

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**



**NAMA : SRI WULANDARI
NPM : 0606023551**

**KAJIAN STRATEJIK, PERENCANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA**

**JAKARTA
2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

Nama : Sri Wulandari
NPM : 0606023551

**KAJIAN STRATEJIK, PERENCANAAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA**

**JAKARTA
2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sri Wulandari
NPM : 0606023551
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak
Asasi Manusia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pascasarjana Universitas Indonesia

Dewan Penguji

Ketua Sidang : Dr. Amy S. Rahayu, MSi (.....)

Pembimbing : Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si (.....)

Penguji : Sri Sugiarti, SH, MH, MM. (.....)

Jakarta, Juni 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Kajian Perencanaan Strategik dan Kebijakan, pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
2. Prof. Dr. TB. Ronny R. Nitibaskara, selaku Ketua Program Pasca Sarjana Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
3. Dr. Amirsyah Sahil, SE.MSi. selaku Ketua Sekretaris Program Pasca Sarjana Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
4. Dr. Suahasil Nazara selaku Koordinator Kajian Perencanaan Strategik dan Kebijakan Universitas Indonesia.
5. Departemen Hukum dan HAM RI yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melanjutkan pendidikan di Program Pasca Sarjana Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
6. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Program Pasca Sarjana Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
7. Ibu, terima kasih atas doamu dan dukunganmu selama ini sehingga aku bisa menyelesaikan pendidikan ini.
8. Kakak-Kakak dan keponakan-keponakan yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan support dan dukungan selama ini, terima kasih atas doa dan dukungannya.

9. Mas Ipung yang selama ini sudah banyak memberikan dukungan baik moril maupun materiil selama penulis menyusun tesis ini, terima kasih say atas dukungannya.
10. Mbak Wiwin, thanks atas *supportnya* selama pengerjaan tesis ini, karena dikala putus asa dan hampir menyerah selalu memberikan dukungan semangat.
11. Teman-teman Renstra 2, senang dan duka telah kita lalui selama 2 tahun ini, semoga persahabatan kita akan terus berlanjut.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tesis ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.



Depok, Juni 2008

Penulis

**Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Untuk
Kepentingan Akademis (Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sri Wulandari
NPM : 0606023551
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Kajian : Strategik Perencanaan Strategi dan Kebijakan
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai Pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juli 2008

yang menyatakan

(Sri Wulandari)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR dan TABEL	xi
I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	8
II RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	10
2.1. Sejarah BPDM Hukum dan HAM	10
2.2. Visi dan Misi BPSDM Hukum dan HAM	11
2.3. Struktur Organisasi	12
2.4. Tugas Pokok dan Fungsi.....	13
2.5. Program Kegiatan	16
2.6. Profil Pegawai Pada BPSDM Hukum dan HAM	17
2.7. Fasilitas	20
III KERANGKA TEORI	21
3.1. Manajemen Kinerja	21
3.2. Penilaian Kinerja	23
3.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja	28
3.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	32
3.2.3. Membangun Sistem Penilaian Kinerja.....	33
3.3. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja	34
3.3.1. Indikator Penilaian Kinerja	38
3.3.2. Syarat-syarat Indikator Kinerja	40
3.3.3. Yang Melakukan Penilaian Kinerja.....	40
3.3.4. Pelaksanaan Penilaian Kinerja	43
3.4. Metode Penilaian Kinerja	46
3.4.1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Masa Lalu.	47
3.4.2. Metode Penilaian Kinerja yang akan Datang.....	48
3.5. Analisis dan Standar Pekerjaan.....	49
3.5.1. Analisis Pekerjaan	49
3.5.2. Standar Pekerjaan	52
3.6. Strategi Sistem Penilaian	53
3.6.1. Pengertian Strategi	53
3.6.2. Pengertian Sistem	56
3.6.3. Strategi Sistem Penilaian Kinerja.....	59

IV	METODE PENELITIAN	61
	4.1. Pendekatan Penelitian	61
	4.2. Tempat dan Obyek Penelitian	61
	4.3. Populasi dan Sampel	62
	4.4. Jenis dan Sumber Data	64
	4.4.1. Data Primer	64
	4.4.2. Data Sekunder	65
	4.5. Instrumen Pengumpulan Data	65
	4.6. Tehnik Pengumpulan Data	66
	4.7. Tehnik Analisis Data	66
	4.8. Kinerja	70
	4.9. Penilaian Kinerja	71
V	ANALISIS HASIL PENELITIAN	72
	5.1. Hasil Penelitian	72
	5.1.1. Karakteristik Narasumber dan Responden.....	73
	5.1.2. Deskripsi Data Kuesioner tentang Kinerja	74
	5.1.3. Deskripsi Data Kuesioner Penilaian Kinerja	81
	5.1.4. Tanggapan Responden tentang Penilaian Kinerja	91
	5.1.5. Tanggapan Responden Tentang Kinerja	92
	5.2. Gambaran Penilaian Kinerja di BPSDM Hukum dan HAM.....	93
	5.3. Sistem Penilaian Kinerja berdasarkan Aspirasi Pegawai dan Kebutuhan organisasi	99
	5.4. Model Perhitungan Penilaian Kinerja.....	103
	5.3. Strategi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja.....	106
VI	PENUTUP	
	6.1. Kesimpulan.....	112
	6.2. Saran	112

Daftar Gambar dan Tabel

Gambar 2.1.	Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM	12
Tabel 2.2.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan	18
Tabel 2.3.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	18
Tabel 2.4.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	19
Tabel 2.5.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	19
Gambar 3.1.	Siklus Sistem Penilaian Kinerja.....	26
Gambar 3.2.	Model Penilaian Kinerja	37
Gambar 3.3.	Indikator Penilaian Kinerja	38
Gambar 3.4.	Integrasi Strategis Sistem Penilaian Kinerja	59
Tabel 4.1.	Populasi dan Penghitungan Proporsi Jumlah Sampel.....	62
Tabel 4.2.	Penentuan Nilai Skala Tiap Kriteria	68
Tabel 4.3.	Konversi Nilai Sasaran/Perilaku	69
Tabel 4.4.	Indikator Kinerja BHU	69
Tabel 4.5.	Indikator Penilaian BPU	70
Tabel 4.6.	Konversi Nilai Kinerja Total	70
Tabel 5.1.	Sebaran Responden Berdasarkan Unit Kerja	73
Tabel 5.2.	Distribusi Frekuensi tentang Prakarsa	74
Tabel 5.3.	Distribusi Frekuensi tentang Prakarsa	75
Tabel 5.4.	Distribusi Frekuensi tentang Disiplin	75
Tabel 5.5.	Distribusi Frekuensi tentang Disiplin	74
Tabel 5.6.	Distribusi Frekuensi tentang Tanggungjawab.....	77
Tabel 5.7.	Distribusi Frekuensi tentang Tanggungjawab	77
Tabel 5.8.	Distribusi Frekuensi tentang Responsif.....	78
Tabel 5.9.	Distribusi Frekuensi tentang Responsif	78
Tabel 5.10.	Distribusi Frekuensi tentang Kerjasama	79
Tabel 5.11.	Distribusi Frekuensi tentang Berpikir Analitis	79
Tabel 5.12.	Distribusi frekuensi tentang Berpikir Analitis	80
Tabel 5.13.	Distribusi frekuensi tentang Komunikasi	80
Tabel 5.14.	Distribusi frekuensi tentang Komunikasi	81
Tabel 5.15.	Distribusi frekuensi tentang Kepemimpinan.....	81
Tabel 5.16.	Distribusi frekuensi tentang Penilaian Kinerja	82
Tabel 5.17.	Distribusi frekuensi tentang Penilaian Kinerja	82
Tabel 5.18.	Distribusi frekuensi tentang Umpan Balik	83
Tabel 5.19.	Distribusi frekuensi tentang Umpan Balik	84
Tabel 5.20.	Distribusi frekuensi tentang Standar Kerja	85
Tabel 5.21.	Distribusi frekuensi tentang Penilaian Kinerja	85
Tabel 5.22.	Distribusi frekuensi tentang Penilaian Kinerja	86
Tabel 5.23.	Distribusi frekuensi tentang Umpan Balik	87
Tabel 5.24.	Distribusi frekuensi tentang Umpan Balik	88
Tabel 5.25.	Distribusi Frekuensi tentang Reward dan Sanksi	89
Tabel 5.26.	Distribusi frekuensi tentang Pencapaian Hasil	90
Tabel 5.27.	Distribusi frekuensi tentang Pencapaian Hasil	91
Tabel 5.27.	Kinerja pegawai menurut BHU dan BPU	105