

Analisis Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (DP3) pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru

ZURIYATI
DOSEN PEMBIMBING Drs. H. ZAILI RUSLI, M.Si

Program State Administrative Studies Faculty of Social Sciences University of Riau
Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam Pekanbaru.Telp (0761) 63277.

Abstract: The purpose of this study was to determine differences in job performance with the performance of civil servants in the Office DP3 values and Sanitation Department and the city of Pekanbaru to determine the factors that influence employee performance differences in work performance with value DP3 at the Office of Hygiene and Pekanbaru. Results of the analysis of performance appraisal in the Civil Department of Hygiene and Pekanbaru is the assessment system was not fully reflect the actual condition. Of the six indicators of performance appraisal system is only partial indicators that can be said to correspond to the performance appraisal system, less describe actual rest. As well as the factors that affect work performance difference with DP3 value of the six indicators under study there are some employees who do not fit between job performance with DP3 values given by the leadership.

Keywords: *Relevansi, Reliabilitas, Sensivitas, Akseptabilitas..*

Adapun tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui perbedaan prestasi kerja kinerja pegawai negeri sipil dengan nilai DP3 pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan kota Pekanbaru dan untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi perbedaan prestasi kerja kinerja pegawai dengan nilai DP3 pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru. Hasil analisis penilaian prestasi kerja terhadap Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru adalah system penilaian yang dilakukan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Dari enam indikator system penilaian prestasi kerja hanya sebagian indikator yang bisa dikatakan sesuai dengan system penilaian prestasi kerja, selebihnya kurang menggambarkan yang sebenarnya. Begitu juga dengan faktor – faktor yang mempengaruhi perbedaan prestasi kerja dengan nilai

DP3 dari enam indikator yang diteliti ada beberapa para pegawai yang tidak sesuai antara prestasi kerja dengan nilai DP3 yang diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dijelaskan bahwa dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, PNS adalah merupakan unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat, oleh karena itu seorang Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian juga dijelaskan tentang DP3 atau unsur-unsur yang dinilai dari kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggung Jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerja sama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan

Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui perbedaan prestasi kerja kinerja pegawai negeri sipil dengan nilai DP3 pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan kota Pekanbaru
- b. Untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi perbedaan prestasi kerja kinerja pegawai dengan nilai DP3 pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru.

Manfaat Penelitian

- a. Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat megembangkan konsep yang berkaitan dengan kinerja pegawai negeri sipil.
- b. Secara Praktis, penelitian ini adalah sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi guna memahami persoalan yang sama khususnya yang berkaitan dengan prestasi kerja kinerja pegawai negeri sipil.

wirawan (2009:117) mengemukakan agar pelaksanaan system penilaian prestasi kerja yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut.

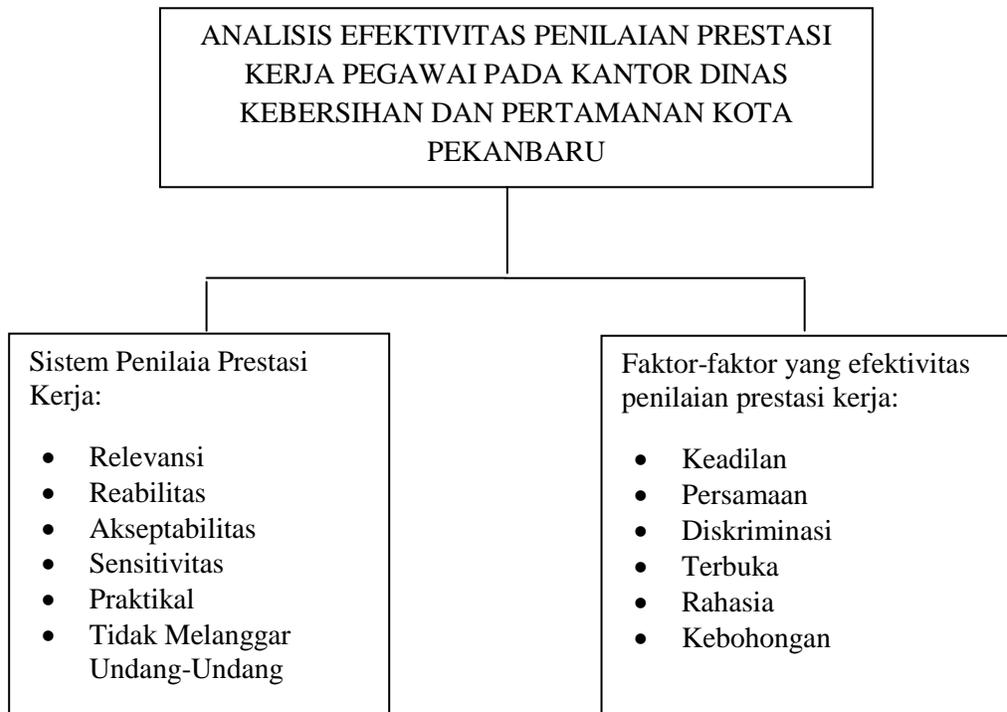
- a. Relevansi artinya system penilaian harus ada hubungannya dengan sejumlah factor organisasi antara lain strategi dan tujuan organisasi serta pencapaian strategi organisasi.
- b. Reliabilitas, artinya konsistensi penilaian dari evaluasi tersebut. Sistem evaluasi atau penilaian dianggap reliable atau dapat dipercaya jika seorang pegawai yang dinilai oleh dua orang penilai independen memiliki penilaian yang sama atau tidak jauh berbeda.
- c. Sensitivitas, artinya bias membedakan criteria yang sangat baik, baik, sedang buruk dan sangat buruk.
- d. Akseptabilitas artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian yaitu organisasi dan juga pegawai yang dinilai.
- e. Praktikal artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan dengan mudah, dengan mengandung criteria sederhana (mudah dipahami semua pegawai) tidak memerlukan waktu banyak dan tidak beresiko tinggi
- f. Tidak melanggar Undang-Undang artinya sesuai dengan ketentuan kepegawaian dan ketenagakerjaan yang berlaku.

Selanjutnya untuk memenuhi penilaian prestasi kerja yang obyektif, Wirawan (2009:130) juga mengungkapkan ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

- a. Keadilan (justice) setiap pegawai harus mendapat perlakuan yang sama dalam penilaian prestasi kerja subyektif dalam penilaian harus dihindari.
- b. Persamaan, penilai dan ternilai harus mempunyai rasa persamaan dalam posisi apa pun pegawai harus berupaya menilai dan berbicara dengan bebas tanpa dibatasi rasa takut atau ras segan.
- c. Diskriminasi, Organisasi dilarang melakukan diskriminasi atau pembedaan atas dasar agama, suku, jabatan dan sebagainya.
- d. Terbuka penilai dan ternilai harus saling terbuka dalam proses dan hasil penilaian
- e. Rahasia, penilai prestasi kerja harus dilakukan secara rahasia dan hasilnya hanya dapat diketahui oleh penilai dan ternilai.
- f. Kebohongan penilai harus bebas dari kebohongan artinya tidak ada maksud untuk menjauhkan pegawai lain.

Kerangka Teoritis
Skema Kerangka Berpikir

Skema Kerangka Berpikir



Operasional Variabel

	Variabel	Indikator	Item
ANALISIS EFEKTIVITAS PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (DP3) PADA KANTOR DINAS KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN KOTA PEKANBARU	Efektivitas Penilaian prestasi kerja	Relevansi	<ul style="list-style-type: none"> • penilaian memiliki hubungan dengan struktur organisasi • penilaian memiliki hubungan dengan tujuan organisasi
		Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistensi penilaian dari system penilaian prestasi kerja
		Sensivitas	<ul style="list-style-type: none"> • penilaian bisa membedakan prestasi baik, kurang baik

		Akseptabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • penilaian bisa dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi • penilaian bisa diterima oleh seluruh pegawai
		Praktikal	<ul style="list-style-type: none"> • penilaian bisa dipahami oleh seluruh pegawai, baik terdidik maupun tidak terdidik • penilaian tidak memakan waktu lama dan praktis • penilaian tidak berpotensi menimbulkan konflik antara penilai dan ternilai
		Tidak melanggar UU	<ul style="list-style-type: none"> • penilaian memiliki dasar hukum dan sesuai dengan UU yang berlaku
	Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan system penilaian prestasi kerja	Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian sesuai dengan prosedur yang tetap • Hasil penilaian harus sesuai dengan kenyataan
		Persamaan	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian dan ternilai memiliki rasa persamaan tidak dibatasi rasa takut,segan
		Diskriminasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian tidak membedakan berdasarkan ras,suku,agama,jabatan
		Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> • Penilai dan ternilai harus saling terbuka dalam proses dan hasil penilaian
		Rahasia	<ul style="list-style-type: none"> • Proses penilaian hanya diketahui

			oleh penilai dan yang ternilai
		Kebohongan	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian harus bebas dari kebohongan

METODE

Tujuan dan prosedur sampling dalam penelitian kualitatif lebih terfokus kepada representasi terhadap fenomena social. Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks. Padanya terdapat regularitas atau pola tertentu namun penuh dengan variasi (keragaman). Data atau informasi harus ditelusuri seluas luasnya dan sedalam mungkin sesuai dengan variasi yang ada. Hanya dengan cara demikian penelitian mampu mendeskripsikan fenomena yang diteliti secara utuh. Berkenan dengan tujuan penelitian kualitatif diatas, maka dalam prosedur sampling yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi social tertentu yang sarat informasi sesuai dengan focus penelitian. Untuk memilih sampel (informasi kunci) sebaiknya dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). Selanjutnya jika dalam proses pengumpulan informasi dianggap sudah selesai.

HASIL

Untuk mengukur efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (DP3) pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru, penulis mengambil beberapa variabel, yaitu :

A. Efektivitas Penilaian prestasi kerja

Untuk melihat efektivitas penilaian DP3 di Kantor Dinas Kebersihan ini penulis melakukan evaluasi dengan menggunakan teori wirawan (2009:117), dengan hasil sebagai berikut :

1. Relevansi

Secara umum, arti dari relevansi adalah kecocokan. Relevan adalah bersangkutan paut, berguna secara langsung (kamus bahasa Indonesia). Relevansi berarti kaitan, hubungan (kamus bahasa Indonesia). Menurut Green (1995: 16), relevansi ialah sesuatu sifat yang terdapat pada dokumen yang dapat membantu pengarang dalam memecahkan kebutuhan akan informasi. Disini kami telah mewawancarai beberapa pegawai di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru mengenai Sistem penilaian memiliki hubungan dengan struktur organisasi dan system penilaian juga memiliki hubungan dengan tujuan organisasi.

2. Reliabilitas

Yang dimaksud dengan reliabilitas adanya konsistensi penilaian dari system penilaian prestasi kerja. Sistem penilaian bisa dianggap reliable atau dapat dipercaya apabila seorang staf yang dinilai oleh dua penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda. Kami telah mewawancarai mengenai konsistensi penilaian dari system penilaian prestasi kerja dengan pegawai DKP.

3. Sensivitas

Yang dimaksud dengan sensivitas adalah Sistem penilaian prestasi kerja yang sangat baik, sedang, buruk dan sangat buruk. Jika tidak, maka penilaian prestasi kerja menjadi tidak sensitive bahkan penilaian dianggap hanya formalitas karena pegawai yang aktif atau tidak aktif mendapat penilaian yang sama.

4. Akseptabilitas

Akseptabilitas adalah Sistem penilaian prestasi kerja harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian. Mereka yang berhubungan dengan penilaian adalah organisasi dan pegawai yang dievaluasi. Organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja untuk mengukur apakah pegawainya bisa melakukan dan menghasilkan pekerjaan seperti yang diharapkan, dan pegawai tidak merasa dirugikan dengan system penilaian yang dipakai organisasinya.

5. Praktikal

Praktikal adalah adanya tuntutan bahwa system penilaian harus praktis, dalam arti kata mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh atasan dengan mudah, maka digunakan tiga indicator yaitu sederhana, tidak memerlukan banyak waktu dan tidak beresiko tinggi. Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan salah satu sumber, yaitu tentang Penilaian biasa dipahami oleh seluruh pegawai, baik terdidik maupun tidak terdidik.

6. Tidak melanggar Undang- undang

Yang dimaksud dengan tidak melanggar Undang-undang adalah Hal ini berarti dalam system penilaian mengikuti dasar hukum yang berlaku, walaupun system penilaian prestasi kerja sepenuhnya merupakan urusan organisasi ataupun perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan salah satu sumber, yaitu tentang Penilaian memiliki dasar hukum dan sesuai dengan UU yang berlaku

B. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Kerja

1. Keadilan

Keadilan adalah Setiap pegawai harus mendapatkan perlakuan yang sama dalam penelitian prestasi kerja. Dengan kata lain, subyektivitas dalam penilaian harus dihindari oleh penilai. Penilai sering dinilai tidak adil karena penilai membawa nilai-nilai pribadi kedalam proses evaluasi. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara

peneliti dengan beberapa sumber yaitu tentang penilaian sesuai dengan prosedur yang tetap

2. Persamaan

Persamaan disini menuntut adanya rasa persamaan diantara penilai dan yang ternilai. Dalam posisi apapun pegawai harus berupaya menilai dan berbicara dengan bebas, tidak didasari oleh rasa segan atau rasa takut. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber yaitu tentang penilaian dan ternilai memiliki rasa persamaan tidak dibatasi rasa takut dan segan.

3. Diskriminasi

Undang-undang ketenagakerjaan diseluruh dunia melarang diskriminasi pemerintah dan perusahaan dilarang melakukan diskriminasi atas dasar ras, bangsa, umur, agama dan jenis kelamin serta status social. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara penelitian dengan beberapa sumber mengenai Penilaian tidak membedakan berdasarkan ras, suku, agama, jabatan.

4. Terbuka

Penilaian dan ternilai harus saling terbuka dalam proses dan hasil penilaian. Ternilai harus mengetahui standar kinerja, proses penilaian prestasi kerja serta tujuan organisasi melaksanakan penilaian prestasi kerja. Penilai melaksanakan penilaian sebagai bagian dari manajemen untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan prestasi si ternilai. Keterbukaan akan menimbulkan kejujuran, kepercayaan, dan motivasi ternilai. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara penelitian dengan beberapa sumber mengenai penilai dan ternilai harus saling terbuka dalam proses dan hasil penilaian.

5. Rahasia

Penilaian harus dilaksanakan secara rahasia (*confidential*) Prosesnya harus dilakukan secara rahasia dan hasilnya dapat diketahui oleh penilai dan ternilai pegawai lain tidak boleh mengetahui, Misalnya ternilai tidak mau menerima nilai yang diberikan penilai dan akan naik banding. Perbedaan pendapat tersebut harus dipagari oleh mereka yang mengetahui dan tidak sampai diketahui orang lain. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan beberapa sumber mengenai Proses penilaian hanya diketahui oleh penilai dan yang ternilai

6. Kebohongan

Penilaian prestasi kerja harus bebas dari kebohongan pernyataan tidak benar yang dibuat dengan maksud menjatuhkan. Untuk melakukan penilaian terhadap kebohongan dalam system penilaian prestasi kerja. Peneliti telah mewawancarai beberapa informan mengenai Penilaian harus bebas dari kebohongan

SIMPULAN

1. Analisis efektivitas penilaian prestasi kerja pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru

Hasil analisis efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru adalah system penilaian yang dilakukan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Dari enam indikator system penilaian prestasi kerja hanya sebagian indikator yang bisa dikatakan sesuai dengan system penilaian prestasi kerja, selebihnya kurang menggambarkan yang sebenarnya. Dalam hal ini peneliti menyimpulkan dengan berpedoman pada konsep teori wirawan (2009:117) mengemukakan, sebagai berikut :

a. Relevansi

Sistem penilaian memang memiliki hubungan yang sangat erat dalam struktur organisasi dan tujuan organisasi pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru. Dalam hal ini untuk melakukan penilaian sangat jelas sekali bahwa struktur organisasi memiliki peran penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan, ini bukan saja di pemerintahan tetapi juga di perusahaan-perusahaan milik swasta, jika struktur organisasi tidak ada, siapa yang akan melakukan penilaian terhadap pegawai. Jadi yang melakukan penilaian terhadap pegawai adalah masing-masing dari atasan yang bersangkutan. Misalnya, pada bidang kebersihan yang melakukan penilaian adalah kasi yang diketahui oleh kepala bidangnya.

b. Reliabilitas

Untuk mengukur kinerja seorang pegawai tersebut tidak bisa kita lihat dari DP3 saja, Karena nilai dari DP3 tersebut banyak yang tidak sesuai dengan kinerja para pegawai itu sehari-hari. Cara penilaian prestasi kerja pegawai saat ini hendaknya dirubah. Dan diharapkan kepada pemerintah untuk melakukan evaluasi terhadap cara penilaian yang dilakukan saat ini. Penilaian prestasi kerja masih dirasa kurang baik dalam bagus atau tidaknya kerja seorang pegawai. Walaupun biasanya pimpinan yang diyakini tidak memberikan penilaian yang buruk kepada bawahan, namun banyak kita jumpai penilaian tersebut tidak fair. Karena biasanya penilaian lebih melihat unsur masa kerja masing-masing pegawai atau senioritas. Jadi, makin lama masa kerja pegawai tersebut makin tinggi nilai DP3 nya dan jarang mengalami penurunan nilai DP3 nya.

c. Sensivitas

bahwa sistem penilaian kurang bisa membedakan prestasi kerja pegawai yang baik dan mana prestasi kerja yang kurang baik. Karena rata – rata nilai yang ada di DP3 masing – masing pegawai mangkin lama menjadi pegawai, maka nilainya mangkin tinggi jarang sekali nilai yang ada di DP3 yang mangkin rendah, jadi

bila masa kerja seorang pegawai tersebut sudah lama maka nilainya tinggi, sehingga sangat sulit sekali untuk menilai prestasi kerja dari system penilaian yang ada (DP3).

d. Akseptabilitas

Sistem penilaian bisa dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi, tapi sangat kecil sekali. Sebenarnya unsur – unsur yang dinilai sudah sangat bagus sekali, akan tetapi praktek system penilaiannya yang kurang benar, untuk kedepan pemerintah mesti bekerja keras untuk memikirkan, bagaimana cara penilaiannya cocok untuk menilai prestasi kerja pegawai.

e. Praktikal

Kreteria praktikal, dalam sistem penilaian sangat bisa dipahami oleh seluruh pegawai, baik terdidik maupun tidak terdidik. Jadi dapat diketahui system penilaian ini sudah sangat dimengerti oleh seluruh pegawai yang ada mulai dari jenjang pendidikan yang rendah sampai dengan jenjang pendidikan yang tinggi. Sistem penilaian ini tidak memakan waktu lama dan praktis, biasanya atasan tinggal menandatangani saja karena sudah disiapkan oleh pegawai yang akan nilai. Sistem penilaian tidak berpotensi menimbulkan konflik antara penilai dan ternilai.

f. Tidak melanggar UU

Sistem penilaian yang ada sekarang sudah memiliki dasar hukum dan sesuai dengan UU yang berlaku (Undang-Undang Nomor 8/1974 jo UU No. 43/1999 pasal 20). Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa.

2. Analisis factor yang mempengaruhi pelaksanaan system penilaian prestasi kerja

Untuk melihat factor mempengaruhi pelaksanaan system penilaian prestasi kerja pada Dinas Kebersihan dan pertamanan Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut :

a. Keadilan

Dalam kreteria keadilan ini, pimpinan memberikan nilai kepada pegawai sangat jarang sekali melihat atau menilai bawahnya sesuai dengan kenyataan yang ada. Ini bisa kita lihat bahwa kebanyakan para pegawai yang menyiapkan DP3 pegawai tersebut adalah pegawai yang bersangkutan, jika yang menyiapkan DP3 pegawai yang bersangkutan sendiri jadi yang memberi nilainya juga pegawai bersangkutan sehingga antara prestasi kerja yang diperoleh jarang sekali sesuai dengan kenyataan.

Apabila ada Pegawai yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan baik sebagian atau seluruhnya, maka ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis kepada Atasan Pejabat Penilai. Keberatan tersebut dikemukakan

dalam tempat yang tersedia dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disertai alasan-alasannya. Keberatan tersebut di atas disampaikan melalui saluran hirarki dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari tidak dapat dipertimbangkan lagi. Pejabat Penilai memberikan tanggapan tertulis atas keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai pada tempat yang tersedia dan mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kepada Atasan Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai saat ia menerima kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai yang dinilai.

- b. **Persamaan**
Penilaian dan ternilai memiliki rasa persamaan tidak ada dibatasi rasa takut, segan dan semuanya dipandang sama dan tidak ada perbedaan antara pegawai yang satu dengan lainnya serta para pegawai diperlakukan yang sama. Para atasan (kasi, kabid dan kadis) pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru pada prinsipnya dalam memberikan penilaian kepada bawahannya tidak pernah ada rasa takut dan segan.
- c. **Diskriminasi**
system penilaian DP3 pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru tidak ada membeda-bedakan berdasarkan ras, suku, agama, jabatan semuanya diperlakukan sama antara pegawai satu dengan yang lainnya. Walaupun segelintir orang mengatakan ada, tetapi itu jarang terjadi
- d. **Terbuka**
Pimpinan dalam memberikan penilaian kepada bawahannya sudah saling terbuka dalam prosesnya dan hasil penilaian. Untuk proses dan tata cara penilaian para pegawai yang ada sudah mengetahuinya. Hasil penilaian yang tertuang dan tergambar dalam DP3 masing – masing pegawai biasanya sudah sangat terbuka sekali.
- e. **Rahasia**
Dalam memberikan penilaian pimpinan biasanya sangat terbuka sekali, siapa saja boleh mengetahuinya. Apabila ada pegawai yang bertanya ke pegawai yang satu tentang nilai DP3 nya langsung diperlihatkannya, dan tidak ada kerahasiaan dan semuanya saling keterbukaan.
- f. **Kebohongan**
Penilaian DP3 para pegawai pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Pekanbaru mayoritas bebas dari kebohongan. Memang masih ada yang tidak jujur, tetapi lebih banyak yang jujur dari pada yang tidak jujur.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. Penerbit PT. Refika aditama. Bandung. 2009
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian suatu Pendakatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta. 2006
- Beji siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja: Pendekatan administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta. 1997
- Cahayani, A. *Strategi dan Manajemen sumber Daya Manusia*. STIA LAN. Jakatra. 2005
- Gouzali. Saydam. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan. Jakarta. 2005
- H. Brotoharsojo dan Jiwo Wungu. *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit Sistem*. PT. Raja Grafindo Persada 2003
- Irawan, P. Motik, S.S.F & Sakti, S.W.K. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta STIA LAN. 2000
- Jhon, Soeprihanto. *Penilaian Kenerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta. BPFE – YOGYAKARTA. 2001
- Lida, Amelia N. *Efektivitas Pelaksanaan Pemilihan Umum dalam pemilihan Kepala Daerah Kota sibolga Provinsi Sumatera Utara*. Skripsi ANA Pekanbaru 2005
- LAN RI. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Negara Republik Indonesia Buku I Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta LAN RI. 2003
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Haji Masagung Jakarta 2003
- Marihot, Manulang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2001 BPFE Yongyakarta
- Mc Kenna, Eugene. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yongyakarta 2000

- Mondy, R. Wayne and R.M. Noe. *Human Resource Managemnet*. Fourth Edition
Simon and Schuster Inc. Massachussets 1990
- Mutiara S, Panggabean. *Manaaajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia
Indonesia Bogor 2004
- Murtir, Jeddawi. *Karier PNS diPersimpangan Jalan: Sebuah Refleksi atas kebijakan
Kepegawaian di Era Otonomi Daerah Gallery Ilmu*.Yongyakarta 2010
- Ruky, A.S. *Sistem Manajemen kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta 2001
- Sjafri, Mangkuprawira. *Manajemen Sumberdaya Manusia Straktegik*. Penerbit Ghali
Indonesia. Jakarta 2003
- Soedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
Bandung 2005
- Sondang. Siagian. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga belas.
Bumi Aksara. Jakarta 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta Bandung 2008
- T. Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE
Yogyakarta 2001
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, Penelitian*.
Penerbit Salemba Empat. Jakarta 2009