

KUISIONER

Kepada Yth, Bapak/Ibu Responden
Di -

Tempat

1. Terlebih dahulu kami selaku peneliti mengucapkan terima kasih kepada responden yang telah meluangkan waktunya untuk menjawab kuisisioner kami.
2. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Perencanaan Strategik Program Pasca Sarjana Kerjasama Universitas Indonesia dengan Departemen Hukum dan HAM RI, dengan judul : **”Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM ”**

Petunjuk pengisian :

- a. Daftar pertanyaan ini terdiri dari identitas responden dan pertanyaan pilihan.
- b. Identitas responden semata-mata dimaksudkan untuk kepentingan akademis yaitu analisis data hasil penelitian dan rekomendasi hasil penelitian, kerahasiaan responden menjadi tanggung jawab peneliti sepenuhnya.
- c. Pertanyaan menggunakan skala likert (1-5) dengan kategori :
 - Ø Nilai 1 = sangat tidak setuju
 - Ø Nilai 2 = tidak setuju
 - Ø Nilai 3 = netral
 - Ø Nilai 4 = setuju
 - Ø Nilai 5 = sangat setuju
- d. pemilihan jawaban dengan memberi tanda () pada nilai yang berkaitan.
- e. Pembatalan jawaban cukup dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban terdahulu dan memberikan tanda lingkaran pada nilai yang berkaitan dengan jawaban perbaikan.

Atas kesediaan waktu dan partisipasi saudara untuk membanrtu kami dalam pengisian kuisisioner ini, tak lupa peneliti mengucapkan terima kasih dan semoga bermanfaat.

Hormat kami,

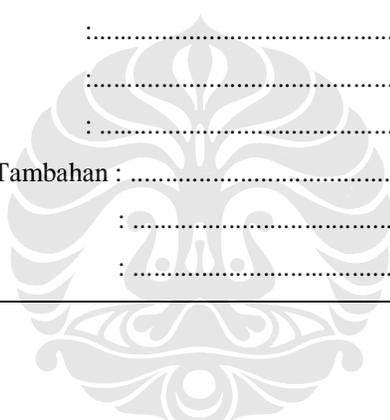
Peneliti

BAGIAN I IDENTITAS RESPONDEN DAN ANALISIS JABATAN

Petunjuk :

Kuesionare dalam rangka analisis jabatan ini bertujuan untuk identifikasi jabatan. Hal-hal yang diidentifikasi mencakup posisi jabatan, uraian dan persyaratan jabatan. Responden diminta untuk memberikan jawaban singkat atas beberapa pertanyaan di bawah ini. Khusus untuk pertanyaan No. 8 dan 10 responden diminta untuk memberikan jawaban yang bersesuaian dengan uraian dan persyaratan jabatan unit kerja yang bersangkutan.

1. Jabatan	:
2. Pangkat/Gol	:
3. Masa Kerja	:
4. Pendidikan	:
5. Jenis kelamin	:
6. Unit Kerja	:
7. Uraian Pekerjaan	:
	:
	:
	:
Tugas Tambahan	:
	:
	:



Kuisisioner tentang kinerja

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Dalam bekerja, pimpinan memberikan kebebasan pada saya untuk bertindak selama masih dalam batas peraturan yang berlaku dan wewenang yang diberikan					
2	Sebagai pegawai saya mampu mengerjakan hal yang berbeda secara mandiri					
3	Dalam bekerja saya selalu datang dan pulang sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
4	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan rencana kerja atau terkadang lebih cepat					
5	Tugas, wewenang dan tanggungjawab pekerjaan saya didokumentasikan secara tertulis dalam kebijakan, prosedur dan deskripsi pekerjaan					
6	Dalam keadaan yang mendesak saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan bidang saya demi kelancaran operasional organisasi					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktunya					
8	Di unit kerja saya perbedaan pendapat, saran dan kritik adalah hal biasa dan menjadi pemicu untuk bekerja lebih giat dan baik lagi					
9	Pelaksanaan pekerjaan di unit kerja saya selalu terkoordinir, baik antar individu ataupun dengan unit kerja lainnya.					
10	Jika ada masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya, saya mampu memberikan asumsi yang logis dan disertai fakta-fakta yang relevan mengenai permasalahan tersebut					
11	Berdasarkan fakta-fakta tersebut diatas saya akan menganalisis masalah yang timbul dan mencari cara untuk penyelesaian dan memberikan usulan pemecahan					
12	Pimpinan senantiasa memberikan pengarahan pada bawahan dalam bekerja					
13	Pimpinan selalu berdiskusi dengan saya dalam menangani masalah-masalah yang saya hadapi dalam bekerja					
14	Atasan langsung saya mendorong saya untuk mematuhi standar prosedur yang ada (misalnya memakai seragam kantor)					

KUISIONER TENTANG SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Sistem penilaian kinerja sebaiknya dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak berprestasi					
2	Hasil penilaian digunakan untuk mereview kinerja yang lalu atau prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi harapan					
3	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan bahan informasi sebagai upaya untuk memberikan data perkembangan/kinerja pegawai dengan segala kelebihan dan kekurangannya kepada pimpinan					
4	Sudah disediakan sesi konseling bersama pegawai setidaknya setahun sekali untuk mengevaluasi nilai dalam penilaian kinerja pegawai					
5	Sebelum dilakukan penilaian kinerja, pegawai diberitahu terlebih dahulu standard dan ukuran penilaian kinerja tersebut					
6	Hasil penilaian kinerja yang dituangkan dalam penilaian DP-3 mempunyai pengaruh terhadap kinerja PNS					
7	Penilaian DP-3 untuk mengukur kinerja pegawai negeri sipil, perlu diubah agar lebih obyektif dan valid					
8	Dari perspektif organisasi, penilaian prestasi kerja ditujukan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan sekaligus untuk mengubah pengetahuan pegawai (pengembangan pegawai melalui diklat)					
9	Dari kepentingan pegawai, penilaian kinerja adalah peluang untuk menerima umpan balik kinerja dan untuk menyampaikan keberatannya terhadap hasil penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai					
10	Hasil penilaian sudah dijadikan dasar untuk memberikan reward dan sanksi					
11	Semua pekerjaan dapat saya selesaikan sesuai dengan rencana kerja yang saya buat pada awal tahun					
12	Penyelenggaraan diklat bagi pegawai, dapat terlaksana sesuai dengan waktu yang direncanakan					



Angket mengenai aspirasi karyawan tentang system penilaian kinerja

1. Apakah anda mengetahui visi dan misi Organisasi BPSDM Hukum dan HAM ?

a. Tidak, (langsung ke pertanyaan No 2)

b. ya, sebutkan :

Ø Visi BPSDM

.....
.....
.....

Ø Misi BPSDM

.....
.....
.....
.....

2. Sebutkan alasan mengapa anda tidak mengetahui visi dan misi organisasi :

.....
.....
.....

3. Menurut pendapat anda, pekerjaan yang anda lakukan sekarang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi?

.....
.....
.....

4. Menurut pendapat anda, system penilaian kinerja yang bagaimana yang bisa diterapkan di BPSDM?

.....
.....
.....

Pedoman Wawancara

1. Bagaimana sistem penilaian yang ada di BPSDM?
2. Menurut pendapat bapak penilaian berdasarkan DP-3 tersebut apakah masih sesuai dengan perkembangan sekarang ini ?
3. Dalam memberikan penilaian tersebut apakah dikomunikasikan terlebih dahulu kepada bawahan yang akan dinilai? dan apa saja yang menjadi standar dalam penilaian tersebut?
4. Menurut pendapat bapak, apakah unsur-unsur penilaian yang ada dalam DP-3 sudah mencerminkan kinerja yang sebenarnya dari pegawai?
5. Apakah ada buku catatan penilaian PNS yang dibuat secara kontinyu untuk setiap pegawai?
6. Sebagai pejabat penilai, berapa lama hasil penilaian yang telah lalu dapat dijadikan dasar guna mereview kinerja saat ini?
7. Apakah hasil dari penilaian kinerja tersebut sudah dijadikan dasar informasi untuk melakukan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan?
8. Kriteria apakah yang dapat dijadikan standar penilaian kinerja pegawai untuk dapat mewujudkan penilaian yang berorientasikan pada pembinaan PNS yang berbasis pada prestasi kerja?
9. Apakah hasil penilaian kinerja tersebut sudah bisa dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment
10. Apakah perlu dilakukan analisis jabatan pada organisasi pemerintah khususnya BPSDM? kemudian apa yang diharapkan dari dilaksanakannya analisis jabatan pada BPSDM
11. Apakah sudah ada uraian pekerjaan untuk pegawai? Apakah pegawai mengetahui sasaran dari pekerjaannya tersebut?
12. Apakah sasaran dan tujuan organisasi sudah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai?
13. Sistem penilaian kinerja pegawai yang bisa diterapkan di BPSDM sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini?
14. Apakah ada standar pekerjaan dan apakah standar pekerjaan tersebut dikomunikasikan dengan pegawai?
15. Menurut pendapat bapak apakah perlu dibuat sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan visi, misi, dan tupoksi organisasi yang kemudian dijabarkan dalam analisa jabatan?
16. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sistem penilaian tersebut?
17. Apakah sudah ada konseling yang dilakukan dengan pegawai dan pimpinan untuk mengevaluasi kinerjanya ? apa alasannya?
18. Hasil penilaian DP-3 itu sudah bisa memberikan informasi pada pimpinan, apa saja yang perlu dikembangkan dari pegawai yang dinilai. Pimpinan tertinggi harus tahu perkembangan pegawai tersebut.
19. Karena perkembangan organisasi Pusdiklat menjadi BPSDM, menurut pendapat Bapak perlu tidak dibuat suatu sistem penilaian kinerja yang baru
20. Untuk metode penilaiannya sendiri, kira-kira metode penilaian yang bagaimana yang bisa diterapkan di BPSDM

PEDOMAN WAWANCARA I
TRANSKRIP HASIL WAWANCARA DENGAN INFORMAN

Hari : Jum'at, 23 Mei 2008

Jam : 09.30-11.45 WIB

Tempat : BPSDM Hukum Dan HAM

No.	URAIAN
P1	Bagaimana kriteria untuk standar penilaian kinerja pegawai yang ada di BPSDM?
J1	<i>sistem penilaian yang ada masih menggunakan DP3..... belum ada sistem penilaian yang baru..</i>
J2	<i>standar penilaian pegawai dapat menggunakan uraian pekerjaan dari masing-masing pegawai, dari situ dapat diukur kinerjanya.....</i>
P2	Karena perkembangan organisasi Pusdiklat menjadi BPSDM, menurut pendapat Bapak perlu tidak dibuat suatu sistem penilaian kinerja yang baru ?
J1	<i>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 yang berkaitan dengan akan dipersiapkannya sistem penggajian yang berdasarkan system merit, itu harus diketahui persis, seberapa sich kinerja seorang pegawai yang pantas mendapatkan imbalan</i>
J2	<i>saya pikir perlu, mohon maaf suaranya, mengapa saya katakan begitu, karena kita inikan apa namanya lembaga pendidikan, mendidik orang, melatih orang yang didalamnya ada yang harus ditingkatkan, ditambah supaya apa itu urgensinya ada perubahan, lha kenapa saya katakan begitu, jadi kita mau mendidik dan melatih itu kan kita harus terdidik dulu, harus terlatih dulu, habis itu penilaian itu yang anda katakan tadi kalau hemat saya sangat penting dan diperlukan karena dari situ, kita akan lebih menyadari dan lebih korek lagi didalam pelaksanaan sehari-hari. Dan lebih jauh karena pengetrapannya kepada apabila kita, kita apa.... kita transfer kepada kawan-kawan atau orang-orang yang sedang belajar di BPSDM ini, untuk ditingkatkan daripada apa....., apa resources apa SDM-nya.</i>
P3	Indikator apa saja yang dapat dicantumkan dalam penilaian kinerja sistem tersebut, apa berdasarkan kinerja yaitu kecermatan, sikap atau perilaku pegawai ?
J1	<i>kalo dari etika perilaku tetap harus mendapat poin tersendiri, kemudian kinerja dalam arti kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan yang diperintahkan kepadanya dan kreatifitas. Jadi pekerjaan bagi mereka tidak hanya menunggu, kalau mereka hanya menunggu mungkin nilainya akan rendah, tapi kalo mereka bisa menggali kegiatan-kegiatan apa saja yang harus segera diselesaikan, saya akan memberikan nilai lebih termasuk akan mendapatkan upah yang lebih.</i>
J2	<i>Etika dan perilaku tetap, kemudian berdasarkan hasil kinerjanya yang didasarkan pada uraian jabatan yang ada</i>
P4	Untuk sistem penilaiannya, selama ini penilaian hanya dilakukan 1 kali dalam setahun, perlu dilakukan evaluasi tidak pak, misalnya saja 3 bulan pertama ada evaluasi system kerjanya bagaimana, dan perlu tidak mendapatkan

	bimbingan/pengarahan dari pimpinan.
J1	<i>kalo pembinaan selalu perlu, tapi menurut saya, untuk penilaian tetap dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun, karena kalo kurun waktu yang pendek, urgensi dari penilaian itu juga tidak ada karena 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.</i>
J2	<i>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. Sebetulnya nggak bisa menilai, jadi sebetulnya ada keharusan, atau bukan keharusan nanti kalau keharusan salah pula, harus ada kesadaran, kesadaran untuk apa ya, kalau toh orang ini memang tidak mungkin, tadi dibilang 6 bulan, tiap bulan bisa kok. Misalnya tadi, wulandari, selama sebulan ini kok tidak aktif, kerjanya gini, aku duwe buku, hanya saya yang punya, 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. Coba jangan hanya, banyak salah kaprah disitu ada kepatuhan atau loyalitas itu karena sering ketemu, sering baik wah itu akhirnya salah kaprah yang akhirnya juga ndak kasian sama yang kita nilai ini.</i>
P5	<i>bagaimana dengan reward dan punishment penilaian kinerja yang berdasarkan point merit?</i>
J1	<i>dampak dari penilaian yang sudah terukur nantinya sangat berpengaruh pada reward dan punishment, dalam arti bulan ini mungkin dia akan mendapatkan gaji 10 katakanlah, tapi karena prestasi kerjanya pada bulan kemudiannya menurun, maka dia akan mendapatkan nilai dibawah 10</i>
J2	<i>saya melihat begini ya, karena saya mungkin sering bepergian keluar negeri karena tugas, diluar itu kan penilaian itu memang kita masih jauh dari itu. Mereka bukan dilihat dari pada pangkat yang sama, sekawan atau apa tapi diusahakan suatu kemampuan, kemampuan itu betul-betul dari bisa keahlian, seorang profesionalis, itu bukan adanya pengukuran sebagai parameter, tidak bisa seenaknya sendiri, sehingga orang yang nggak dipromosiin ini merasa terima, karena merasa tidak sampai kesitu. Kita sebaiknya mengarah kesana ya, karena apa, karena kalau kita hanya berdasarkan seperti yang anda katakan, nanti orang juga ah orang ngga anu juga naik pangkat kok. Artinya tidak ada rasa untuk memperbaiki diri. Mengenai punish dan reward, ya penghargaan itu perlulah, karena itu merupakan apresiasi dari seorang pimpinan, manusia sekecil apapun perlu penghargaan, whatever apapun bentuknya, tapi itu perlulah, karena itu manusia punya rasa ya. Nah sekarang kalo seorang pegawai, penghargaan itu ya bisa tadi, mungkin tidak apa dia dipromosi, ditempatkan ditempat yang lebih baik dari sebelumnya, kalau perlu diadakan upacara di depan kawan-kawan yang lain supaya ini juga ada kebanggaan, bahwa dia oh karena ini karyaku yang baik, yang lain ingin mencontoh, kalau berupa uang kok kayaknya saya nggak sependapat ya, uang itu janganlah berupa uang. Lha kalo sanksi, punishment itu ya mungkin juga pembinaan, mungkin juga dipindahkan dari suatu tempat dimana ia ini, supaya dia menyadari, supaya belajar dari yang lain juga bahwa disitu ternyata dia kelimpungan, tadinya disinikan lebih baik daripada disitu. Memang sulit di masalah sumber daya</i>

	<i>manusia ini, jauh panggang dari api jadi masih rutinitas sich menurut saya.</i>
P6	Dengan akan adanya sistem penilaian berdasarkan kinerja bagaimana dengan analisis jabatan dan uraian pekerjaannya?
J1	<i>Saat ini, masih dalam tahap persiapan.....sangat perlu, karena analisis jabatan dapat memberikan informasi jabatan mengenai uraian tugas masing-masing jabatan berapa yang akan diajukan dalam arti seperti ini, misalnya kaur keuangan beban apa saja yang ditanggung, kemudian apa saja yang akan diperhitungkan sebagai upah, karena kedepan rencananya tidak ada tunjangan fungsional, tunjangan struktural tidak ada, tetapi perhitungannya adalah tunjangan terhadap pekerjaan berdasarkan beban kerja sekarang, nanti semuanya akan terukur seberapa besar seseorang mendapatkan imbalan adalah sesuai dengan seberapa besar volume pekerjaan yang dia selesaikan tepat waktu.</i>
J2	<i>mengenai analisis jabatan dan uraian pekerjaan perlu diperbaiki, karena sekarang seperti yang anda katakan tadi bahwa uraian pekerjaan masih rancu, mengapa masih rancu karena juga tadi bu ola, untuk tempat itu perlu adanya orang untuk mengisi suatu jabatan, ola itu kan stafnya cuma nurlela, sehingga ia pinjam sana pinjam sini, kalau dia kan belum mampu, dia perlu waktu, take times untuk dia bisa mampu artinya orang yang bukan di uraian jabatan/uraian pekerjaan itu harus mengerjakan, ini sebetulnya tidak betul, memang bisa tapi tidak betul. Karena apa? SDM kita kurang, seharusnya dimulai gini, mbak wulan mau tak tempatkan di evaluasi dan laporan, ini memang harus capable orang yang harus bisa membuat suatu laporan dan sekaang kan tidak, kadang-kadangan sudahlah ini untuk aku, yang ini untuk sana saja, karena apa? Karena mungkin dia tidak melihat clean ya, dia hanya melihat ah ini biar disana saja, yang penyelenggara biar si ini, begitu padahal orang dipenyelenggara itu saat-saat tertentu harus membuat laporan, karena belum berpikir mengeani goal, soal dari suatu pekerjaan jadi kembali pada SDM juga dan juga sistem dalam analisis jabatan, uraian belum apa-apa ya belum bisa berjalan seimbang dan sebagaimana mestinya.</i>
P7	Untuk metode penilaiannya sendiri, kira-kira metode penilaian yang bagaimana yang bisa diterapkan di BPSDM?
J1	<i>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 yang segolongan/kelompok kinerja yang aktivitasnya tinggi..</i>
P8	Apakah sudah ada uraian pekerjaan yang baku di BPSDM, misalnya saja ada pegawai yang uraian pekerjaannya di bagian perlengkapan, tetapi akhirnya ia mengerjakan pekerjaan yang bukan bagiannya.
J1	<i>ya, uraian pekerjaan sebenarnya sudah ada, dan nanti itulah kalau seseorang sudah mendapatkan job description-nya katakanlah 10 poin dan dia masih mengerjakan 5 poin, 5 poin ini nantinya akan mendapatkan pembayaran tersendiri. Mungkin sama-sama staf, tapi manakala seorang pegawai melakukan pekerjaan lain diluar tupoksi, job description- nya akan mendapatkan pembayaran lebih, jadi kalo saya tidak melakukan pekerjaan yang mana-mana, hanya mengerjakan sesuai dengan job description saya, maka saya mendapatkan</i>

	<i>pembayaran yang standar, tapi siapa melakukan lebih dari pekerjaan itu dia akan mendapatkan pembayaran lebih.</i>
P9	Kira-kira bagaimana strategi untuk penerapan sistem penilaian yang baru tersebut pak?
J1	<i>Strategi untuk mewujudkan sistem penilaian yang berdasarkan point merit 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</i>
J2	<i>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.”</i>
P10	Selama ini apakah ada umpan balik dari pegawai, mengapa penilaiannya jelek? Apakah dari hasil penilaian tersebut sudah digunakan untuk pengembangan pegawai?
	<i>ya memang kalo umpan balik pernah, namun untuk seperti feedback-nya seperti mereka tidak pernah melakukan apa ya seperti komplain kenapa penilaian saya rendah dan sebagainya. Karena didalam perjalanan selama dia melakukan tugas dinas yang diserahkan pada dia, dia sebenarnya menyadari kurang dan lebihnya dia dalam suatu pekerjaan. Hasil penilaian belum digunakan untuk pengembangan pegawai</i>
P11	Untuk standar penilaian kinerjanya sendiri, apakah di sini sudah ada standar untuk pekerjaannya?
J1	<i>Dengan adanya komitmen antara pegawai dengan pimpinan, mengenai kriteria apa saja yang akan dijadikan sebagai bahan penilaian kinerjanya berdasarkan pencapaian hasil kerja, itu yang dijadikan tolok ukur dalam penilaian.</i>
J2	<i>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... ketepatan waktu, kepastian waktu, dan juga akhirnya juga akan ada sesuatu yang bagus yang baik, tapi kalau ga jelas akhirnya si pelaku ini akhirnya juga besok-besok kan juga bisa, kalau memang tidak ada baku ketepatan lha akhirnya juga tidak bisa dilihat suatu apa namanya, ya kinerjanya ya tidak bisa dilihat, tapi dengan adanya kepastian waktu artinya juga tepat waktu penyelesaiannya, sehingga penyerahannya pemberiannya juga akan berhasil dengan baik.</i>

Transkrip Hasil Wawancara Dengan Informan di BPSDM

Hari : Minggu, 21 Juni 2008

Jam : 08.00 – 08.45 WIB

Tempat : Rumah Dinas Pegawai

No		Pertanyaan
1	P	Bagaimana sistem penilaian yang ada di BPSDM?
	J1	<i>Standar penilaian yang ada masih menggunakan DP-3 belum ada yang baru</i>
	J2	<i>penilaian pegawai masih menggunakan sistem penilaian berdasarkan DP3</i>
2	P	Menurut pendapat bapak penilaian berdasarkan DP-3 tersebut apakah masih sesuai dengan perkembangan sekarang ini ?
	J1	<i>Sebenarnya kalau DP-3 itu diisi dengan petunjuk yang ada di BKN tentang nilai –nilai yang.... hanya memang relatif jarang diterapkan dalam arti untuk prestasi seperti misalnya untuk seorang pegawai disana ada beberapa item termasuk tepat waktu tidak, tingkat kesalahannya seberapa besar, memang memberikan angka-angka itu sesuai dengan rata-rata prestasi umum dalam arti pekerjaan yang ditugaskan kemudian selesai sudah. Memang pekerjaan ditugaskan kemudian selesai sudah. Memang sampai detailnya sampai saat ini belum ada.</i>
3.	P	Dalam memberikan penilaian tersebut apakah dikomunikasikan terlebih dahulu kepada bawahan yang akan dinilai? dan apa saja yang menjadi standar dalam penilaian tersebut?
	J	<i>Sebenarnya bagi pegawai yang sudah pernah mengikuti prajabatan mereka akan memahami itu, jadi saya dinilai berdasarkan prestasi saya seberapa, kemudian berdasarkan ketaatan seberapa, jadi pada tahun pertama dia akan memperoleh nilai dalam arti standar baik minimum 76, baru pada tahun kedua dia akan mendapatkan nilai dari penambahan-penambahan apakah yang bersangkutan melakukan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya, tapi kalo awal tidak akan dikonfirmasi mereka akan mendapatkan nilai standar.</i>
4	P	Menurut pendapat bapak, apakah unsur-unsur penilaian yang ada dalam DP-3 sudah mencerminkan kinerja yang sebenarnya dari pegawai?
	J	<i>Sampai saat ini sebenarnya belum, tapi kalau memang dinilai sungguh-sungguh dengan angka-angka yang ada didalam ketentuan penilaian itu mungkin jumlahnya akan kurang dari itu, katakanlah disana ada ketentuan untuk ketaatan misalnya jam masuk kantor atau selama dikantor kurang dari 40 jam maka dia nilainya akan kurang, selama ini orang masuk kantor dan orang didalam relatif ada 40 jam, jadi kalau diterapkan pada mereka mungkin nilainya akan kurang, ...jadi orang dinilai hanya berdasarkan subyektivitas.</i>
5	P	Apakah ada buku catatan penilaian PNS yang dibuat secara kontinyu untuk setiap pegawai?
	J	<i>Kalau 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. Dalam arti seseorang dikasih tugas ini,</i>

		<i>ternyata yang lain tidak masuk, dia akan mendapatkan tugas lain, sehingga yang menjadi tupoksi dia tidak tepat dalam arti lebih, kadang-kadang lebih, misalnya seseorang yang haus menyelesaikan daftar panggilan tapi malah kadang2 malah diberikan beban lebih sementara di tempat lain ketidakhadiran yang terlambat masih ditolerir diberikan toleransi ah nggak papa hal ini yang menyebabkan nilai itu menjadi kurang obyektif</i>
6	P	Sebagai pejabat penilai, berapa lama hasil penilaian yang telah lalu dapat dijadikan dasar guna mereview kinerja saat ini?
	J	<i>Ya memang saya ditempat kerja yang baru, 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, jadi memang menimbulkan dilema tersendiri dalam memberikan penilaian</i>
7	P	Apakah hasil dari penilaian kinerja tersebut sudah dijadikan dasar informasi untuk melakukan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan?
	J	<i>YaItu memang disadari sekali kalau dalam tahun berjalan kemudian akhir tahun diberikan nilai DP-3 ternyata ada hal-hal yang masih kurang, maka dia akan dijadikan perhatian untuk diikutkan diklat pada tahun berjalan dalam arti tahun 2007 setelah diketahui hal-hal yang kurang dia akan diikutkan diklat pada tahun 2008</i>
8	P	Kriteria apakah yang dapat dijadikan standar penilaian kinerja pegawai untuk dapat mewujudkan penilaian yang berorientasikan pada pembinaan PNS yang berbasis pada prestasi kerja?
	J	<i>Memang standar kinerja ini sementara ini menjadi hal yang paling sulit, karena ada beberapa tempat lain yang memberikan standar kinerja berbeda, sehingga kalau belum dibuat kriteria yang sama di dalam 1 instansi itu mungkin masih sulit, katakanlah standar misalnya untuk pengetikan, 1 lembar berapa menit/berapa waktu tertentu itu akan dikenakan dikenakan pada seluruh pegawai, kalau selama ini tidak yang penting pekerjaan itu selesai. Untuk kearah goal pencapaian sasaran kerja belum.</i>
9	P	Apakah hasil penilaian kinerja tersebut sudah bisa dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment?
	J	<i>Selama ini belum bisa. Karena hanya berorientasi pada output saja belum pada pencapaian sasaran kinerja(outcomes),kalau goal mungkin akan kelihatan. Siapa yang punya prestasi yang pantas mendapatkan reward dan siapa yang mendapatkan teguran atau katakanlah punishment. Sementara ini memang kalau hanya output bekerja selesai, tapi berapa lama, kerapiannya belum bisa dijadikan suatu ukuran untuk memberikan reward dan punishment.</i>
10	P	Apakah perlu dilakukan analisis jabatan pada organisasi pemerintah khususnya BPSDM? kemudian apa yang diharapkan dari dilaksanakannya analisis jabatan pada BPSDM
	J	<i>Perlu sekali.....karena dengan analisis jabatan ini berkaitan dengan akan diterapkannya penggajian dengan sstem remunerasi, itu sekaligus</i>

		<i>merupakan reward bagi pegawai yang berprestasi baik jadi memang betul sekali</i>
11	P	Apakah sudah ada uraian pekerjaan untuk pegawai? Apakah pegawai mengetahui sasaran dari pekerjaannya tersebut?
	J	<i>Kalau saat ini sudah ada, hanya mungkin belum setajam kalau dilakukan analisis jabatan. Jadi sementara ini katakanlah seseorang mendapatkan tugas A,B, C, nach mereka tahu bahwa saya datang maka yang saya kerjakan adalah bidang pekerjaan ini. Jadi pekerjaan yang ada masih terjebak ada rutinitas kegiatan sehari-hari.</i>
12	P	Apakah sasaran dan tujuan organisasi sudah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai?
	J	<i>Ya... pada awal tahun atau setiap pegawai baru akan diinformasikan tentang tujuan organisasi termasuk visi, misi sehingga apa yang akan dicapai jelas.</i>
13	P	Sistem penilaian kinerja pegawai yang bisa diterapkan di BPSDM sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini?
	J	<i>Kalau berkaitan dengan sistem, memang sementara ini lebih condong pada sistem karier saja, prestasinya belum.nanti mungkin kalau sudah diterapkan sistem analisis jabatan, prestasi ini akan terlihat jelas.</i>
14	P	Apakah ada standar pekerjaan dan apakah standar pekerjaan tersebut dikomunikasikan dengan pegawai?
	J	<i>Kalau standar pekerjaan ada, dan memang akan diberikan. Setiap pegawai akan mendapatkan standarnya ya, katakanlah kalau seperti diklat bahwa tanggal sekian semua peserta diklat harus sudah check in, standarnya 1 minggu sebelum check in semua panggilan harus sudah diterima, misalnya standarnya seperti itu. Kalau secara umum memang standar itu belum ada. Standar dalam arti outputnya ada, goalnya kena. Setiap pekerjaan pasti input, outputnya ada, tapi goalnya kena atau tidak belum tahu. Analisis kedepan nanti dari analisis standar, input, output, goal. Kalau tidak pakai standar pekerjaan yang baik nanti, belum tentu goalnya tercapai.</i>
15	P	Menurut pendapat bapak apakah perlu dibuat sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan visi, misi, dan tupoksi organisasi yang kemudian dijabarkan dalam analisa jabatan?
	J	<i>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 gajinnya (PGPS). Jadi kalau menggunakan remunerasi itu akan mendapatkan, walaupun golongannya mungkin lebih rendah dia akan mendapatkan penghasilan lebih tinggi sebagai hadiah atas kerjanya yang telah diberikan pada organisasi.</i>
16	P	Strategi apa yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sistem penilaian tersebut?
	J	<i>Strategi yang bisa dilakukan memang cenderung pada pendekatan analisa jabatan (job description), jadi masing-masing dengan jobnya yang diuraikan dari visi, misi, dan tupoksi organisasi, kemudian kalau ada pekerjaan lain karena harus mengisi beban lebih maka mereka diberikan pengertian bahwa ini adalah sebagai pembekalan untuk pegawai yang bersangkutan sekaligus prestasi manakala suatu hari itu menjadi standar</i>

		<i>penilaian.</i>
17	P	Apakah sudah ada konseling yang dilakukan dengan pegawai dan pimpinan untuk mengevaluasi kinerjanya ? apa alasannya?
	J	<i>Sampai saat ini belum. Ya memang kelihatannya yang menjadi dasar bahwa seseorang bekerja masih pada bekerja rutinitas dengan job description yang ada sehingga untuk dilakukan konseling biasanya karena ada goal/targetnya. Selama ini masih seperti yang saya sampaikan bahwa orang bekerja masih pada rutinitas, kalau dia sudah mengacu pada goal maka kekurangan atau tidak tepat waktu dalam penyelesaiannya, dia akan dipanggil untuk mendapatkan konseling bagaimana cara penyelesaiannya, mungkin ada hal-hal yang merupakan trik-trik mempercepat penyelesaian pekerjaan.</i>
18		apakah ada hambatan selama ini dalam penilaian kinerja?
	J	<i>Secara umum tidak ada hambatan, hanya kembali pada tadi dalam arti orang baik yaitu rajin dan sebagainya, dia akan memperoleh gaji yang yang sama, sehingga dia tidak akan bekerja maksimal.</i>
19	P	Hasil penilaian DP-3 itu sudah bisa memberikan informasi pada pimpinan, apa saja yang perlu dikembangkan dari pegawai yang dinilai. Pimpinan tertinggi harus tahu perkembangan pegawai tersebut.
	J	<i>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. Renstra di BPSDM sendiri lebih mengarah pada bagaimana meningkatkan SDM yang cerdas, terampil, bermartabat. Seperti langkah yang ditempuh dengan mengadakan outbond. Outbond itu paling tidak menyamakan visi, misi sekaligus menguatkan untuk memperoleh prestasi yang baik, tindak lanjutnya adalah orang itu sudah melekat dengan kegiatan outbond itu dalam arti kegiatan itu hanya berjalan sebagai kegiatan biasa atau memperoleh makna lebih daripada sekedar aoutbond.</i>
20	P	
	J	<i>Kalau selama ini praktis semua kegiatan atau pelatihan disana tercapai. Mungkin dari kualifikasi tercapainya, apakah baik sekali dalam arti tepat waktu kemudian peserta mempunyai predikat yang memuaskan yang mungkin selama ini belum diperoleh itu. Ini sedang ditata dengan uraian kerja yang pasti diharapkan kedepan bahwa semua kegiatan diklat bisa tepat waktu dengan prestasi peserta sebagai goalnya bagus, sementara inikan hanya diklat itu selesai tapi tingkat prestasi pesertanya belum menjadi ukuran.</i>