



ANALISIS PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

Puspita Rokhmawati ✉

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Bogor, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Oktober 2012

Disetujui Desember 2012

Dipublikasikan Maret 2013

Keywords:

SWOT Analysis;

Job Performance Appraisal

System

Abstrak

Tujuan analisis ini untuk mengetahui sistem, evaluasi dan perubahan penilaian prestasi kerja pegawai UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas -LIPI. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak dengan metode yang digunakan terdiri dari beberapa bagian, yaitu studi pustaka, studi lapangan dan metode analisis. Metode yang digunakan adalah Metode Analisis SWOT. Hasil analisis menunjukkan banyak kelemahan yang muncul daripada kekuatan yang dimiliki. Peluang dan ancaman yang ada pun tidak memotivasi dalam mengimplementasi ke sistem penilaian prestasi kerja. Oleh karena itu perlu upaya mengevaluasi dan mengubah sistem penilaian prestasi kerja pegawai. Pemberian umpan balik akan mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Maka penilaian harus dibuat seobjektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Abstract

The purpose of this study is to determine the system, the evaluation and the assessment of employees' job performance in UPT Botanical Gardens Plant Conservation Center Cibodas - LIPI. UPT Botanical Gardens Plant Conservation Center Cibodas - LIPI has not carry out an optimal job performance assessment. There are indications that the condition relate to the presence of subjectivity in the assessment so depth analysis is needed to find out the solution. Sampling technique uses random sampling. SWOT analysis is used to analyze the data along with study of literature and field study. The result shows that more weaknesses reveale in job performance assessment system than strengths. Opportunities and treats are ignored in implementing the job performance assessment system. Evaluation and modification are needed to improve employees' job quality.

JEL Classification: M2, M20

✉ Alamat korespondensi:

Jalan Kebun Raya Cibodas, Cianjur, Jawa Barat

E-mail: puspita.kusuma22@yahoo.com

ISSN

2086-0668 (cetak)

2337-5434 (online)

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu (Adhiatma, 2008). Kinerja yang berlangsung hingga pensiun menjadi karier seseorang. Tanggung jawab pencapaian karier dan peningkatan prestasi kerja sebenarnya merupakan tanggung jawab individu, namun hal tersebut menjadi bijaksana ketika perusahaan memberi gambaran dan arahan melalui penilaian prestasi kerja. Seperti yang dikatakan Marsden (2007), yaitu hubungan kerja yang penting adalah ketika karyawan percaya bahwa organisasi mengarahkan mereka.

Hasibuan (2007), menyatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai di mana terdapat berbagai faktor seperti faktor kelemahan dan kekurangan, faktor realistik dan objektif yaitu hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami, faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian yaitu bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Menurut Hariandja (2005), penilaian prestasi kerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Dengan penilaian kinerja yang baik maka akan memudahkan organisasi dalam mengambil keputusan dan kebijakan (Stavrinoudis, 2008). Termasuk di dalamnya organisasi mampu lebih efektif seperti yang dikatakan Shende (2006), sehingga diperlukan alat yang tepat untuk mengukur kinerja.

Mayoritas definisi mengenai penilaian kinerja diartikan sebagai bagian yang tidak terpisah dalam proses yang terdapat dalam organisasi (Palm, 2008). Oleh karena itu, keakuratan penilaiannya yang sangat penting demi kepercayaan dan motivasi pegawai pada tahap awalnya seperti yang dikatakan (Gupta, 2007) praktik HRM yang progresif adalah praktik yang memiliki iklim positif yang dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, sehingga mampu mempengaruhi kinerjanya. Penilaian kinerja juga diharapkan mampu memverifikasi tujuan perusahaan yang akan dicapai (Kuscu, 2009). Ketidakkampuan tim penilai akan sulit menilai pegawai pada UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas LIPI yang memiliki 250 pegawai dengan mempunyai latar belakang beragam.

Berdasarkan SE BAKN Nomor 02/SE/1980 bagian II poin dua, penilaian harus diusahakan seobjektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia, namun pada kenyataannya sering kali adanya unsur subjektivitas yang relatif kuat dari pejabat yang menilainya, sehingga hasil dari penilaian tersebut bisa menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, dan hasil penilaiannya pun dengan sendirinya akan mengalami bias penilaian. Hariandja (2005) mengemukakan adanya bias yang umum terjadi dalam penilaian prestasi kerja, yaitu *hallo effect, leniency and severity effect, central tendency, assimilation effect, differential effect, first impression error, recency effect*.

UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI adalah suatu instansi yang mempunyai tugas melakukan inventarisasi, eksplorasi, koleksi, penanaman dan pemeliharaan tumbuhan pegunungan khususnya kawasan barat Indonesia yang memiliki nilai ilmu pengetahuan dan potensi ekonomi untuk dikoleksi dalam bentuk kebun botani, serta melakukan pendataan, pendokumentasian, pengembangan, pelayanan jasa dan informasi, pasyarakatan ilmu pengetahuan di bidang konservasi, introduksi, dan reintroduksi tumbuhan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, UPT BKT Kebun Raya Cibodas-LIPI menyelenggarakan fungsi sebagai pelayanan, inventarisasi, eksplorasi, konservasi dan reintroduksi jenis tumbuhan dataran tinggi basah khususnya kawasan barat Indonesia yang memiliki nilai ilmu pengetahuan dan potensi ekonomi, pengembangan dan pendokumentasian biodata jenis tumbuhan koleksi yang berkaitan dengan konservasi ex-

situ, pemberian pelayanan jasa ilmiah, pemasyarakatan ilmu pengetahuan dalam bidang konservasi tumbuhan dan introduksi tumbuhan, pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga. Cakupan fungsi pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga salah satunya adalah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai. Hal ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan melalui penilaian prestasi kerja.

Selama ini diketahui bahwa penilaian prestasi kerja pegawai di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI belum dilaksanakan secara optimal, terutama dalam menilai prestasi kerja pegawai dalam rangka mendapatkan Tunjangan Peningkatan Pelayanan Jasa, Disiplin dan Prestasi Kerja yang dilakukan setiap bulannya. Penilaian pegawai ini ditentukan dari aspek administrasi dan aspek prestasi, akan tetapi kriteria penilaiannya belum dijabarkan secara terinci. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang dianalisis adalah bagaimana sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI? perlukah ada evaluasi sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI? perlukah ada perubahan sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuannya adalah menganalisis sistem penilaian prestasi kerja pegawai di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI. Untuk menganalisis perlu ada tindaknya evaluasi sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI, menganalisis perlu ada tidaknya perubahan sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI. Manfaat analisis ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi pimpinan untuk mengoptimalkan penilaian prestasi kerja pegawai guna mendapatkan Tunjangan Peningkatan Pelayanan Jasa, Disiplin dan Prestasi Kerja yang dilakukan setiap bulannya. Memberi dorongan atau motivasi bagi para pegawai untuk lebih baik dan menjaga atau meningkatkan kinerja yang nantinya berguna bagi instansi.

METODE

Penelitian dilakukan di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI dengan fokus pada aspek kebijakan penilaian prestasi kerja pegawai pada tahun 2010. Penelitian ini menggunakan beberapa metode yang terdiri dari, studi pustaka, studi lapangan dan analisis. Teknik analisa data menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT adalah dasar perencanaan strategik yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Valentin, 2005).

Suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional. SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari *Strength (S)*, *Weakness (W)*, *Opportunities (O)*, *Threat (T)*, yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala, yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor di dalam perusahaan (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana matang untuk mencapai tujuan, baik untuk mencapai jangka pendek atau jangka panjang (Rizzo, 2005).

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada analisis SWOT, dilihat dari sisi kekuatan yang ada pada sistem penilaian prestasi kerja, yaitu penilaian tersebut merupakan suatu sistem yang memiliki landasan hukum yang kuat yaitu berdasarkan pada PP. No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai dan SE BAKN Nomor: 02/SE/1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Sisi kelemahan yang ada di antaranya belum adanya SK yang dikeluarkan oleh Kepala UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI mengenai tata tertib atau ketentuan pemberian tunjangan peningkatan pelayanan jasa, disiplin dan prestasi kerja seperti yang dilakukan oleh PKT Kebun Raya Bogor-LIPI. Merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale* dan *critical insident technique*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias *liniency effect*, *central tendency effect*, dan *recency effect* (Hariandja, 2005).

Jika dicermati sebenarnya format penilaian tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa penilaian prestasi kerja tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format rentan dengan terjadinya bias subjektivitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai. Aspek dasar penilaian kurang terperinci, baik aspek administrasi maupun aspek prestasi kerjanya itu sendiri sehingga kriteria penilaian untuk masing-masing unsurnya dalam mengukur dan menilai kinerja dan perilaku pegawai tidak terdeteksi dengan jelas. Marsden (2007) menyatakan bahwa cakupan dimensi prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kerja sama telah dirinci dalam format penilaian kinerja pegawai.

Pejabat Penilai yang tidak tegas dalam mengikuti aturan atau ketentuan penilaian prestasi kerja, agar dapat dikatakan sebagai pemimpin yang bijaksana. Kurangnya sistem pengawasan dari unit kepegawaian terhadap penilaian yang diberikan oleh para penilai sehingga menimbulkan perbedaan laporan administrasi antara Unit Kepegawaian dengan Unit Keuangan. Kurangnya kesadaran pegawai atau atasan langsungnya dalam memberikan laporan ketidakhadirannya atau bawahannya ke Unit Kepegawaian.

Sisi Peluang yang mungkin bisa diraih dengan adanya sistem penilaian tersebut yaitu adanya Reformasi Birokrasi di mana di dalamnya memuat usaha bagaimana menjadikan pemerintah yang memiliki tingkat kompetensi dan kompetitif yang tinggi. Pemerintah yang kompeten dan kompetitif tersebut sudah pasti harus didukung oleh aparatur yang kompeten dan kompetitif pula. Penilaian atas prestasi kerja pegawai, merupakan salah satu sarana untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai sehingga bisa dikembangkan untuk menghasilkan pegawai yang kompetitif.

Bergesernya paradigma pola pembinaan PNS ke arah prestasi kerja, maka seharusnya penilaian telah dilakukan secara tepat dan akurat (objektif). Perubahan pemberian tunjangan yang ada menjadi sistem pemberian tunjangan yang bertumpu pada prestasi kerja PNS, tidak bertumpu pada administrasi kehadiran yang sering dilakukan selama ini. Konsekuensinya, seorang PNS yang memberikan prestasi kerja yang tinggi harus mendapatkan kompensasi yang tinggi pula. Hal ini dimaksudkan agar PNS merasa termotivasi dan dihargai untuk lebih meningkatkan kerjanya. Sisi ancaman yang mungkin akan dihadapi adalah berbagai peluang yang bisa berubah menjadi ancaman apabila kita tidak bisa dan tidak siap untuk mengantisipasinya, antara lain adanya respon negatif dari masyarakat, apabila pemerintah tidak bisa meningkatkan kualitas kerjanya. Kualitas kinerja yang buruk salah satunya

diakibatkan oleh tidak akuratnya penilaian yang dilakukan, penilaian yang tidak efektif, akan menghasilkan kualitas Aparatur Negara yang rendah. Kualitas SDM yang rendah pada akhirnya akan menghasilkan birokrasi yang memiliki tingkat kompetensi yang rendah pula.

Hasil akhir penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan setiap bulannya dari bulan Januari sampai dengan Desember akan menjadi salah satu acuan bagi pimpinan untuk penilaian DP3 pegawai pada akhir tahun. Maka, bisa dikatakan tujuan dan manfaat penilaiannya adalah sama, yaitu mengacu pada SE. BAKN Nomor 02/SE/1980 bagian II poin 1, tujuan dari DP3 ialah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Hal ini mengandung arti bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja adalah sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan. Melalui upaya pemberian konseling kepada pegawai, umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai, sesuai dengan tujuannya, maka penilaian harus dibuat seobjektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, setiap pejabat yang berwenang membuat penilaian tersebut, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungannya masing-masing.

Hasil dari penilaian prestasi kerja yang terdokumentasi ini yang paling banyak digunakan untuk kebutuhan *rewards financial*, promosi, mutasi dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan. Penilaian yang dilaksanakan secara akurat dan ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk pengembangan pegawai yang tepat maka apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai atas diadakannya penilaian tersebut yaitu untuk bisa terciptanya kesempurnaan Aparatur Negara yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam bidang tugasnya masing-masing dan disertai dengan adanya moral dan prilaku pegawai yang mencerminkan sikapnya sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, maka akan terwujud.

Berdasarkan tujuan dan manfaat penilaian, jika dibandingkan dengan hasil analisis SWOT yang dilakukan peneliti, maka perlu diadakan evaluasi sistem penilaian prestasi kerja di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI. 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 pada UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI. 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. Organisasi seharusnya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasi masalahnya itu. Adanya berbagai bias yang sering terjadi pada penilaian tersebut, pemanfaatan penilaian prestasi kerja sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan PNS selain guna pemberian tunjangan peningkatan pelayanan jasa dan prestasi kerja antara lain dalam mempertimbangkan penempatan dalam jabatan, pemindahan, dan kenaikan gaji berkala, juga pada kenyataannya belum optimal.

Hal-hal tersebut perlu dilakukan perubahan atas pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang sekarang sedang berlaku di UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI untuk kesempurnaan dan kebaikan sistem tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut bisa memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk

pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian ini bisa memberikan keuntungan yang berbentuk bahan-bahan yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan acuan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kapasitas dari kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sekaligus untuk menghindari berbagai ancaman dan untuk meminimalisir bahkan mengeliminir berbagai kelemahan yang dimiliki. Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan Aparatur Negara yang sempurna dan seimbang lahir maupun bathinnya, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat. Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut mengabdikan.

Beberapa saran dari penelitian ini adalah, untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama diantaranya adalah perlu segera diterbitkannya SK yang dikeluarkan oleh Kepala UPT Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Cibodas-LIPI mengenai tata tertib atau ketentuan pemberian tunjangan peningkatan pelayanan jasa, disiplin dan prestasi kerja yang mengacu pada PP. Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai dan SE. BAKN Nomor: 02/SE/1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, sehingga menjadi tolok ukur bagi para pejabat penilai, unit keuangan, unit kepegawaian, dan unit-unit yang terkait lainnya.

Perlu adanya perubahan metode penilaian yang sesuai dengan budaya instansi akan tetapi harus dilakukan sebagaimana mestinya agar tidak menimbulkan adanya bias penilaian. Perlu adanya perubahan format penilaian agar tidak terjadi bias subjektivitas. Perlu ditingkatkannya sistem pengawasan dari unit kepegawaian terhadap penilaian yang diberikan oleh para penilai sehingga tidak menimbulkan perbedaan laporan administrasi antara Unit Kepegawaian dengan Unit Keuangan. Perlu adanya diskusi atau evaluasi bersama di masing-masing unitnya setelah mendapatkan penilaian dari atasan langsung yang kemudian dilaporkan kepada pimpinan instansi, hal ini dilakukan untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiatma, A. 2008. Implementasi Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol. 5, No. 2, pp: 103-116.
- Gupta, S. 2007. Perception of Performance Appraisal System, Climate of Innovation and Commitment. *AIMS International*. Vol. 1, No. 2.
- Hariandja, M. T. E. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ketiga*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuscu, H., Demir, A. O & Korukcu, A. 2007. An Assessment of The Irrigation Management Transfer Programme: Case Study in The Mustafakemalpaşa Irrigation Scheme in Turkey. *Irrigation and Drainage*. Vol. 57, No. 1, pp: 15-22.
- Marsden, D. 2007. Individual Employee Voice: Renegotiation and Performance Management in Public Services. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18, No. 7, pp: 1263-1278.
- Palm, T. 2008. Performance Assessment and Authentic Assessment: A Conceptual Analysis of the Literature Practical Assessment. *Research & Evaluation*. Vol. 13, No. 4.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 *Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Rizzo, A & Kim, G. J. 2005. A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy. *The Massachusetts Institute of Technology*. Vol. 14, No. 2, pp: 119–146.
- Shende, S. S & Malony, A. D. 2006. The Tau Parallel Performance System. *International Journal of High Performance Computing Applications*. Vol. 20.
- Stavrinoudis, T. A. 2008. Applying S.W.O.T. Analysis Methodology in The Formulation of Propositions Aiming at a More Effective Operational Application of Timeshare In Greece. *An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*. Vol. 3, No. 2, pp: 113-138.
- Surat Edaran BAKN Nomor: 02/SE/1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Valentin, E. K. 2005. Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead. *The Journal of Applied Business Research*. Vol. 21, No. 2, pp: 82- 91.