkat dengan salah satu pelaksana tugas Subbagian Perencanaan dan Pengembangan Bidang Pengembangan dan Pemanfaatan Sumber Daya Kesehatan di Dinas Kabupaten Bogor, diketahui bahwa DP3 belum secara rinci mencerminkan prestasi seseorang dan sifat subjektivitas penilai masih tinggi. Ditambahkan oleh pelaksana Subbagian Kepegawaian bahwa masih ada kekurangpahaman dan perhatian dari penilai dalam hal penilaian kinerja pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai persepsi pegawai terhadap pelaksanaan dan aspek-aspek Penilaian Prestasi Kerja dengan menggunakan DP3 di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor.

**BAHAN DAN CARA PENELITIAN**

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif analitik dengan menggunakan pendekatan penelitian potong lintang (*cross sectional*) untuk mendapatkan gambaran tentang persepsi pegawai terhadap pelaksanaan aspek-aspek penilaian prestasi kerja dengan menggunakan DP3 di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pelaksana tetap yang dinilai yaitu sebanyak 92 orang di tiap Subdinas Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor dan dilakukan selama bulan Juni dan Juli 2004. Pengumpulan data dibagi menjadi data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari arsip pegawai yang ada di unit kepegawaian.

Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas yaitu karakteristik SDM yang terdiri dari umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, golongan pangkat, pengalaman dinilai. Variabel terikat adalah aspek-aspek penilaian prestasi kerja yaitu penilai, prosedur penilaian, instrumen penilaian, hasil penilaian dan keputusan personalia.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**1. Karakteristik SDM**

Dari 82 responden, sebagian besar berumur 35 sampai 45 tahun (54,9%), responden laki-laki lebih banyak jumlahnya (53,7%), pendidikan tinggi di atas SLTA (57,3%), responden yang memiliki masa kerja antara 9-17 tahun (62,2%), golongan kepangkatan responden yang tinggi III-IV (3,7%), dan pengalaman responden dinilai lebih dari sekali (84,1%) selama bekerja.

**2. Persepsi Responden terhadap Aspek-aspek Penilaian Prestasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 51,2% responden memiliki persepsi kurang baik terhadap aspek-aspek penilaian prestasi kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor. Distribusi frekuensi persepsi responden terhadap aspek-aspek penilaian prestasi kerja dapat dilihat pada Tabel 1.

Sebagian besar responden (59,8%) memiliki persepsi kurang baik terhadap atasan sebagai penilai. Hal ini disebabkan prestasi kerja responden jarang dinilai dan penilaian itu dilakukan tidak mengikuti jadwal yang seharusnya dilakukan setiap tahun. Responden mengatakan bahwa mereka dinilai oleh atasannya hanya pada saat akan kenaikan pangkat. Para penilai melakukan penilaian sekedar memenuhi kebutuhan administratif kepegawaian.<sup>2</sup>

**Tabel 1. Distribusi Frekuensi Persepsi terhadap Aspek-Aspek Penilaian Prestasi Kerja**

No	Aspek-aspek Penilaian Prestasi Kerja	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Penilai	Baik	33	40,2
		Kurang	49	59,8
2	Prosedur Penilaian	Jelas	11	13,4
		Kurang	71	86,6
3	Instrumen Penilaian	Jelas	20	24,4
		Kurang	62	75,6
4	Hasil Penilaian	Sesuai	25	30,5
		Kurang	57	69,5
5	Keputusan Personalia	Sesuai	21	25,6
		Kurang	61	74,4

Pada prosedur penilaian, sebagian besar responden 86,6% mengatakan kurang mengetahui prosedur penilaian di instansi mereka. Bagi responden yang mengetahui prosedur tersebut mengatakan bahwa mereka belum memahami petunjuk yang terdapat dalam prosedur penilaian.

Berkaitan dengan kejelasan pada tiap unsur-unsur yang dinilai dalam instrumen penilaian, sebagian besar responden (75,6%) mengatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai tidak sesuai dengan uraian pekerjaan mereka. Responden menyatakan unsur yang dinilai dalam instrumen penilaian bersifat umum (*general*). Responden berharap unsur “kesetiaan” dan “ketaatan” dihapus dari daftar unsur yang dinilai atasan. Hal ini dikarenakan nilainya akan tetap sama tiap tahunnya yaitu 91.

Sebagian besar responden mengatakan bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang objektif (69,5%) dan dampak hasil penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja.

Hasil penilaian terhadap keputusan personalia memberikan dampak terhadap kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Tetapi, hasil penilaian kurang menjamin adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan (74,4%).

### 3. Hubungan antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Uji statistik *chi square* dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji statistik *chi square* dari penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 2.

### 1. Gambaran Karakteristik SDM

#### a. Hubungan Antara Umur dengan Persepsi Responden Terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* diperoleh keterangan bahwa tidak terdapat hubungan bermakna antara umur responden dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,331$  ( $p > 0,05$ ).

Namun menurut Handoko<sup>3</sup>, semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaannya karena memiliki pengharapan yang lebih rendah, serta penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi kerja dan mereka lebih berpengalaman. Lain halnya dengan karyawan yang berumur lebih muda, mereka mempunyai pengharapan yang lebih tinggi sehingga kurang terpuaskan.

#### b. Hubungan Antara Jenis Kelamin dengan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang bermakna antara jenis kelamin responden dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,074$  ( $p > 0,05$ ).

Hasil uji ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Riana<sup>4</sup>, bahwa tidak ada hubungan bermakna antara jenis kelamin dengan persepsi karyawan

Tabel 2. Hasil Uji *Chi Square* Variabel Bebas terhadap Penilaian Prestasi Kerja

No.	Variabel	Penilaian Prestasi Kerja
1	Umur	$p = 0,331$ ( $p > 0,05$ )
2	Jenis Kelamin	$p = 0,074$ ( $p > 0,05$ )
3	Latar Belakang Pendidikan	$p = 0,015$ ( $p < 0,05$ )*
4	Masa Kerja	$p = 0,307$ ( $p > 0,05$ )
5	Golongan Kepangkatan	$p = 0,384$ ( $p > 0,05$ )
6	Pengalaman Dinilai	$p = 0,611$ ( $p > 0,05$ )
7	Persepsi Responden terhadap Penilai	$p = 0,000$ ( $p < 0,05$ )*
8	Persepsi Responden terhadap Prosedur Penilaian	$p = 0,000$ ( $p < 0,05$ )*
9	Persepsi Responden terhadap Instrumen Penilaian	$p = 0,000$ ( $p < 0,05$ )
10	Persepsi Responden terhadap Hasil Penilaian	$p = 0,000$ ( $p < 0,05$ )*
11	Persepsi Responden terhadap Keputusan Personalialia	$p = 0,000$ ( $p < 0,05$ )*

\* ada hubungan bermakna

terhadap penilaian prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maccoby dan Jacklin<sup>5</sup> bahwa tidak ada perbedaan pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah secara konsisten, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialibilitas atau kemampuan belajar.

- c. Hubungan Antara Latar Belakang Pendidikan dengan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara latar belakang pendidikan responden dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,015$  ( $p < 0,05$ ).

Hasil ini menunjukkan bahwa pendidikan tinggi yang dimiliki seseorang meningkatkan pengetahuan dan kemampuan nalarnya, yang secara langsung memberikan dampak pada kemampuan berpikir kritis tentang penilaian prestasi kerja.

- d. Hubungan Antara Masa Kerja dengan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan bermakna antara masa kerja responden dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,307$  ( $p > 0,05$ ).

- e. Hubungan Antara Golongan Pangkat dengan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang bermakna antara golongan pangkat responden dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu dengan nilai  $p = 0,384$  ( $p > 0,05$ ).

Walaupun hasil uji ini menunjukkan tidak ada hubungan antara golongan kepangkatan dengan persepsi terhadap penilaian, namun perlu dijelaskan bahwa lebih banyak responden golongan III dan IV memiliki latar belakang pendidikan tinggi (Tabel 3). Kelompok responden ini memberikan persepsi kurang baik terhadap penilaian prestasi kerja yang menunjukkan mereka lebih kritis dibandingkan responden golongan I dan II.

- f. Hubungan Antara Pengalaman Dinilai dengan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa tidak terdapatnya hubungan yang bermakna antara pengalaman responden dinilai dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,611$  ( $p > 0,05$ ).

Hasil uji yang menunjukkan hubungan tidak bermakna ini sesuai dengan analisa persepsi responden berdasarkan lamanya masa kerja seseorang di lingkungan kerja masing-masing.

## 2. Hubungan Persepsi Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja

- a. Hubungan Antara Persepsi Responden Terhadap Penilai dengan Persepsinya terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa terdapatnya hubungan yang bermakna antara persepsi responden terhadap penilai dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ).

Penjelasan gambaran responden terhadap penilai dapat diungkapkan melalui jawaban terbuka responden yang diperoleh selama survey yaitu prestasi kerja responden sehari-harinya jarang dinilai dan penilaian itu dilakukan tidak

Tabel 3. Distribusi Pendidikan Pegawai Dinkes Berdasarkan Kelompok Umur

Golongan Pangkat	Pendidikan Pegawai Dinkes		Total
	Pendidikan Rendah	Pendidikan Tinggi	
	Frekuensi	Frekuensi	
Gol I – II	17	21	38
Gol III - IV	18	21	44
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>82</b>

mengikuti jadwal yang seharusnya dilakukan setiap tahun.

Responden juga menyatakan bahwa penilai kurang mengkomunikasikan hasil penilaiannya kepada mereka. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Oliver dalam Dessler<sup>6</sup>, masalah umum evaluasi kinerja yang salah satunya berada pada pihak penilai yaitu umpan balik yang jelek terhadap karyawan, serta komunikasi yang negatif.

Hal ini pun dikatakan oleh Febriansyah<sup>7</sup>, bahwa menjalin hubungan baik antara penilai dan bawahan yang dinilai adalah perlu dalam rangka memberdayakan kondisi untuk saling memahami lingkup tugas dan keterbatasan, sehingga dapat diperoleh suasana yang baik dan kondusif.

b. Hubungan Antara Persepsi Responden Terhadap Prosedur Penilaian dengan Persepsinya terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa terdapatnya hubungan yang bermakna antara persepsi responden terhadap prosedur penilaian dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja yaitu nilai  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ).

Hasil ini menunjukkan bahwa responden kurang paham dengan tata cara penilaian yang ada dalam instrumen penilaian DP3. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka dalam *survey*, diperoleh jawaban responden bahwa bagi yang pernah membaca buku pedoman DP3-pun, responden mengakui belum mengerti sepenuhnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prosedur penilaian prestasi kerja perlu disosialisasikan secara berkesinambungan melalui saluran komunikasi yang ada di lingkungan kerja Dinkes. Oleh karena itu, maka paham terhadap tata cara penilaian yang dilakukan sebenarnya pegawai mempunyai hak untuk memperoleh informasi penilaian.<sup>2,7</sup>

c. Hubungan Antara Persepsi Responden Terhadap Instrumen Penilaian dengan Persepsinya terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan terdapatnya hubungan yang bermakna antara persepsi responden

terhadap instrumen penilaian dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja, yaitu nilai  $p = 0,000$  ( $p<0,05$ ).

Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh melalui *survey* tentang kejelasan tiap-tiap unsur dalam instrumen penilaian, bahwa sebagian besar unsur yang dinilai tidak sesuai dengan uraian pekerjaan dan bersifat umum. Responden berharap unsur kesetiaan dan ketaatan dihapus, karena nilai unsur tersebut adalah 91, akan tetap sama setiap tahunnya. Selain itu, DP3 sebagai instrumen penilaian belum menghasilkan penilaian prestasi kerja yang objektif.

Data di atas menunjukkan bahwa responden berpendapat penilaian prestasi kerja dengan menggunakan DP3 sebagai instrumen belum dapat diandalkan karena format DP3 bersifat umum, tidak fokus terhadap kinerja spesifik fungsi personel yang akan dinilai. Unsur penilaian tampak masih bersifat konseptual sebagai alat ukur penilaian.<sup>2,8</sup>

Berdasarkan hasil temuan penelitian di Dinkes ini bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian prestasi kerja tidak efektif. Apabila DP3 akan tetap dipertahankan sebagai satu-satunya instrumen penilaian, diusulkan agar ada peninjauan kembali tentang 8 butir beserta 23 indikator dan 92 subindikator unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam DP3. Hal tersebut dengan menekankan dan menyesuaikan akan kebutuhan aspek-aspek kompetensi profesional PNS dalam era profesional saat ini.

Kompetensi didefinisikan sebagai keterkaitan antara pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif ditinjau dari sudut pandang pelaksana maupun pengamat.<sup>2</sup> Evaluasi ke delapan unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan terutama dapat dimulai dengan mempertimbangkan perlunya dikembangkan butir "prestasi kerja" untuk disesuaikan dengan uraian kerja spesifik pegawai yang dinilai. Prestasi kerja merupakan pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang personel dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>2,8</sup>

Secara khusus, pengembangan indikator prestasi kerja yang berhubungan

langsung dengan pelaksanaan pekerjaan menyangkut pengetahuan bidang tugas dan bidang lain yang terkait, serta keterampilan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian, sebaiknya pengembangan unsur atau indikator maupun subindikator prestasi kerja merujuk kepada unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan fungsional yang sudah ada dan ditetapkan di lingkup pegawai negeri, sehingga secara tidak langsung pengembangan butir ini dapat sekaligus rumen melengkapi yang sebelumnya belum ada. Melalui cara ini diharapkan pelaksanaan penilaian dapat mengukur "apa" yang seharusnya diukur, guna memperoleh obyektivitas penilaian yang diinginkan pegawai. Namun demikian, bilamana DP3 sebagai instrumen penilaian tidak dapat diubah, DP3 harus dilengkapi dengan instrumen lain yang disusun berdasarkan unsur-unsur uraian pekerjaan yang ada di lingkup Dinkes. Instrumen lain ini harus bersifat aplikatif dan obyektif.<sup>2,7</sup> Bila PNS diharapkan memiliki kinerja yang baik, satu hal penting yang perlu selalu dievaluasi adalah unsur-unsur dalam instrumen penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dapat dijadikan semacam kendali untuk mengukur sampai sejauh mana pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dan searah dengan tujuan yang akan dicapai.

- d. Hubungan Antara Persepsi Responden Terhadap Hasil Penilaian dengan Persepsinya terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan terdapat hubungan yang bermakna antara persepsi responden terhadap hasil penilaian dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ).

Dari jawaban responden yang diperoleh selama *survey*, diketahui bahwa responden mengatakan penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja. Menurut responden bila hasil penilaian dihubungkan dengan kenaikan gaji, maka hasil penilaian memberikan dampak pada kenaikan gaji. Namun bila hasil penilaian dikaitkan dengan pelatihan dan pengembangan, responden

menjawab bahwa hasil penilaian prestasi tidak menjamin adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan.

Tentunya hal ini bertentangan dengan teori Herzberg<sup>2,8</sup> yang mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivator yang dimanifestasikan pada keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan, dan peningkatan diri.

- e. Hubungan Antara Persepsi Responden Terhadap Keputusan Personalia dengan Persepsinya terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Hasil uji statistik *chi square* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara persepsi responden terhadap keputusan personalia dengan persepsinya terhadap penilaian prestasi kerja dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ).

Analisis persepsi yang menyangkut keputusan personalia terkait erat dengan analisis hasil penilaian karena unsur-unsur yang digunakan untuk membentuk kedua persepsi hampir sama, yaitu: kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan pelatihan pengembangan. Khususnya dalam membahas keputusan personalia lebih menekankan pada pembahasan pelatihan dan pengembangan karena setiap PNS secara struktural akan naik pangkat dan diikuti kenaikan gaji setiap empat tahun sekali. Kecuali pegawai tersebut kenaikan pangkatnya ditunda sebagai salah satu bentuk hukuman indisipliner yang dilakukan atasannya.

Berdasarkan persepsi responden diperoleh data bahwa penilaian prestasi kerja pegawai Dinkes kurang memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Dari 82 responden sebagian besar berumur 35 sampai 45 tahun (54,9%), responden laki-laki lebih banyak jumlahnya (53,7%), pendidikan tinggi (>SLTA) 57,3%, responden yang memiliki masa kerja antara 9-17 tahun sebesar 62,2%, golongan kepangkatan responden yang tinggi (III-IV) sebesar 3,7%, dan pengalaman responden dinilai lebih dari sekali sebesar 84,1% selama bekerja.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 51,2% responden memiliki persepsi

- kurang baik terhadap aspek-aspek penilaian prestasi kerja di Dinas Kesehatan kabupaten Bogor. Dari masing-masing aspek penilaian prestasi kerja, yaitu: 59,8% responden memiliki persepsi kurang baik terhadap atasan sebagai penilai, 86,6% responden mengatakan kurang mengetahui prosedur penilaian di instansi mereka, 75,6% responden mengatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai tidak sesuai dengan uraian pekerjaan mereka, 69,5% responden mengatakan bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang objektif dan dampak hasil penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja, 74,4% responden mengatakan hasil penilaian terhadap keputusan personalia memberikan dampak terhadap kenaikan gaji dan kenaikan pangkat, tetapi kurang menjamin adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan.
3. Variabel-variabel yang berhubungan dengan penilaian prestasi kerja, yaitu latar belakang pendidikan, persepsi responden terhadap penilai, persepsi responden terhadap prosedur penilaian, persepsi responden terhadap hasil penilaian, persepsi responden terhadap keputusan personalia.
  4. Penilaian Prestasi Kerja di Dinkes Kabupaten Bogor dengan menggunakan instrumen DP3 tidak efektif, karena:
    - a. Penilai tidak melakukan tugas penilaiannya sesuai dengan frekuensi penilaian yang seharusnya dilakukan.
    - b. Penilaian dilakukan tidak menggunakan buku catatan penilaian atau daftar absensi dan informasi lain yang diperoleh melalui pemantauan, pengawasan dan pengendalian yang seharusnya dilakukan seorang atasan.
    - c. Penilai juga kurang mengkomunikasikan hasil penilaian.
    - d. Responden belum memahami prosedur penilaian dalam DP3.
- mengambil inisiatif mensosialisasikan prosedur penilaian DP3 kepada seluruh pegawai.
3. Untuk mencapai objektivitas kualitas penilaian, disarankan agar DP3 sebagai instrumen penilaian dilengkapi dengan instrumen lain yang lebih menggambarkan unsur pekerjaan yang ada di lingkup Dinkes. Namun, bila hanya DP3 yang akan digunakan sebagai instrumen penilaian, disarankan unsur prestasi kerja ditinjau kembali dengan mengacu kepada butir pekerjaan pegawai fungsional yang sudah ada dan ditetapkan di lingkup pegawai negeri.
  4. Dalam hal kebutuhan pelatihan dan pengembangan, disarankan dibuat berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja masing-masing pegawai, sehingga keputusan personalia yang diambil untuk pelatihan dan pengembangan dapat bersifat obyektif dan sesuai dengan arah pembinaan pegawai yang direncanakan.

#### KEPUSTAKAAN

1. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Jilid 1, Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai di Puskesmas. Biro Kepegawaian, Jakarta. 2000.
2. Ilyas, Y. Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan. FKM UI, Depok. 2001.
3. Handoko, T.H. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. BPFE, Yogyakarta. 2000.
4. Riana, A. Persepsi Karyawan RS Islam Jakarta Timur Terhadap Penilaian Prestasi Kerja. Kripsi PS-MPK.FKM UI Depok. 2000.
5. Robbins, S.P. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1. Prenhallindo, Jakarta. 1993.
6. Dessler, G., Alih bahasa Benyamin M. Penyunting Triana Iskandarsyah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenhalindo. Jakarta. 1997.
7. Febriansyah, N. Gambaran Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Karyawan di Bagian Administrasi dan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Periode Penilaian Semester Pertama Tahun 2003. Skripsi S1. Peminatan MRS-FKM UI. Depok. 2003.
8. Murphy, M. "Preface" in Special Libraries Association. Future Competencies of the Information Professional. SLA Occasional Paper Series, No 1, Washington DC, 1991.

#### Saran

1. Disarankan agar para pejabat di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor yang memiliki kapasitas sebagai penilai untuk memanfaatkan kesempatan berkomunikasi dengan pegawai sebagai bawahan yang dinilainya dalam masa proses penilaian.
2. Disarankan agar Subbagian Kepegawaian di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor bekerja sama dengan jajaran pejabat penilai untuk