

5. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan disajikan data hasil penelitian yang telah dilakukan berupa distribusi frekuensi hasil kuesioner tentang indikator kinerja, penilaian kinerja dan gambaran umum penilaian kinerja yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, serta analisa jawaban terhadap pertanyaan penelitian tentang sistem penilaian kinerja di BPSDM dan strategi implementasi sistem penilaian kinerja tersebut.

5.1. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan dideskripsikan sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan di BPSDM dengan konsep penilaian kinerja berdasarkan teori. Dekriptif bertujuan menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan. Hasil penelitian yang dikemukakan pada bab ini berdasarkan penelitian yang dilaksanakan pada 18 April sampai dengan 26 Mei 2008 pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, sesuai dengan lokasi penelitian. Kuisisioner secara tertutup dibagikan ke 63 responden. Dalam memberikan deskripsi umum tentang keseluruhan satuan data, peneliti menggunakan distribusi frekuensi. Kemudian tabel distribusi frekuensi tersebut dibuat kecenderungan terpusat (modus) untuk mengetahui deskripsi umum tentang penampilan keseluruhan satuan data. Modus merupakan ukuran pemusatan yang menunjukkan frekuensi terbesar pada suatu perangkat data. Penulis menggunakan tehnik ini karena 1) data berskala nominal dan ordinal, 2) ingin mendapatkan gambaran umum secara cepat, 3) ingin mengetahui hal khas dari data yang diteliti. Dari data yang terkumpul tadi kemudian dihitung distribusi frekuensi dan prosentase tingkat persepsi/persetujuan responden terhadap variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan program Excel berdasarkan tabulasi matriks data.

Dalam penyajian data hasil penelitian ini, diuraikan berbagai aspek antara lain; pertama, profil narasumber dan responden. Data ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik narasumber dan responden sehingga dapat memahami situasi pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Kedua, gambaran penilaian kinerja yang dilaksanakan di

BPSDM Hukum dan HAM. Ketiga, deskripsi hasil dari kuesioner yang disebarkan pada responden dilanjutkan dengan analisis data yang sudah diperoleh tadi dipadukan dengan hasil wawancara yang diperoleh dari informan. Dan yang terakhir adalah, deskripsi mengenai strategi implementasi sistem penilaian kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.

5.1.1. Karakteristik Narasumber dan Responden

Peranan responden dan informan sangat penting, yaitu sebagai sumber informasi/data dalam penelitian. Data yang diperoleh digunakan sebagai bahan analisis dalam mengkaji strategi implementasi sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi.

Seperti diketahui informan dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) orang yang terdiri dari Sekretaris Badan, Kepala Pusat Pengembangan Teknis dan Kepala Bagian Kepegawaian pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang dipilih dengan menggunakan tehnik *Cluster* dan acak. Penyajian deskripsi data karakteristik responden dalam penelitian ini akan disajikan berdasarkan unit kerja.

Sebaran responden berdasarkan unit kerja:

Tabel 5.1. Sebaran responden berdasarkan unit kerja

No	Unit Organisasi	Komposisi	
		Jumlah	Proporsi (%)
1	Sekretariat	26	41.3
2	PPKM	8	12.7
3	PPFH	7	11.1
4	PPT	8	12.7
5	AKIP	8	12.7
6	AIM	6	9.5
	Jumlah	n=63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa komposisi responden menurut unit kerjanya relatif beragam. Namun demikian dapat diindikasikan bahwa responden yang berasal dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM menempati posisi terbanyak, yaitu mencapai 26 orang atau 41.3% dari seluruh responden yang ada. Sedangkan komposisi terkecil adalah responden yang berasal dari Akademi Imigrasi sejumlah 6 (enam) orang pegawai atau 9.5%. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa responden yang berasal dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM mendominasi pendapat dari keseluruhan pendapat yang diberikan oleh responden atas berbagai pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini.

5.1.2. Deskripsi Data Kuesioner tentang Indikator Kinerja

Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner terhadap 63 orang pegawai tentang kinerja diperoleh data sebagai berikut :

Pernyataan butir 1. ” Dalam bekerja, pimpinan memberikan kebebasan pada saya untuk bertindak selama masih dalam batas peraturan yang berlaku dan wewenang yang diberikan”

Dari tanggapan responden dapat dikelompokkan dalam tabel distribusi berikut :

Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi tentang Prakarsa

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat tidak setuju	4	6.3
2	Tidak setuju	16	25.4
3	Netral	11	17.5
4	Setuju	26	41.3
5	Sangat setuju	7	9.5
	total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Dilihat dari tabel distribusi frekuensi diatas sebanyak 26 responden atau 41.3% menjawab setuju, dalam arti pimpinan memberikan ijin pada pegawai untuk

bertindak sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab pekerjaannya, sedangkan 16 orang responden menjawab tidak setuju atau 25.4%.

Pernyataan butir 2. "Sebagai pegawai saya mampu mengerjakan hal yang berbeda secara mandiri"

Pernyataan tersebut dimaksudkan untuk apakah pegawai dapat menjalankan pekerjaan yang berbeda tanpa pengarahan dari pimpinan. Dari tanggapan responden dapat dikelompokkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.3. Distribusi frekuensi tentang prakarsa

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	16	25.4
2	Netral	15	23.8
3	Setuju	32	50.8
5	total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Responden yang menjawab setuju sekitar 32 orang atau sekitar 50.8%, sedangkan yang menjawab tidak setuju sekitar 16 orang atau sekitar 25.4% dari keseluruhan responden.

Pernyataan butir 3. "Dalam bekerja saya selalu datang dan pulang sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan"

Pernyataan pada butir 3 diatas adalah untuk mengetahui apakah pegawai masuk dan pulang sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Jawaban responden terhadap pernyataan diatas adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4. Distribusi frekuensi tentang Disiplin

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	25	39.7
2	Netral	8	12.7
3	Setuju	30	47.6
	total	n=63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Didasarkan pada jawaban responden, maka pada tabel distribusi frekuensi diatas menunjukkan bahwa sebanyak 30 responden menyatakan setuju atau sekitar 47.6% dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 25 orang atau 39.7%. mereka yang tidak setuju dengan alasan bahwa mereka terkadang pulang lebih malam dibanding dengan rekan-kerja dibagian lain, karena masih ada kegiatan diklat yang belum selesai sehingga mereka baru pulang setelah semua kegiatan selesai.

Pernyataan butir 4. ” Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan rencana kerja atau terkadang lebih cepat ”

Tujuan dari pernyataan tersebut adalah ingin mengetahui pendapat responden mengenai pekerjaan yang menjadi tugasnya, apakah selama ini mereka bisa menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan dengan tepat waktu atautkah lebih cepat dari waktu yang telah direncanakan.

Tabel 5.5. Distribusi frekuensi mengenai disiplin

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak setuju	15	23.8
2	Netral	9	14.3
3	Setuju	39	61.9
	Jumlah	n = 63	100

Pernyataan butir 5. ”Tugas, wewenang dan tanggungjawab pekerjaan saya didokumentasikan secara tertulis dalam kebijakan, prosedur dan deskripsi pekerjaan”

Maksud dari pernyataan diatas adalah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan pekerjaan sudah ada uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang harus dilaksanakan. Berdasarkan data dari tabel dibawah responden yang menyatakan setuju sebanyak 57.1% atau 36 responden, mereka mempunyai uraian tugas tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dalam uraian tugas tersebut hanya tercantum tugas yang harus dilakukan oleh pegawai secara rutin, dalam uraian tugas tersebut belum secara khusus memuat

tentang kebijakan dan prosedur dari pekerjaannya, sedangkan yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 responden atau 15.9%.

Tabel 5.6. Distribusi frekuensi tentang tanggungjawab

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	10	15.9
2	Netral	17	27
3	Setuju	36	57.1
	total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 6. "Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktunya"

Maksud dari pernyataan tersebut adalah mengenai kemampuan dan kecepatan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel 5.7. Distribusi frekuensi tentang tanggungjawab

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	6	6.3
2	Netral	15	23.8
3	Setuju	42	66.6
	total	n=63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Tabel distribusi frekuensi diatas menunjukkan bahwa sebanyak 42 responden atau sekitar 66.6% menjawab setuju, sedangkan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 responden atau 6.3%.

Pernyataan butir 7. "Dalam keadaan yang mendesak saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan bidang saya demi kelancaran operasional organisasi"

Maksud pernyataan tersebut adalah ingin mengetahui apakah pegawai bersedia melakukan pekerjaan yang bukan merupakan bidang pekerjaan pokoknya, seumpama ada pegawai yang berhalangan hadir mereka bersedia menggantikan

pekerjaan teman yang tidak hadir tadi, atau jika diperintahkan pimpinan untuk melakukan pekerjaan yang bukan pekerjaannya .

Tabel 5.8. Distribusi frekuensi tentang responsif

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	16	25.4
2	Netral setuju	10	15.9
3	Setuju	37	58.7
	Netral	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 37 orang atau 58.7%, sedangkan yang menjawab tidak setuju sebanyak 25.4% atau sejumlah 16 responden.

Pernyataan butir 8. "Di unit kerja saya perbedaan pendapat, saran dan kritik adalah hal biasa dan menjadi pemicu untuk bekerja lebih giat dan baik lagi"

Jawaban responden mengenai pernyataan diatas adalah sebanyak 33 responden atau 52.4% menyatakan setuju, sedangkan yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 responden atau 23.8%. Selama ini perbedaan pendapat, saran dan kritik belum dianggap sebagai koreksi terhadap pegawai dalam bekerja. Sebenarnya hal ini merupakan suatu bentuk umpan balik terhadap kinerja pegawai, jika dilakukan dengan cara yang tepat diharapkan akan memacu pegawai untuk bekerja lebih giat lagi.

Tabel 5.9. Distribusi frekuensi tentang responsif

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	15	23.8
2	Netral	15	23.8
3	Setuju	33	52.4
	total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 9. "Pelaksanaan pekerjaan di unit kerja saya selalu terkoordinir, baik antar individu ataupun dengan unit kerja lainnya."

Hasil jawaban responden terhadap pernyataan tersebut diatas adalah sebanyak 2 responden menyatakan tidak setuju, dan yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 55.6%, bahwa sudah ada koordinasi antar bagian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 5.10. Distribusi frekuensi tentang Kerjasama

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	2	3.2
2	Netral	16	11.1
3	Setuju	35	55.6
4	Sangat setuju	3	4.7
5	total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 10. " Jika ada masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya, saya mampu memberikan asumsi yang logis dan disertai fakta-fakta yang relevan mengenai permasalahan tersebut".

Maksud dari pernyataan diatas adalah apakah pegawai mampu mencari jalan keluar untuk menyelesaikannya dengan mencari penyebab timbulnya masalah tersebut, menganalisis mengapa timbul masalah tersebut dengan disertai data-data yang terkait dengan masalah tersebut kemudian berusaha untuk menyelesaikannya.

Tabel 5.11. Distribusi frekuensi tentang berpikir analitis

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	15	23.8
2	Netral	13	20.6
3	Setuju	35	55.6
	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 11. "Berdasarkan fakta-fakta tersebut diatas saya akan menganalisis masalah yang timbul dan mencari cara untuk penyelesaian dan memberikan usulan pemecahan".

Responden yang menyatakan setuju dengan pernyataan diatas sejumlah 40 orang atau 63.5% dan yang menyatakan tidak setuju sejumlah 10 orang atau 15.9%.

Tabel 5.12. Distribusi frekuensi tentang berpikir analitis

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	10	15.9
2	Netral	13	20.6
3	Setuju	40	63.5
	total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

pernyataan butir 12. "Pimpinan senantiasa memberikan pengarahan pada bawahan dalam bekerja"

Maksud dari pernyataan tersebut adalah apakah dalam bekerja pimpinan selalu memberikan pengarahan, baik dalam pelaksanaan pekerjaan ataupun dalam selama proses pekerjaan sedang berjalan.

Tabel 5.13. distribusi frekuensi tentang komunikasi

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	11	17.5
2	Netral	14	22.2
3	Setuju	38	60.5
4	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Berdasarkan hasil tabel diatas, responden yang memberikan jawaban setuju adalah sejumlah 38 responden atau 60.5%, sedangkan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut sejumlah 11 responden atau 17.5%.

Pernyataan butir 13. " Pimpinan selalu berdiskusi dengan saya dalam menangani masalah-masalah yang saya hadapi dalam bekerja"

Tujuan pernyataan diatas adalah apakah sudah ada komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dimana pimpinan dan bawahan saling berdiskusi untuk menangani masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan dan memberikan pertimbangan dalam menangani masalah yang terjadi.

Tabel 5.14. distribusi frekuensi tentang komunikasi

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	10	15.9
2	Netral	14	22.2
3	Setuju	39	61.9
4	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Responden yang setuju dengan pernyataan diatas adalah 39 orang atau 61.9% dan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut adalah 10 orang atau 15.9%.

Pernyataan butir 14. “ Atasan langsung saya mendorong saya untuk mematuhi standar prosedur yang ada (misalnya memakai seragam kantor)”

Responden yang setuju dengan pernyataan diatas ada 39 responden atau 61.9%, sedangkan yang tidak setuju sejumlah 16 responden atau 25.4%.

Tabel 5.15. distribusi frekuensi tentang kepemimpinan

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	16	25.4
2	Netral	8	12.7
3	Setuju	39	61.9
4	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

5.1.3. Deskripsi hasil kuesioner terhadap sistem penilaian kinerja

Pernyataan butir 1. ”Sistem penilaian kinerja sebaiknya dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak berprestasi”

Maksud dari pernyataan butir 1 ini adalah sistem penilaian kinerja yang baik harus dapat membedakan orang yang berkinerja baik dan yang tidak berkinerja

dengan baik. Responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 76.2 % atau 48 orang, sedangkan yang memberikan jawaban tidak setuju 5 orang atau 7.9 %.

Tabel 5.16. Distribusi frekuensi tentang penilaian kinerja

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	5	7.9
2	Netral	1	1.6
3	Setuju	48	76.2
4	Sangat setuju	9	14.4
5	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 2. "Hasil penilaian yang ada digunakan untuk mereview kinerja yang lalu/prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi harapan"

Pernyataan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil penilaian kinerja yang ada sudah digunakan untuk mereview kembali kinerja yang lalu dengan menilai apa yang sudah berhasil dicapai, prestasi berdasarkan hasil yang dicapai (riil) dibandingkan dengan prestasi harapan (yang ditargetkan tetapi belum tercapai).

Tabel 5.17. Distribusi frekuensi tentang penilaian

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat tidak setuju	1	1.6
2	Tidak setuju	41	65.1
3	Netral	3	4.8
4	Setuju	18	28.6
	Total	n = 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Responden yang menjawab setuju sekitar 18 responden atau sekitar 28.6%, sedangkan yang menjawab tidak setuju sekitar 41 orang atau sekitar 65.1% dari keseluruhan responden. Hal ini karena penilaian prestasi kerja ada belum dapat digunakan untuk mereview kinerja yang telah dihasilkan tahun lalu, karena penilaian yang sekarang ini hanya sebatas untuk menaikkan nilai saja, tanpa melihat bagus

tidaknya kinerja pegawai. Hal ini belum sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anderson yaitu fungsi penilaian kinerja sebagai fungsi evaluasi, dimana aktivitas kinerja digunakan untuk melihat prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan. Dalam evaluasi ini dapat dibandingkan antar individu, antar tugas, situasi dan lain-lainnya.

Pernyataan butir 3. "Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan bahan informasi sebagai upaya untuk memberikan data perkembangan/kinerja pegawai dengan segala kelebihan dan kekurangannya kepada pimpinan"

Maksud pernyataan diatas adalah untuk mengetahui apakah hasil penilaian kinerja yang ada sekarang ini sudah dijadikan sebagai bahan informasi pada pimpinan tentang segala kelebihan dan kekurangan pegawai dalam bekerja sebagai sarana evaluasi potensi pegawai yang dinilai dibandingkan dengan kinerjanya saat ini dan identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk proyeksi pengembangan karir dimasa depan. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 13 orang atau 20.6%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 63.5 % atau 40 orang.

Tabel 5.18. Distribusi frekuensi tentang umpan balik

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	40	63.5
2	Netral	10	15.9
3	Setuju	13	20.6
	Total	63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Selama ini hasil penilaian kinerja belum digunakan sebagai dasar informasi pada pimpinan mengenai kekurangan dan kelebihan dari pegawai yang dinilai.

Pernyataan butir 4. "Sudah diadakan sesi konseling bersama pegawai setidaknya setahun sekali untuk mengevaluasi nilai dalam penilaian kinerja pegawai"

Maksud dari pernyataan ini adalah apakah sudah diadakannya sesi bersama antara pimpinan dan bawahan yang dinilai untuk melakukan evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja, apa kelemahan dan kelebihan dari pegawai tersebut kemudian

mencari solusi untuk mengatasi kelemahan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan, kursus dan lain sebagainya. Dalam sesi konseling tersebut juga bisa dibicarakan mengenai jalur karir dalam kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi, tindakan konseling yang berkaitan mengenai masalah karir yang berkaitan dengan kemampuan, ketrampilan, sikap dan nilai individu di masa depan. Selain hal tersebut dalam sesi konseling tersebut dapat juga membicarakan mengenai sasaran-sasaran kerja yang akan dilaksanakan.

Tabel 5.19. Distribusi frekuensi tentang umpan balik

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	33	52.4
2	Netral	18	28.6
3	Setuju	12	19
	Total	63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Jawaban dari responden yang menyatakan setuju adalah 16 orang atau 25.4% sedangkan yang menjawab tidak setuju 28 orang atau 44.4 %, karena selama ini belum pernah diadakan sesi konseling untuk mengevaluasi terhadap penilaian kinerja pegawai.

Pernyataan butir 5. "Sebelum dilakukan penilaian kinerja, pegawai diberitahu terlebih dahulu standard dan ukuran penilaian kinerja tersebut"

Pernyataan di atas dimaksudkan untuk mengetahui tanggapan pegawai terhadap standar kerja yang digunakan dan penjelasan tentang ukuran dan standar tersebut. Catatan standar tertulis harus ada dan peran pegawai hendaknya diberi penjelasan tentang standar ini sebelum evaluasi dilaksanakan.

Dalam tabel dibawah terlihat bahwa 39 orang atau 61.9% responden tidak setuju dengan pendapat diatas karena selama ini dalam pelaksanaan penilaian yang dilakukan setiap akhir tahun pegawai tidak pernah diberitahukan apa saja yang menjadi dasar penilaian apakah dari kinerjanya ataukah berdasarkan perilakunya dalam sehari-hari, sedangkan yang menyatakan setuju 15 orang atau 23.8%.

Tabel 5.20. Distribusi frekuensi tentang standar pekerjaan

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat tidak setuju	6	9.5
2	Tidak setuju	39	61.9
3	Netral	3	4.8
4	setuju	15	23.8
	Total	63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 6. "Hasil penilaian kinerja yang dituangkan dalam penilaian DP-3 mempunyai pengaruh terhadap kinerja PNS"

Pada butir pertanyaan ini responden yang menjawab tidak setuju sekitar 33 orang atau sejumlah 52.4%, kondisi ini dapat diartikan bahwa sebagian responden menilai bahwa penilaian kinerja pegawai negeri berdasarkan DP-3 belum dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dinilai. Kelemahan penilaian berdasarkan DP-3 antara lain didasarkan pada opini penilai dan kriteria penilaian yang tidak langsung terkait pada bidang pekerjaan. Sedangkan yang menyatakan setuju dengan pernyataan diatas sekitar 2 responden atau 3.2 %.

Tabel 5.21. Distribusi frekuensi tentang penilaian kinerja

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat tidak setuju	10	15.9
2	Tidak setuju	33	52.4
3	Netral	18	28.6
4	Setuju	2	3.2
	Total	63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Penilaian kinerja dengan menggunakan DP-3 belum dapat menggambarkan prestasi kerja pegawai, yang dijadikan dasar penilaian hanya karakteristik individu, seperti kesetiaan, kerjasama, kejujuran, ketaatan dan lain sebagainya. Selain itu penggunaan DP-3 masih sebatas untuk memenuhi kewajiban administratif di bidang kepegawaian yang dilakukan pada tiap akhir tahun, dimana orang yang rajin dan

malas dinilai sama saja yaitu "Baik", sehingga apapun hasil penilaian dalam DP-3 tidak dapat mengubah kinerja pegawai. Kebijakan penilaian DP-3 merupakan kewajiban bagi setiap departemen dan instansi pemerintah lainnya, tentunya tidak mungkin DP-3 ini dihapuskan begitu saja. Jalan keluar untuk mengatasi masalah ini adalah diterapkannya sistem penilaian pegawai yang lain untuk mendampingi dan melengkapi penilaian DP-3, penilaian tersebut bisa dikaitkan dengan kinerja pegawai dimana dalam sistem penilaian baru ini mempengaruhi upah/kompensasi yang diterima pegawai berdasarkan pada prestasi dan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Pernyataan butir 7."Penilaian DP-3 untuk mengukur kinerja pegawai negeri sipil, perlu diubah agar lebih obyektif".

Pernyataan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui gambaran tentang persepsi pegawai terhadap perlu tidaknya mengubah metode penilaian prestasi pegawai yang selama ini menggunakan DP-3 dengan metode lain yang berdasarkan pada prestasi kerja, sehingga mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai yang dinilai. Ataukah DP-3 tetap dipertahankan, akan tetapi dilengkapi dengan sistem penilaian lain yang dapat mendukung penilaian yang benar-benar obyektif, sehingga dapat membedakan mana pegawai yang yang berprestasi dengan yang tidak.

Tabel 5.22. Distribusi frekuensi tentang penilaian kinerja

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	8	12.7
2	Netral	2	3.3
3	Setuju	38	60.3
4	Sangat setuju	15	23.8
	Total	n=63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Berdasarkan tabel diatas diketahui pegawai yang menyatakan setuju ada 38 responden atau 60.3 % setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju 8 orang responden atau

12.7% karena menganggap penilaian berdasarkan DP-3 masih cukup baik dan masih dapat digunakan hanya saja penilaian harus dilakukan seobyektif mungkin.

Pernyataan butir 8. "Dari perspektif organisasi, penilaian prestasi kerja ditujukan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan sekaligus untuk mengubah pengetahuan pegawai (pengembangan pegawai melalui diklat)"

Maksud dari pernyataan diatas adalah apakah hasil dari penilaian kinerja pegawai sudah dijadikan bahan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan digunakan sebagai data untuk proses pengembangan pegawai lebih lanjut baik melalui pendidikan dan pelatihan. Pada butir pernyataan ini ini responden yang memberikan jawaban tidak setuju ada 34 orang atau 54.4% sedangkan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 orang atau sekitar 52.4%.

Tabel 5.23. Distribusi frekuensi tentang umpan balik

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	34	54
2	Netral	6	9.5
3	setuju	23	36.5
	Total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Pernyataan butir 9. "Dari kepentingan pegawai, penilaian kinerja adalah peluang untuk menerima umpan balik dan untuk menyampaikan keberatannya terhadap hasil penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai "

Dari pernyataan ini responden yang menyatakan tidak setuju ada 34 orang atau 54%, karena selama ini belum pernah ada yang menyampaikan keberatan terhadap hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan. Pegawai hanya menerima saja tanpa mengetahui apa yang menjadi dasar dari pemberian nilai tersebut, selain itu pegawai tidak berani menyampaikan keberatannya terhadap pejabat penilai yang juga atasannya.

Tabel 5.24. Distribusi frekuensi tentang umpan balik

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	34	54
2	Netral	10	15.9
3	Setuju	19	30.2
	Total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Padahal pada saat penilaian kinerja, pimpinan dan pegawai yang dinilai mempunyai kesempatan untuk mendiskusikan umpan balik kinerja dan potensi-potensi pengembangan. Kemampuan memberikan masukan sangat dibutuhkan, untuk memperbaiki kinerja, umpan balik yang positif dapat mendukung kelancaran tugas dalam organisasi. Umpan balik merupakan alat komunikasi antara atasan dengan bawahan. Umpan balik dapat menimbulkan perubahan dalam mencapai tujuan dan tugas-tugas kerja, serta dapat menumbuhkan prioritas baru atau berbagai prioritas yang berbeda.

Dengan memberikan umpan balik, menjamin setiap atasan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan yang terjadi. Penilaian kinerja tersebut tidak hanya berhenti pada memberikan penilaian pada suatu hal, namun dapat memberikan gambaran yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Meskipun umpan balik tidak diberikan pada pegawai, karena setelah penilaian tidak ada diskusi atas hasil evaluasi yang diberikan. Dalam prakteknya, setelah DP-3 diberikan diserahkan pada pegawai tidak ada proses kelanjutan untuk mendiskusikan hasil penilaian tersebut. Diskusi tersebut perlu dilakukan untuk memberi masukan pada pegawai tentang kelebihan dan kelemahannya, pelatihan dan pengembangan. Pembahasan penilaian kinerja seperti rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut (Dessler, 1998:3). Dengan adanya diskusi maka dapat diambil langkah-langkah guna menunjang perbaikan kinerja pegawai. Sedangkan yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut diatas adalah 19 responden atau 30.2%.

Pernyataan butir 10. "Hasil penilaian berdasarkan DP-3 sudah dijadikan dasar untuk memberikan reward dan sanksi".

Pernyataan tersebut bermaksud untuk mengetahui apakah penilaian yang ada sekarang ini sudah memberikan kontribusi terhadap reward dan punishment. Responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 40 orang atau 63.5%, karena hasil penilaian kinerja yang ada sekarang belum dijadikan dasar untuk memberikan reward dan punishment, penilaian yang ada masih dianggap sebagai formalitas untuk memenuhi penilaian di akhir tahun saja. Sedangkan yang menjawab setuju 13 orang atau 20.8%.

Tabel 5.25. Distribusi frekuensi tentang reward dan sanksi

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	40	63.5
2	Netral	10	15.9
3	Setuju	13	20.8
	Total	63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Berdasarkan jawaban responden pada setiap butir pernyataan terlihat bahwa sistem penilaian kinerja yang ada belum mampu memberikan informasi yang akurat mengenai kinerja pegawai. Belum adanya pengukuran kontribusi setiap pegawai sebagai nilai penting dari penilaian kinerja. Tidak terukurnya proses ini karena pengukuran yang bersifat obyektif dan subyektif belum seimbang. Di mana penilaian kinerja dengan menggunakan DP-3 masih digunakan sebatas untuk memenuhi kewajiban administrasi di bidang kepegawaian. Penilaian yang dilakukan satu tahun sekali pada periode yang sama dapat mengakibatkan bias, hal ini dikarenakan karena Badan pengembangan Sumber Daya Manusia belum memiliki uraian kerja yang mantap yang mengakibatkan kesulitan di dalam membuat sistem penilaian kinerja.

Selain itu, responden juga menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM belum dimanfaatkan

sebagai faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Terdapatnya kebijakan bahwa penilaian kinerja sebagai dasar untuk memberikan imbalan dan sanksi, yang pada akhirnya akan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara maksimal untuk pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik.

Pernyataan butir 11. ” Semua pekerjaan dapat saya selesaikan sesuai dengan rencana kerja yang saya buat pada awal tahun ”.

Maksud dari pernyataan tersebut diatas untuk mengetahui pendapat responden terhadap penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai rencana kerja yang dibuat sebelumnya.

Tabel 5.26. Distribusi frekuensi pencapaian hasil

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	13	20.7
2	Netral	15	23.8
3	setuju	35	55.5
	Total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

Responden yang memberikan jawaban tidak setuju 13 orang atau 20.7% , sedangkan yang memberikan jawaban setuju 35 orang atau sekitar 55.5%.

Pernyataan butir 12. ”Penyelenggaraan diklat bagi pegawai, dapat terlaksana sesuai dengan waktu yang direncanakan”

Maksud pernyataan tersebut adalah apakah penyelenggaraan diklat dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Responden yang setuju dengan pernyataan diatas sebanyak 30 responden sedangkan yang tidak setuju ada 23 responden. Alasan yang tidak setuju adalah penyelenggaraan diklat terkadang mundur atau tidak terlaksana sesuai dengan jadwal semula, dengan alasan anggaran belum turun.

Tabel 5.27. Distribusi frekuensi pencapaian hasil

No	Jawaban	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak setuju	23	36.5
2	Netral	10	15.9
3	setuju	30	47.6
	Total	n= 63	100

Sumber : Hasil penelitian 2008 (Data diolah peneliti)

5.1.3. Tanggapan Responden Mengenai Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Disatu sisi, penilaian kinerja merupakan kajian yang sistematis tentang kondisi pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Disisi yang lain, hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai sumber daya manusia, seperti promosi, demosi, kompensasi, pendidikan dan pelatihan.

Dari seluruh pendapat responden yang dilibatkan dalam penelitian ini, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan tehnik analisis rentang kriteria maka dapat diindikasikan bahwa nilai pendapat responden secara keseluruhan terkait dengan persepsi pegawai tentang sistem penilaian kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah tidak setuju.

Kesimpulan ini dapat dilihat di dalam tabel lampiran, yang didasarkan pada nilai skor pendapat para responden yang mencapai nilai 2205, nilai ini berada pada rentang skala 1513 sampai dengan 2268, dan rentang skala ini memiliki kriteria tidak setuju. Ketidaksetujuan ini dirasakan karena penilaian kinerja yang ada masih berdasarkan pada karakteristik individu, belum pada pencapaian hasil kerjanya sehingga belum dapat memacu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu menurut pendapat responden penilaian kinerja yang ada masih sebatas digunakan untuk memenuhi kepentingan administrasi kepegawaian yang dilakukan tiap akhir

tahun, dimana orang yang rajin dan malas dinilai sama saja yaitu baik, sehingga apapun hasil penilaian tidak dapat mengubah kinerja pegawai.

Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa selama ini belum ada umpan balik dari hasil penilaian kinerja. Dimana pemberian umpan balik merupakan suatu alat komunikasi antara atasan dengan bawahan, dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja dan kelancaran tugas dalam organisasi. Selain itu penilaian kinerja yang ada belum bisa dijadikan dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment*.

Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa responden setuju bila sistem penilaian kinerja yang akan datang akan dilaksanakan berdasarkan pada prestasi dan kinerja masing-masing pegawai. Hal ini sesuai dengan jawaban responden bahwa penilaian kinerja perlu dirubah, jangan hanya karakteristik individu saja yang dinilai tetapi juga pencapaian hasil kerjanya dimana hasil penilaian ini nantinya akan dikaitkan dengan pemberian upah, berdasarkan beban kerja dan tanggungjawabnya.

5.1.4. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

Dari sisi kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia, responden menyatakan hal yang berbeda dengan dengan hasil persepsi mengenai penilaian kinerja. Berdasarkan hasil analisis dengan tehnik rentang kriteria yang ada di dalam tabel lampiran, pada umumnya responden dapat mengambil sikap positif mengenai kinerja pegawai. Hal ini terlihat dengan ditunjukkannya kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu, ini berarti walaupun penilaian kinerja yang ada dirasakan belum dapat memberikan penilaian yang obyektif dan sesuai dengan hasil kerjanya, namun pegawai tetap menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang ada tidak bisa dijadikan alasan untuk tidak menunjukkan kinerja yang optimal.

Kesimpulan ini didasarkan pada nilai pendapat responden 2943, di mana nilai ini berada pada rentang skala 2647 sampai dengan 3528 dengan kriteria yang ada adalah baik. Berdasarkan hasil jawaban responden, terlihat bahwa walaupun sistem penilaian kinerja saat ini belum secara adil menilai kinerja pegawai berdasarkan

pencapaian hasil kerjanya namun sebagian besar responden tetap menunjukkan semangat, etos kerja, dan disiplin yang tinggi.

Sikap positif yang ditunjukkan oleh responden tentang kerjanya, dapat dijadikan dasar pembinaan dan pengembangan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Yang digunakan sebagai alat untuk mengenali dan menggali potensi pengembangan melalui penelusuran bakat dan minat yang dimiliki oleh setiap pegawai

5.2. Gambaran Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan Hak Asasi Manusia

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam rangka mengevaluasi hasil kerja seorang pegawai. Secara sistemik penilaian kinerja ditujukan untuk merubah perilaku kerja pegawai dalam organisasi, memotivasi pegawai untuk menunjukkan perubahan yang diperlukan dalam bekerja. Perlu juga dipahami bahwa efektifitas pelaksanaan penilaian kinerja bukan pada saat melaksanakan penilaian, tetapi bagaimana pegawai dapat menerima sistem penilaian yang diterapkan secara positif sehingga menimbulkan motivasi dan semangat mereka untuk terus meningkatkan kerjanya sehari-hari. Yang ditindaklanjuti dengan tindakan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, klasifikasi jalur karir yang tersedia dalam organisasi, tindakan yang berkaitan dengan kemampuan ketrampilan, sikap dan nilai individu dengan pekerjaan masa depan.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP-3). Dimana dalam DP-3 ada 8 unsur yang dinilai yaitu : Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan. Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil ini pada dasarnya bertujuan untuk menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM tentang sistem penilaian kinerja yang adalah sebagai berikut: menurut Kepala Bagian Kepegawaian mengenai penilaian kinerja pegawai di lingkungan BPSDM saat ini adalah:

....sistem penilaian kinerja pegawai di BPSDM masih menggunakan standar penilaian DP3, belum ada sistem yang baru.

Secara garis besar jawaban informan mengenai sistem penilaian yang ada hampir senada bahwa sistem penilaian yang masih digunakan adalah DP3 dimana penilaian tersebut masih digunakan sebatas administrasi dan formalitas untuk kenaikan pangkat dan promosi, belum digunakan untuk pengembangan dan peningkatan kinerja pegawainya. Sesuai dengan pernyataan Kepala Bagian Kepegawaian bahwa hasil penilaian kinerja selama ini masih digunakan sebatas untuk administrasi kenaikan pangkat dan promosi ”...sementara ini penilaian berkaitan dengan kenaikan pangkat dan promosi khususnya, jadi untuk mutasi dari golongan III ke golongan IV kemudian untuk menduduki jabatan itu saja yang diperlukan”. Penilaian yang ada belum bisa untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawainya.

Dalam memberikan penilaiannya pejabat penilai tidak mempunyai data tertulis apapun mengenai prestasi kerja bawahannya kecuali berdasarkan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tahun lalu. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Pusat Pengembangan Teknis:

“.....sebetulnya masing-masing pimpinan atau apa atasan langsung itu sudah harus ada kesadaran dan mempunyai buku, buku pegangan untuk menilai jajaran bawah atau anak buahnya terutama atasan langsungnya pada bawahan langsung bukan hanya dilakukan setahun sekali nanti di akhir tahun ini....., atasan langsungnya, begitu sudah 1 bulan, 2 bulan, 3 bulan, 3 bulan sampai sekarang dah gampang, ini kok ga ada catatan itu, akhirnya anak buah salah dibiarkan semakin salah dan diakhir tahun semakin bias.

Sedangkan menurut pendapat kepala Bagian Kepegawaian mengenai buku catatan penilaian pelaksanaan tugas pegawai bahwa:

“Kalau sebenarnya itu ada... pada tahun ini belum. Memang yang menjadi kendala sementara ini dalam pembagian tugas yang belum begitu bagus, sehingga tugas itu masih tumpang tindih...”

Di dalam memberikan penilaian tidak semua pejabat penilai mempunyai buku panduan penilaian DP-3 atau pun buku catatan prestasi kerja yang tidak pernah dibuat, dan terlalu sulit bagi pejabat penilai untuk mengamati tingkah laku atau perbuatan pegawai setiap hari dan menuangkannya dalam bentuk buku catatan. Buku catatan prestasi kerja ini berisikan pencapaian hasil kerja setiap pegawai diatas atau dibawah penilaian, yang dimaksudkan agar penilai mempunyai data yang akan dikumpulkan untuk dijadikan dasar dalam memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Karena tidak adanya buku catatan tadi, sehingga dalam membuat nilai pejabat penilai melihat nilai DP-3 tahun lalu dan ditambahkan satu atau dua poin, sehingga akan didapat kenaikan nilai dari tahun lalu. Sistem penilaian seperti ini memiliki unsur subyektifitas, karena sifat manusia yang merasa sungkan dengan sesama rekan kerja sehingga dalam memberikan penilaian tidak berdasarkan pertimbangan yang obyektif.

Sehingga dalam penilaian menimbulkan bias *hallo effect* yaitu bias yang ditimbulkan karena penilai atau pejabat penilai langsung puas/tidak puas terhadap salah satu aspek penilaian sehingga mempengaruhi penilaian atas aspek yang lain.

Unsur- unsur penilaian yang ada di dalam DP-3 belum mencerminkan kinerja yang sebenarnya dari pegawai sesuai dengan jawaban yang diberikan oleh informan, *“....Sampai saat ini sebenarnya belum, tapi kalau memang dinilai sungguh-sungguh dengan angka-angka yang ada didalam ketentuan penilaian itu mungkin jauh akan kurang dari itu,..... dalam arti pekerjaan yang ditugaskan kemudian selesai sudah”*.

Hal ini berarti dalam memberikan penilaian pekerjaan pegawai negeri sipil, tidak terdapat standar yang jelas yang harus dicapai, yang penting adalah pada saat diberikan tugas seorang bawahan dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik. Dalam memberikan tugas kepada bawahan biasanya seorang atasan memberikan beban tugas yang lebih banyak pada bawahan yang dianggap mempunyai ketrampilan yang lebih baik. Ini menunjukkan masih belum meratanya pembagian beban kerja pegawai.

Sedangkan untuk informasi mengenai pengembangan pegawai sendiri menurut pendapat Kepala Bagian Kepegawaian bahwa *“kalau nilai DP3 sementara ini tidak bisa memberikan informasi tentang itu, karena penilaian DP3 belum berorientasi pada kegiatan karier, yang saya maksud kenaikan pangkat saja, sementara kalau prestasi memang akan lebih nampak pada kegiatan sehari-hari...”*

Selama ini penilaian berdasarkan DP-3 belum bisa memberikan informasi mengenai bidang apa yang harus dikembangkan pegawai yang dinilai, karena penilaian yang ada masih dinilai secara umum, belum berkaitan dengan bidang pekerjaan masing-masing pegawai.

Dari semua jawaban yang diberikan oleh informan dapat disimpulkan bahwa nilai yang ada dalam setiap unsur penilaian DP-3 tidak mencerminkan kinerja dari pegawai yang sesungguhnya, karena nilai yang diberikan tidak berdasarkan prestasi kerja dan kemampuan pegawai yang sebenarnya. Kemudian kendala yang lain adalah adanya pembagian tugas dan beban kerja yang belum merata ke semua pegawai, sehingga ada pegawai yang mempunyai beban kerja lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang lain.

Selain itu belum adanya umpan balik terhadap penilaian prestasi kerja antara lain agar pegawai negeri mengetahui seberapa baik dan seberapa buruk kinerjanya apabila dibandingkan dengan kinerja standar yang telah ditetapkan. Mengelola prestasi kerja pegawai negeri sipil yang efektif bukanlah sekedar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara berkala, tetapi lebih merupakan suatu sistem yang dampaknya diharapkan terjadi pada peningkatan kinerja sehari-hari. Dimana penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil juga harus memiliki kriteria penilaian yang obyektif yaitu *reliability, relevance, sensitivity, practicility* ditindaklanjuti dengan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kemampuan, ketrampilan, sikap dan nilai individu untuk lebih dapat meningkatkan kinerjanya.

Kepala Badan Pengembangan Teknis memberikan pendapat mengenai penilaian Pegawai Negeri Sipil yaitu : *“standar pekerjaan itu sebaiknya harus ditetapkan, karena untuk kepastian dan untuk kepuasan daripada yang kita layani to... kita ini kan pelayan publik, ya publik service ya disini kan melayani peserta, ya*

melayani peserta, ya melayani dosen, melayani widyaiswara, melayani kawan, ya mungkin lintas bidangnya, kalau kita membiasakan pakai waktu yang apa..... kalau memang tidak ada baku ketepatan lha akhirnya juga tidak bisa dilihat suatu apa namanya, ya kinerjanya ya tidak bisa dilihat”

Sedangkan Kepala Bagian Kepegawaian juga mengatakan hal yang sama, bahwa penilaian kinerja pegawai negeri sipil : *“Ya perlu sekali, kalau sudah mengacu di sana ada standar nilai yang dikaitkan dengan visi, misi organisasi yang merupakan penjabaran dari tupoksi organisasi itu, maka baik sistem kerjanya maupun sistem penggajiannya sudah akan lebih baik. Selama ini cenderung orang kerja baik atau tidak baik masih sama gajinya (PGPS).. “*

Selain itu gejala disfungsional Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP-3) dalam kaitannya dengan pembinaan karier, secara umum masih dirasakan belum efektif dan optimal untuk memberikan daya dukung pada tujuan-tujuan pengembangan potensi PNS yang berorientasi karier pada masa depan. Masalah yang sering muncul dan dirasakan adalah ketika pejabat penilai diminta untuk mengevaluasi potensi PNS yang dinilai dalam rangka promosi dan pertimbangan karier masa depan dibandingkan dengan tingkat kinerjanya saat ini. Pegawai Negeri Sipil langsung dinilai tanpa diketahui secara persis apa yang menjadi target goalnya.

Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan berdasarkan DP-3 belum bisa digunakan untuk mereview kinerja pegawai seperti yang dikatakan oleh Kepala Bagian Kepegawaian yaitu :

“.....sehingga mungkin untuk mereview hasil prestasi atau ketaatan seseorang yang pertama yang paling sulit adalah yang bersangkutan sudah mendapatkan nilai yang tinggi, ketika saya terima DP-3 tahun lalu mereka sudah mendapatkan nilai yang tinggi, ini akan semakin sulit untuk diturunkan tidak mungkin, ditambah juga tidak mungkin, jadi akhirnya tetap. Katakanlah seseorang yang sudah mendapatkan nilai 84 walaupun dia berkurang kinerjanya, tapi untuk mengurangi nilai DP-3 tidak bisa seketika, tanpa adanya katakanlah teguran” tindakan-tindakan seperti untuk menaikkan atau menurunkan nilai oleh pejabat penilai akan membawa pengaruh

bagi prestasi kerja pegawai negeri sipil. Hal ini yang sering memberikan konflik bagi penilai dalam memberikan penilaian kinerja.

Penilaian DP-3 bersifat rahasia artinya penilaian tersebut hanya dapat diketahui oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Pejabat Penilai, Atasan Pejabat Penilai, atau pejabat yang karena tugasnya harus mengetahui DP-3. disamping kurang memiliki nilai edukatif karena tidak dikomunikasikan secara terbuka dengan bawahan yang dinilai. Sehingga cenderung mendorong pejabat penilai dalam proses penilaiannya diwarnai pertimbangan-pertimbangan emosional yang lebih bersifat pribadi sehingga dapat mengurangi nilai-nilai obyektifitas. Sehingga terjadi bias dalam proses penilaian yang bermuara pada karakteristik pribadi yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan baik secara sadar ataupun tidak, dapat mewarnai dalam penilaian.

Opini pribadi dapat mempengaruhi dalam pengukuran dan penilaian kinerja. Kecenderungan untuk memberikan nilai secara rata-rata tidak terlalu tinggi dan terlalu rendah, atau memberi nilai terlalu tinggi (murah) dan terlalu (pelit) penilaian yang tidak didasarkan pada observasi sistematis terutama kegunaan akhir dari penilaian, apabila diyakini sebagai bahan pertimbangan promosi cenderung memberikan nilai yang tinggi, sebaliknya apabila diyakini tidak dapat promosi, cenderung mencari-cari kesalahan untuk memberi nilai yang rendah. Akibatnya PNS yang dinilai tidak dapat mengetahui secara pasti apakah proses penilaiannya telah dilaksanakan secara obyektif sehingga PNS yang dinilai dapat belajar dari kegagalan atau kesuksesan kerjanya.

Berdasarkan gambaran diatas mengenai sistem penilaian kinerja pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM belum sesuai dengan teori-teori tentang penilaian kinerja yang dikemukakan diatas. Walaupun sistem penilaian berdasarkan DP-3 semua variabel penilaiannya memang hampir mengacu pada semua aspek pekerjaan, namun variabel penilaian DP-3 tersebut masih sangat umum untuk menilai kinerja pegawai. Penilaian DP-3 tidak menggambarkan apa visi dan misi organisasi. Pengukuran yang digunakan dalam DP-3 juga masih

menekankan pada PNS sebagai abdi negara, belum sebagai abdi masyarakat misalnya dalam pelayanan.

5.3. Sistem Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspirasi Pegawai Dan Kebutuhan Organisasi Pada BPSDM Hukum Dan HAM

Berdasarkan pembahasan mengenai gambaran sistem penilaian kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan diatas, bahwa sistem penilaian kinerja yang ditetapkan belum sesuai dengan teori sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi. Karena berdasarkan aspirasi pegawai yang didapat dari penyebaran kuesioner dan tanya jawab dengan pegawai di lingkungan BPSDM diperoleh hasil sebagai berikut :

Responden menyatakan bahwa *“sistem penilaian yang lebih terbuka dan transparan, sehingga pegawai mengetahui apa yang dijadikan tolok ukur penilaian kerjanya, karena selama ini penilaian yang ada tidak melihat pada prestasi kerja individu, pegawai yang rajin dan malas nilainya hampir sama tidak ada perbedaan”*. Sedangkan pegawai yang lain berpendapat bahwa *penilaian kinerja yang didasarkan pada kinerja, beban kerja, kompetensi, integritas dan loyalitas pegawai sehingga ada reward bagi pegawai yang memang berdedikasi untuk organisasi (hasil penilaian dan reward tidak disamaratakan)”*.

Ada juga responden yang menyatakan bahwa *sistem penilaian yang ada sekarang hanya berfungsi untuk menaikkan nilai saja, belum digunakan untuk menilai kinerja pegawai yang sebenarnya..... sistem penilaian kinerja yang bisa diterapkan di BPSDM adalah sistem penilaian kinerja sesuai dengan kinerja pegawai dan obyektif, dalam penilaian kinerja diperlukan adanya standar pekerjaan yang baku kemudian diimbangi dengan adanya reward dan punishment yang jelas*.

Responden yang lain menyatakan bahwa *sistem penilaian kinerja harus bisa memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja baik individu ataupun organisasi, adanya pembagian beban kerja yang merata diantara pegawai sehingga tidak terlihat adanya pegawai yang terlihat santai tanpa mengerjakan sesuatu*. Sedangkan responden lain menyatakan bahwa *“penilaian kinerja harus berdasarkan pada*

kompetensi pegawainya, dimana pegawai dinilai berdasarkan pencapaian kinerjanya, selain itu diperlukan adanya umpan balik bagi pengembangan pegawai yang kinerjanya rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, Kepala Badan Pengembangan Teknis menyatakan bahwa:

“sistem penilaian kinerja yang ada sekarang belum mencerminkan kinerja dari pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM, ...perlu adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas untuk mendapatkan hasil kerja sesuai dengan dimensi kualitas, kuantitas dan waktu..

Selanjutnya Kepala Bagian Kepegawaian menjawab hal yang senada dengan pernyataan tersebut : *“...ya sebenarnya untuk kedepan, sangat perlu apalagi kalo kita ingin maju atau berubah, apalagi dengan adanya perubahan paradigma baru dalam manajemen kinerja PNS yang berbasis prestasi kerja..”*

Untuk metode penilaiannya sendiri kepala Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa metode penilaian yang bisa diterapkan *“...ya mungkin yang paling pas ya metode rating, kalo peringkat karena memang perilaku manusia khususnya kadang-kadang baik, kadang baik sekali, sedang dalam artian kalau menggunakan peringkat nanti dia akan membandingkan manakala rekannya tidak masuk dan sebagainya. Lha ini mungkin akan tidak tepat karena ada nilai yang segolongan/kelompok kinerja yang aktivitasnya tinggi.....*

Dalam mengelola sistem penilaian kinerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Dan HAM sebagai organisasi publik perlu adanya standar penilaian kinerja yang didasarkan pada visi dan misi organisasi. Dalam hal ini visi dan misi organisasi harus melihat pada sasaran organisasi, tugas pokok dan fungsinya. Sasaran organisasi BPSDM Hukum dan HAM adalah terbentuknya sumber daya manusia hukum dan HAM yang profesional, inovatif, dinamis, dan berawawasan ke masa depan sedangkan tugas pokok dan fungsinya adalah meningkatkan kompetensi dan profesionalitas aparatur dimasa yang akan datang.

Dengan adanya pendekatan sasaran, tugas pokok dan fungsinya akan didapatkan pendekatan yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja pegawai, dimana output atau hasil yang ada dapat dibandingkan dengan hasil sebelumnya dan rencana yang telah ditetapkan, untuk itu perlu adanya perencanaan sasaran, peninjauan sasaran, penilaian kinerja dan evaluasi kinerja.

Pada BPSDM Hukum dan HAM perencanaan sasaran merupakan titik awal untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai pada satu periode yang sedang direncanakan. Seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan, dan tingkat kewenangan dan pengambilan keputusan bagi pegawai. Dalam hal ini perencanaan sasaran BPSDM antara lain terbentuknya sumber daya manusia Hukum dan HAM yang profesional, kreatif, inovatif, dinamis dan berwawasan ke masa depan, terciptanya pendidikan dan pelatihan di bidang Hukum dan HAM yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pengetahuan, terciptanya sistem belajar jarak jauh sehingga sumber daya manusia aparatur yang bertugas di unit pelaksana teknis dapat mengikuti diklat dan yang terakhir adalah terwujudnya kerjasama diklat dengan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan dari dalam dan luar negeri dalam rangka peningkatan sumber daya manusia dibidang hukum dan HAM

Peninjauan sasaran pada BPSDM adalah suatu proses antara pimpinan dan pegawai saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan, dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai permasalahan. Untuk itu diperlukan komunikasi yang intensif untuk membantu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan.

Pada penilaian kinerja difokuskan pada usaha untuk mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada BPSDM Hukum dan HAM penilaian kinerja dapat dilakukan dengan tiga langkah yaitu : mendeskripsikan pekerjaan, menilai performance, dan memberikan umpan balik.

Mendeskripsikan pekerjaan pada BPSDM berarti perlu adanya kesepakatan tentang tugas dan standar pekerjaan masing-masing pegawai. Menilai performance

pegawai BPSDM berarti membandingkan kinerja aktual pegawai dengan standar yang telah ditetapkan, yang mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Memberikan umpan balik adanya imbalan berupa promosi dan kompensasi.

Penilaian kinerja dengan bentuk seperti *key performance indicator* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas pegawai serta pencapaian sasaran. Formulir penilaian yang digunakan adalah formulir sasaran kerja dengan melihat uraian jabatan yang disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan dari jabatan tersebut. Sesuai dengan peranan yang diberikan dalam rangka pencapaian hasil dalam jabatan itu, masing-masing sasaran utama diberi bobot. Dengan demikian setiap pegawai akan memiliki beberapa sasaran utama jabatan (SUJ) atau bidang hasil utama yang harus dicapai melalui jabatan tersebut. Sasaran Utama Jabatan adalah merupakan fungsi penting yang harus dilaksanakan oleh seorang pemangku jabatan selama kurun waktu tertentu. Fungsi tersebut menyatakan apa yang harus dikerjakan, bukan apa yang harus dihasilkan

Dengan demikian penilaian kinerja pada BPSDM dapat digunakan sebagai alat untuk kepentingan administrasi kepegawaian, yang harus dilengkapi dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang jelas sehingga dapat membedakan orang yang benar-benar berprestasi baik dengan yang tidak berprestasi sehingga seyogyanya memenuhi beberapa persyaratan umum seperti: spesifik (mempunyai pengertian tidak ambigu), measurable (dapat diukur), realistis (tidak terlalu sulit untuk dicapai), menantang (tidak terlalu mudah), time limit (menunjukkan batas waktu yang jelas untuk mencapainya);
2. Tidak memberikan penilaian yang terlalu mahal atau terlalu murah atau cenderung netral;
3. Faktor yang dipilih jelas kaitannya dengan pelaksanaan tugas.

Tahapan akhir dalam kaitannya dengan penilaian kinerja adalah melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk terus menerus mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang

berkaitan dengan kinerja, termasuk alat ukur yang dipakai, penilai, kesesuaian komponen yang dinilai dengan kondisi pekerjaan dan organisasi. Tujuan dari diadakannya evaluasi adalah untuk memperoleh masukan mengenai pedoman penilaian kinerja yang telah diterapkan.

Evaluasi kinerja pada BPSDM merupakan orientasi perubahan pola penilaian kinerja dalam rangka memenuhi tuntutan paradigma dalam manajemen Sumber Daya PNS yang berbasis prestasi kerja, memerlukan upaya yang cukup untuk meyakini bahwa perubahan sistem penilaian kinerja yang terbuka dapat merubah perilaku kerja PNS menjadi perilaku kerja yang lebih aktif, partisipatif dan produktif. Dalam konteks ini lebih diupayakan bias-bias subyektifitas penilaian dan memberikan kejelasan standar pengukuran dalam memberikan penilaian melalui penetapan sasaran kinerja.

Perubahan pola penilaian kinerja yang mengarah pada keterbukaan dan obyektifitas, serta berorientasi pada hasil akhir adalah untuk mendorong bagi setiap pegawai untuk terlibat secara aktif dalam menetapkan sasaran kinerja unit (SKU) dan sasaran kinerja individu (SKI) sebagai upaya kejelasan dalam penetapan standar pengukuran kinerja yang obyektif.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi adalah sistem penilaian kinerja yang memiliki komponen kinerja yang dapat diukur yang meliputi hasil kerja konkrit maupun non konkrit, selain itu penilaian kinerja harus terbuka dan transparan, dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja sehingga hasil penilaian kinerja akan memberikan hasil yang obyektif. Namun, saat ini sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi tersebut belum diimplementasikan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

5.4. Model Perhitungan Penilaian Kinerja

Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja pada BPSDM, maka perlu digunakan model perhitungan penilaian kinerja yang memiliki indikator, terdiri dari :

Bidang Hasil Utama (yang memiliki bobot 70 %) dan Bidang Perilaku Utama (yang memiliki bobot 30 %). Bidang Hasil Utama, ini adalah pencapaian sasaran unit kerja dan pelaksanaan dari tugas masing-masing pegawai sesuai dengan standar pekerjaannya. Dengan adanya standar pekerjaan maka dapat digunakan sebagai ukuran penilaian kinerja, sehingga diketahui apakah sasaran kinerja yang telah ditetapkan sudah tercapai. Sedangkan Bidang Perilaku Utama, merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui sikap dan perilaku pegawai dengan tepat dan lengkap. Ukuran keberhasilan penilaian kinerja mengenai perilaku pegawai pada BPSDM adalah disiplin, kepemimpinan, tanggung jawab, kerjasama, prakarsa, responsif, inisiatif dan berpikir analitis.

Setelah memperhatikan indikator penilaian kinerja tersebut, maka perhitungan penilaian kinerja pada BPSDM adalah sebagai berikut :

Bidang Hasil Utama:

Seorang staf memiliki tugas mengetik, mengkonsep surat dan menelaah bahan dimisalkan memiliki nilai sebagai berikut:

Mengetik : 70 Nilai tertinggi: 100

Mengkonsep : 50 Nilai tertinggi: 100

Menelaah : 80 Nilai tertinggi: 100

Total nilai : $70 + 50 + 80 = 200$ Total nilai tertinggi 300

Nilai kinerja pegawai tersebut: $70\% \times 200 = 140$

Nilai kinerja tertinggi yang bisa dicapai pegawai: $70\% \times 300 = 210$

Bidang Perilaku Utama:

Perilaku pegawai di atas memiliki nilai sebagai berikut:

Kesetiaan : 90 Nilai tertinggi: 100

Disiplin : 80 Nilai tertinggi: 100

Keterampilan : 80 Nilai tertinggi: 100

Kerjasama : 80 Nilai tertinggi: 100

Kepemimpinan : 80 Nilai tertinggi: 100

Total nilai : $90 + 80 + 80 + 80 + 80 = 410$

Total nilai tertinggi : 500

Nilai kinerja perilaku pegawai: $30\% \times 410 = 123$

Nilai kinerja tertinggi: $30\% \times 500 = 150$

Sehingga kinerja pegawai tersebut dihitung keseluruhan dari bidang hasil utama dan bidang perilaku utama adalah dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.27

Kinerja Pegawai menurut Bidang Hasil Utama dan Bidang Perilaku Utama

Produktivitas Kinerja PNS		Nilai		Jumlah
	Uraian Kegiatan	Sebutan	Angka	
a. Kinerja PNS	Mengetik	Cukup	70	
	Mengkonsep	Kurang	50	
	Menelaah	Baik	80	
	Jumlah	70 % x 200		140
	b. Perilaku Kerja PNS	Kesetiaan	Sangat Baik	90
Disiplin		Baik	80	
Keterampilan		Baik	80	
Kerjasama		Baik	80	
Kepemimpinan		Baik	80	
Jumlah		30 % x 410		123

Indikator kinerja BHU:

Pencapaian kinerja pegawai pada tabel di atas adalah 140.

Pencapaian kinerja tertinggi adalah 210.

Persentase pencapaian kinerja: $(140 : 210) \times 100\% = 66,67\%$

Berdasarkan indikator kinerja BHU, pencapaian kinerja antara 50% - 80% memiliki angka kinerja 2 atau kurang.

Dengan demikian, pegawai tersebut perlu mendapatkan perhatian untuk lebih ditingkatkan kinerjanya, misalnya dengan diikuti dengan pelatihan yang dapat menambah keterampilannya dalam melakukan pekerjaan.

Indikator penilaian BPU:

Nilai perilaku pegawai pada tabel adalah 123.

Nilai perilaku tertinggi adalah 150.

Persentase perilaku pegawai: $(123 : 150) \times 100\% = 82\%$

Perilaku pegawai antara 80% - 100% memiliki angka kinerja 3 atau Baik.

Dengan demikian, pegawai tersebut memiliki karakteristik misalnya disiplin terhadap jam kerja, menyelesaikan kerja tepat waktu, dan tidak memiliki catatan pelanggaran disiplin berat.

Penilaian kinerja total:

Nilai kinerja total diperoleh dari:

$(70\% \times 200) + (30\% \times 410) = 140 + 123 = 263$ dengan rata-rata $263/100 = 2,63$

Angka ini dapat dikonversikan bahwa pegawai yang dinilai memiliki nilai rata-rata baik.

Untuk melakukan penilaian kinerja menggunakan indikator BHU dan BPU, sangat tergantung pada uraian tugas dan kriteria penilaian perilaku. Sehingga sebelum menerapkan model penilaian kinerja pegawai tersebut, BPSDM perlu terlebih dahulu membuat analisa jabatan dan perilaku pegawai yang akan dijadikan dasar dalam menyusun penilaian kinerja tersebut.

5.5. Strategi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

Saat ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM belum memiliki strategi untuk mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi. Untuk itu, perlu dikembangkan langkah-langkah perumusan strategi implementasi sistem penilaian kinerja untuk diterapkan oleh BPSDM.

Dalam mengimplementasikan strategi sistem penilaian kinerja pegawai, terlebih dahulu harus merumuskan rencana yang terprogram secara jelas dan rapi, langkah – langkah apa yang sebaiknya dilakukan dan mendapatkan prioritas utama. Sebagai organisasi publik, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM memiliki visi, misi dan tujuan organisasi dengan pembagian kerja, sistem kerja

dan mekanisme kerja yang jelas. Dengan adanya visi, misi dan tujuan organisasi, maka akan diperoleh strategi yang baik yaitu strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi (*internal environment*).

Hasil wawancara dengan informan, mengenai strategi implementasi yang harus dilakukan di dalam sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia

Menurut pendapat Kepala Pusat Pengembangan Teknis strategi yang perlu dilakukan untuk mengimplementasikan sistem penilaian kinerja tersebut yaitu :

“Strategi untuk mewujudkan sistem penilaian tadi dilakukan dengan adanya pembagian beban kerja yang merata jangan sampai ada pegawai yang mempunyai beban kerja lebih sedangkan pegawai yang lain tidak.....”

Sedangkan pendapat Kepala Bagian Kepegawaian tentang strategi implementasi sistem penilaian kinerjanya yaitu :

“Strategi untuk mewujudkan sistem penilaian kinerja yang berdasarkan sasaran tadi ya itu tadi dilakukan analisis jabatan terlebih dahulu, dengan menguraikan visi, misi dan tupoksi menjadi uraian jabatan dan sasaran kerja. Berdasarkan analisa jabatan yang ada dilakukan penilaian kinerja. Dari situ kemudian dibuat perencanaan tentang sasaran apa saja yang harus dicapai oleh setiap jabatan, baru kemudian dilakukan penilaian.”

Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan sistem penilaian sangat berkaitan erat dengan sistem-sistem lain yang ada dalam organisasi. Menciptakan suatu sistem terpadu dimulai dari mendefinisikan visi organisasi. Visi adalah suatu gambaran ideal yang menjadi cita-cita organisasi di masa yang akan datang. Merumuskan visi amatlah penting untuk memberikan arah kepada semua anggota organisasi, dengan mengetahui visi organisasi diharapkan semua individu berjalan ke arah yang sama sehingga seluruh energi akan tercurahkan untuk pencapaian visi tersebut.

Visi yang menjawab pertanyaan mengenai kemana organisasi akan berjalan (*Where*), diterjemahkan dalam dua hal : yang pertama adalah kedalam strategi bisnis

(*Business Strategy*). Ini adalah unsur “*whats*” yang menjawab mengenai apa yang ingin dicapai dan yang menjadi target dari organisasi. Strategi bisnis diturunkan menjadi *critical success faktor*, yaitu faktor-faktor atau hal-hal yang dianggap penting dan menentukan keberhasilan organisasi, seperti mempunyai pegawai yang berprestasi tinggi dan loyal terhadap organisasi, mampu menciptakan produk baru yang inovatif dan sebagainya. Dari *critical succes factor* ini organisasi membuat rencana kerja. Rencana ini kemudian diturunkan menjadi sasaran dari setiap unit kerja dan kemudian menjadi sasaran tiap individu di dalam organisasi.

Bagian kedua dari sistem ini adalah apa yang disebut sebagai strategi budaya (*cultural strategic*), ini menjawab pertanyaan “*Hows*” yaitu bagaimana mencapai sasaran (*whats*) tadi. Dari budaya kita mengembangkan nilai-nilai (*values*). Nilai adalah sikap, cara pikir, dan kepercayaan yang menentukan bagaimana cara pekerjaan diselesaikan dan bagaimana pegawai berinteraksi satu sama lain dan dengan pelanggan (*stake holder*). Nilai-nilai apakah yang perlu kita miliki untuk menciptakan hubungan yang harmonis sebagai contoh antara lain : teamwork, keterbukaan, kepercayaan, keterlibatan dan sebagainya. Nilai-nilai inilah yang kemudian diturunkan menjadi dimensi yang terdiri dari : pengetahuan, keahlian, perilaku, motivasi yang diperlukan agar seseorang sukses dalam pekerjaannya.

Performance management mengukur kinerja seseorang yang langsung dikaitkan dengan perilaku dan kompetensi yang ditunjukkannya dalam pekerjaan. Jadi keberhasilan seseorang tidak hanya diukur dari tercapainya sasaran tetapi juga dari bagaimana ia mencapai sasaran tersebut.

Dengan sistem ini, organisasi mempunyai data yang akurat untuk mengaitkan kinerja seseorang dengan sistem-sistem yang lain. Dengan mengetahui dimensi apa yang telah dimiliki dan yang masih memerlukan peningkatan, pimpinan dapat mendesain program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Data itu juga bermanfaat bagi penilaian pegawai, promosi, dan perencanaan karir pegawai di organisasi. Organisasi juga dapat mendasarkan prosedur penyeleksian pegawai dan menciptakan pekerjaan individu dan tim pada dimensi ini. Dengan demikian akan tercipta suatu sistem terpadu yang dapat dipertanggungjawabkan.

Strategi yang kedua perlu dilakukan analisis jabatan, sebagai salah satu strategi untuk mencapai sasaran organisasi, khususnya di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Pertimbangan untuk melakukan analisis jabatan karena secara rasional analisis jabatan merupakan dasar bagi sistem pengukuran kinerja karena melalui analisis jabatan ini dapat ditentukan deskripsi tugas dan spesifikasi jabatan dari suatu jabatan yang menjadi tanggung jawab pegawai dalam organisasi.

Sistem penilaian kinerja yang efektif juga harus mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM sebagai organisasi publik menuntut kontribusi pegawai sebagai sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, yang berujung pada *reward* apa yang bisa diberikan oleh organisasi terhadap prestasi kerja yang telah mereka sumbangkan.

Seberapa besar sistem penilaian kinerja pegawai mampu mencapai sasaran yang diinginkan, sangat tergantung dengan tujuan penilaian kinerja itu sendiri, kebijakan strategis yang membentuk dasar dari sistem penilaian kinerja dan tehnik penilaian kinerja itu itu sendiri. Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian dari staffing, yang dimulai dari proses *recruitment*, seleksi, orientasi, penempatan, *job training* awal dan proses penilaian kinerja. Dengan demikian penilaian harus terkait dengan tujuan pelaksanaan dan tujuan strategis organisasi, karena dimensi apapun yang dinilai harus mampu mendukung pencapaian tujuan strategis. Komitmen yang dinilai adalah komitmen terhadap tujuan. Perilaku yang ditunjukkan karyawan haruslah perilaku yang relevan dengan upaya pencapaian tujuan tersebut.

Oleh karena itu dalam mengimplementasikan strategi sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi diperlukan sistem penilaian kinerja yang efektif yang terfokus pada hasil kerja yang terkait langsung dengan visi, misi serta tujuan organisasi. Visi misi dan tupoksi dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia tersebut dijabarkan dalam *analisis jabatan menjadi uraian jabatan* dan sasaran kerja yang ingin dicapai oleh pemangku jabatan tersebut

Untuk strategi implementasi yang ketiga adalah dengan *melalui pendekatan sasaran*. Uraian jabatan dirinci lagi ke dalam bentuk rencana tindak kerja dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Yaitu setelah hasil kerja dan uraian jabatan diperoleh melalui analisis jabatan maka dapat dirumuskan sasaran yang harus dicapai oleh setiap unit dan setiap jabatan yang ada dalam Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Sedangkan untuk prosesnya adalah dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses tersebut dapat dilakukan dengan melalui briefing atau penjelasan singkat dan pelatihan.

Untuk outputnya yaitu perlu adanya kejelasan hasil penilaian, seperti manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil dari penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja pegawai yang akhirnya akan merefleksikan pada peningkatan kinerja organisasi.

Strategi yang keempat adalah dengan melakukan *job evaluation* dalam hal ini penentuan faktor pekerjaan merupakan hal yang mendasar dalam menentukan besarnya skala penilaian. Faktor pekerjaan kritis disetiap unit adalah berbeda-beda dan disesuaikan dengan macam, sifat dan jenis pekerjaan serta kondisi masing-masing pekerjaan.

Berdasarkan langkah perumusan strategi yang dikemukakan Bryson, maka untuk merumuskan strategi implementasi penilaian kinerja yang tepat, BPSDM perlu melakukan tahap sebagai berikut.

1. Semua jajaran di BPSDM harus memulai dan menyepakati proses perencanaan strategi penilaian kinerja yang sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi. Tanpa kesepakatan tentang proses perencanaan strategi tersebut, strategi yang dirumuskan tidak akan diterima oleh semua pihak dan sulit untuk diimplementasikan.

2. Mandat dan misi BPSDM perlu diklarifikasi untuk menghasilkan strategi penilaian kinerja yang sesuai dengan nilai-nilai yang ada di BPSDM. Strategi yang tidak sesuai dengan nilai yang dimiliki organisasi tidak akan dapat diimplementasikan dengan efektif.
3. BPSDM perlu menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki berkaitan dengan penilaian kinerja. Misalnya, apakah sebagai organisasi, BPSDM memiliki sumber daya (manusia, sarana, anggaran) untuk membantu penilaian kinerja pegawainya. Demikian juga, BPSDM perlu mengidentifikasi peluang dan tantangan dari penilaian kinerja yang akan diimplementasikan. Misalnya, apakah penilaian kinerja tersebut membantu para pegawai akan berkinerja lebih baik, atau sebaliknya kinerja pegawai justru menurun.
4. BPSDM perlu mengidentifikasi isu-isu strategis apa saja yang dihadapi terkait dengan pencapaian kinerja oleh para pegawai. Dengan mengetahui isu-isu tersebut, dapat dicari solusi yang terbaik untuk membantu peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik. Misalnya, jika kinerja pegawai terkait dengan isu rendahnya kebebasan pegawai untuk bekerja, maka perlu diberikan solusi untuk memberikan kebebasan yang lebih besar bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya.
5. Setelah melakukan keempat langkah di atas, BPSDM perlu memformulasi dan mengadopsi strategi dan rencana untuk mengelola isu-isu yang berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai. Strategi yang dapat diadopsi oleh BPSDM dapat berupa merumuskan rencana program yang rapi dan mudah dilaksanakan, melakukan analisis jabatan sebagai dasar pengukuran kinerja, merumuskan sasaran yang akan dicapai oleh pegawai sehingga mudah dinilai apakah pegawai telah mencapai sasaran tersebut atau belum, dan melakukan evaluasi pekerjaan.