

MANAJEMEN KINERJA

Arti :

Performance Management atau Managing Employee Performance yaitu Pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi Kinerja Organisasi, baik kinerja individu maupun kelompok.

Meliputi : Penetapan Tujuan (individu, kelompok, organisasi), Penilaian/Evaluasi Kinerja, Periode Penilaian, Metode Penilaian, Indikator penilaian Administrasi Penilaian, dan Pejabat penilai

MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU

1. FOKUS PADA PELAKU (PEGAWAI)
2. FOKUS PADA PROSES
3. FOKUS PADA HASIL (OUTPUT & OUTCOME)

Dilihat dari tingkatannya

1. Manajemen kinerja bisa pd level individu
2. Manajemen kinerja pd level kelompok, dan organisasi

MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN KINERJA

1. FOKUS PADA PELAKU (PEGAWAI)

Artinya penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik, dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama.

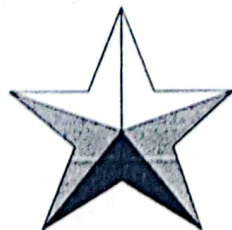
Misalnya : Penampilan, Disiplin, Skill & Ability, Hubungan kerja dgn rekan, bawahan & atasan, ketelitian, kualitas kerja, kemampuan dan adaptas, kepribadian, loyalitas dll.

MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN KINERJA

2. FOKUS PADA PROSES

Berfokus pada proses yg dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

Misalnya: Bagaimana pegawai di Manajemen operasional melakukan Perencanaan dan pengendalian keuangan, di Staff SDM melakukan perencanaan sdm, seleksi, dan pengembangan sdm, melakukan pelayanan, kecepatan pelayanan dll.



MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN KINERJA

3. FOKUS PADA HASIL (OUTPUT & OUTCOME)

Berfokus pada pengukuran hasil, atau berorientasi pada sasaran/Objective atau dikenal dengan MBO (Mgt by objectives). Pada inិតinya manajemen ini memiliki muara yang sama yaitu menjadikan hasil sebagai fokus kinerja

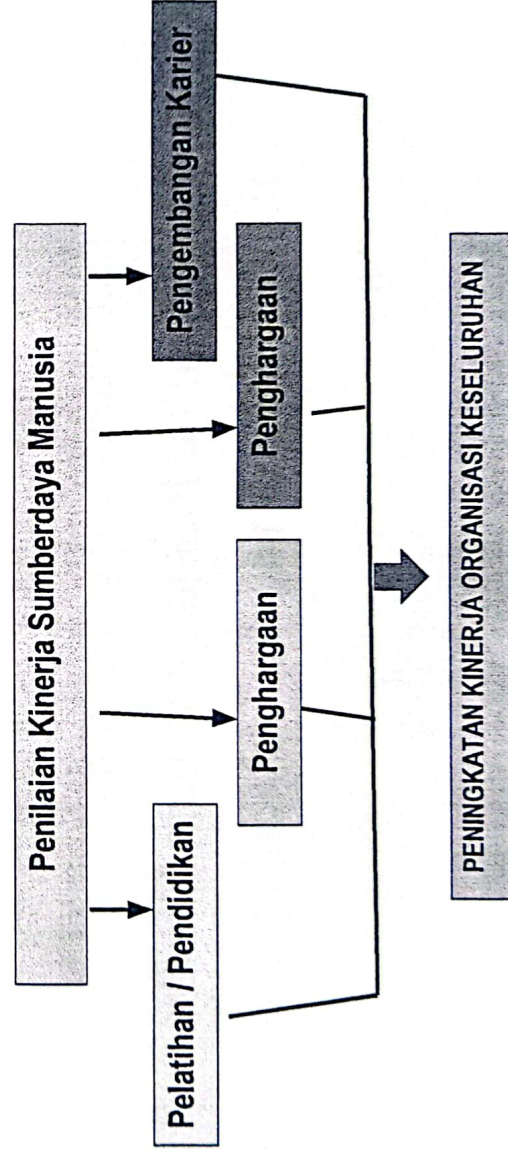
Penilaian Kinerja

Suatu proses yang sistematis di mana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku kerja dan hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang SDM (Werther, W.B and Davis. K, 1996).

Langkah-Langkah Dalam Penilaian Kinerja

- Penentuan Tujuan
- Manfaat Penilaian Kinerja
 - Prinsip Penilaian Kinerja
- Penentuan Dimensi dan Bobot Penilaian
- Penentuan Prosedur dan Administrasi Penilaian

Tujuan Penilaian Kinerja



Manfaat Penilaian Kinerja



- Memperbaiki Kinerja (Performance improvement)
- Menyesuaikan Kompensasi (Compensation adjustment)
- Membuat Keputusan Penempatan (Placement decisions)
- Merencanakan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (Training and development needs)
- Merencanakan Pengembangan Karier (Career planning and development)
- Mendeteksi Penyimpangan Proses Staffing (Staffing process deficiencies)
- Melihat Ketidakakuratan Informasi (Informational inaccuracies)
- Mendeteksi Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan (Job design errors)
- Menjamin Kesempatan Kerja yang Adil (Equal employment opportunity)
- Melihat Tantangan-Tantangan Eksternal (External challenges)

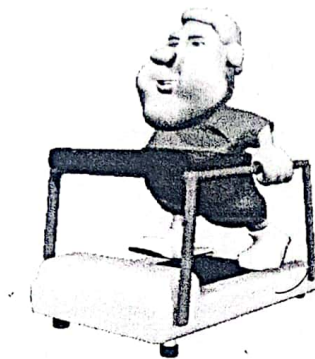
Performance Improvement

Suatu tindakan yang dilakukan oleh pejabat atau non pejabat untuk meningkatkan kinerja individu atau kinerja organisasi



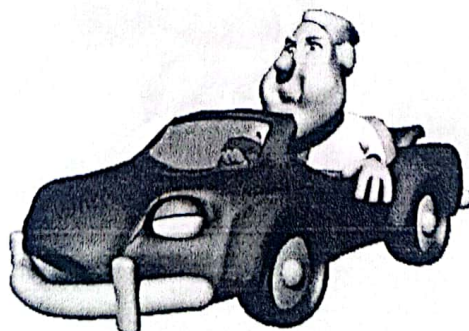
Compensation Adjustment

Penilaian Kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besaran kompensasi yang layak diterima oleh seorang pegawai



Placement Decisions

Penilaian kinerja berpengaruh dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah promosi, transfer dan demosi pegawai



Training and Development

Membantu pengambil keputusan tentang :

- Training dan retraining bagi pegawai yang berkinerja rendah
- Pengembangan lebih lanjut potensi yang sudah ada.

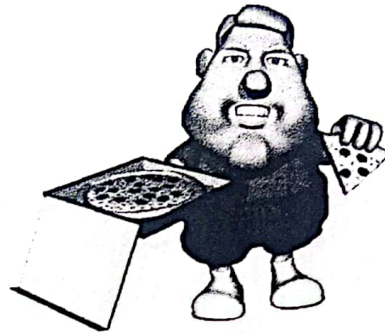
Career Planning and Development

Sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan tentang jalur karier yang spesifik yang seharusnya dipilih oleh pegawai



Staffing Process Deficiencies

Kinerja yang baik atau buruk menunjukkan kekuatan dan juga kelemahan pada prosedur staffing



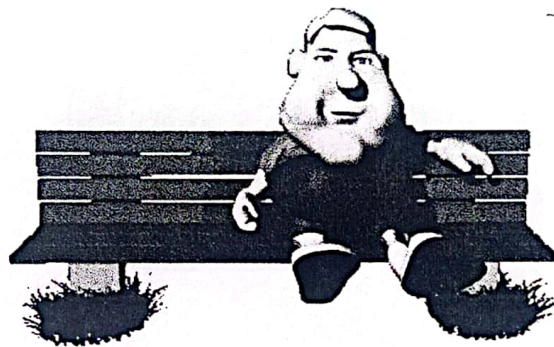
Informational Inaccuracies

Jika penilaian kinerja berpedoman pada informasi yang tidak akurat akan mengakibatkan kesalahan dalam pengisian, pelatihan yang dibutuhkan, dan konsultasi untuk pegawai.



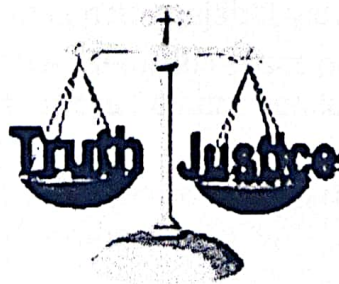
Job Design Errors

Kinerja yang buruk dapat menyebabkan gejala adanya “penyakit” dalam job design dan melalui penilaian kinerja penyakit tersebut dapat didiagnosa, untuk selanjutnya disembuhkan.



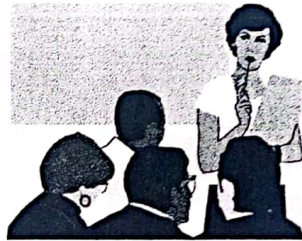
Equal Employment Opportunity

Penilaian kinerja yang akurat dapat lebih memastikan tidak adanya unsur diskriminasi.



External Challenges

Penilaian kinerja dapat membantu bagian SDM dalam hal mengatasi masalah yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja.



Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja akan dapat digunakan sebagai dasar untuk mutasi, promosi, pemberian penghargaan atau pemberian sanksi kepada pegawai jika sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada organisasi atau instansi telah memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

Obyektif, artinya bahwa penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subyektif pribadi dari Pejabat Penilai

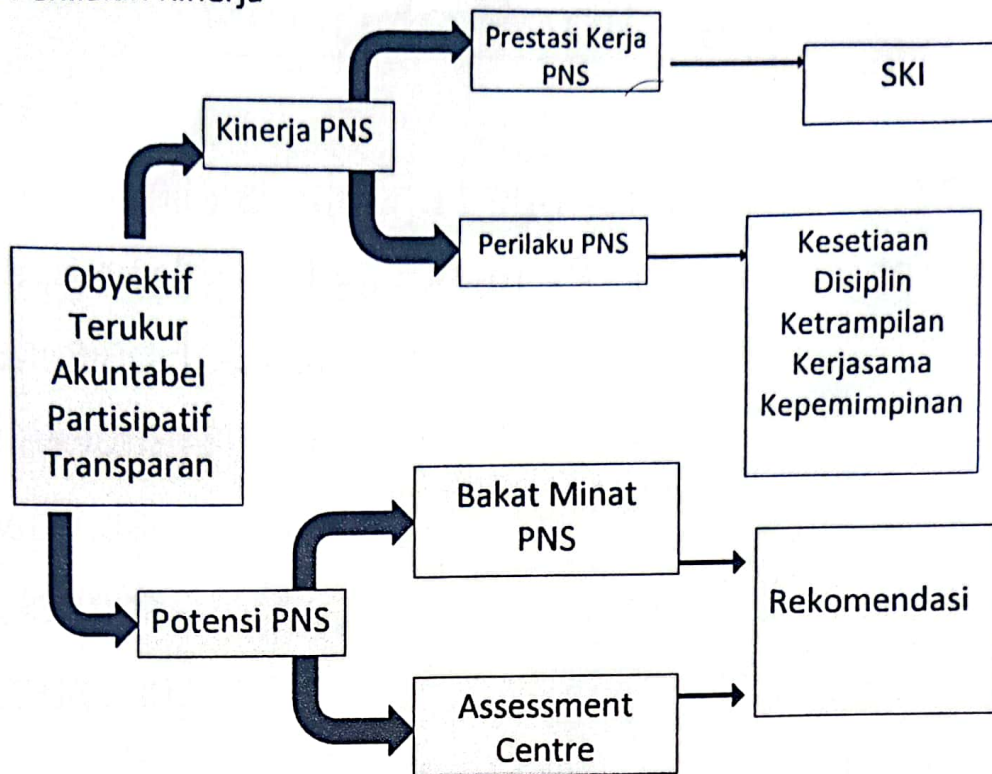
Terukur, yang berarti penilaian prestasi kerja seharusnya dapat diukur secara kuantitatif dan/atau kualitatif.

Akuntabel, artinya bahwa seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat diipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

Partisipasi, yang berarti bahwa seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai

Transparan, artinya bahwa seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Skema Penilaian Kinerja



Prosedur Penilaian Kinerja

- Periode Penilaian
- Dimensi & Bobot Penilaian
- Proses Penilaian Kinerja
- Perhitungan Nilai
- Katagori Penilaian
- Pejabat Penilai

Periode Penilaian

Periode penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan :

- Dilaksanakan 1 kali dalam 12 bulan (periode penilaian 1 Januari s/d 31 Desember)
- Dilaksanakan semesteran (6 bulan)
- Kwartalan
- Bulanan
- Mingguan

Contoh Dimensi & Bobot Penilaian Kinerja Pejabat Struktural

No	Dimensi Kinerja	Bobot	Skor	Nilai
1	Sasaran Kinerja Individu (SKI)	30%		
2	Perilaku Kerja Pegawai (DP 3)	10%		
3	Kompetensi & Potensi Pegawai	20%		
4	Daftar Urut Kepangkatan (DUK)	20%		
5	Beban Kerja Aparatur	15%		
6	Kecocokan Visi dan Misi	5%		
	Nilai Kinerja Pegawai	100%		

Contoh Dimensi & Bobot Penilaian Kinerja Non Struktural

No	Dimensi Kinerja	Bobot	Skor	Nilai
1	Sasaran Kinerja Individu (SKI)	35%		
2	Perilaku Kerja Pegawai (DP 3)	10%		
3	Kompetensi & Potensi Pegawai	20%		
4	Daftar Urut Kepangkatan (DUK)	15%		
5	Beban Kerja Aparatur	15%		
6	Kecocokan Visi dan Misi	5%		
	Nilai Kinerja Pegawai	100%		

Contoh Dimensi & Bobot Penilaian Kinerja

No.	Dimensi Penilaian	Bobot Penilaian		
		Pejabat	Staf Akademik	Staf Admin & Tek.
1	Kualitas Kerja	30	30	30
2	Kuantitas Hasil Kerja	30	30	30
3	Pengambilan Keputusan	4	0	0
4	Kepemimpinan	4	0	0
5	Pengembangan Staf	4	0	0
6	Perencanaan	4	5	5
7	Komunikasi	4	5	5
8	Kerjasama	4	6	6
9	Inisiatif	4	6	6
10	Kemampuan Belajar	4	6	6
11	Adaptasi	4	6	6
12	Integritas	4	6	6

Perhitungan Penilaian

$$\text{IPK} = \frac{\text{Nilai Penilaian Kinerja Pegawai}}{\text{Penilaian Kinerja Rata-rata Kelompok}}$$

Tingkat Penilaian (skala 4)

No	Nilai	Kriteria
1	1	Memerlukan Perbaikan
2	2	Memenuhi Persyaratan
3	3	Melebihi Persyaratan
4	4	Istimewa

Contoh Penilaian Kinerja Pejabat Struktural

No	Dimensi Penilaian	Bobot	Penilaian	Hasil Penilaian
1	Kualitas Kerja	30	3	0,9
2	Kuantitas Hasil Kerja	30	2	0,6
3	Pengambilan Keputusan	4	4	0,16
4	Kepemimpinan	4	4	0,16
5	Pengembangan Staf	4	3	0,12
6	Perencanaan	4	3	0,12
7	Komunikasi	4	4	0,16
8	Kerjasama	4	2	0,08
9	Inisiatif	4	2	0,08
10	Kemampuan belajar	4	3	0,12
11	Adaptasi	4	3	0,12
12	Integritas	4	4	0,16
JUMLAH		100	37	2,78

Contoh:

Misalkan IPK rata-rata kelompok 2,43

IPK Pegawai (struktural) = $2,78 / 2,43 = 1,14$ (very good)

Predikat Hasil Penilaian Kinerja

No	Kategori/Predikat	Formulasi
1	Outstanding	> 125 % PK rata-rata
2	Very Good	> 110 % s/d 125 % PK rata-rata
3	Good Plus	> 100 % s/d 110 % PK rata-rata
4	Good	> 85 % s/d 100 % PK rata-rata
5	Reasonable	65 % s/d 85 % PK rata-rata
6	Unsatisfactory	< 65 % PK rata-rata

Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dengan form-form:

- Form Rencana Kerja
- Form Penilaian Kerja

Contoh Form Penilaian Kinerja

No	Tugas Pekerjaan	Rencana	Realisasi	% Pencapaian	Skor	Ket
1						
2						
3						
4						
5						

Contoh Form Rencana Kerja

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka

Formulir Rencana Kerja

Nama		NIP	
Pangkat/golongan		Jabatan	
Unit kerja		Tanggal pengangkatan	
Masa kerja		Periode penilaian	

NO	TUGAS/PEKERJAAN	RENCANA KERJA		REALISASI KERJA		% PENCAPAIAN
		JUMLAH	WAKTU	JUMLAH	WAKTU	

PERSETUJUAN RENCANA KERJA		
	PEGAWAI	ATASAN LANGSUNG
Nama		
Tanda tangan		
Tanggal		

PERSETUJUAN REALISASI KERJA		
	PEGAWAI	ATASAN LANGSUNG
Nama		
Tanda tangan		
Tanggal		

Contoh Form Penilaian Kinerja

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka

BAHASIA

Formulir Penilaian Kinerja (Pegawai Struktural)

Nama/NIK			
Pangkat/golongan			
Jabatan			
Unit Kerja			
Tanggal pengamatan			
Masa kerja			

1. KEMAMPUAN PERAKSIAN		2. KEMAMPUAN MANAJEMEN		3. KEMAMPUAN PENYUSUNAN		4. KEMAMPUAN TEKNIK		Nilai Pencapaian
<p>INDIKATOR PERAKSIAN : Kemampuan, ketepatan, kelengkapan dan ketuntasan dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.</p>								
1	2	3	4	1	2	3	4	30
Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		
Pencapaian :		Pencapaian :		Pencapaian :		Pencapaian :		

1. KEMAMPUAN PERAKSIAN		2. KEMAMPUAN MANAJEMEN		3. KEMAMPUAN PENYUSUNAN		4. KEMAMPUAN TEKNIK		Nilai Pencapaian
<p>INDIKATOR MANAJEMEN : Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.</p>								
1	2	3	4	1	2	3	4	30
Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		Kemampuan melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan memperhatikan tingkat tanggung jawab dan sikap kepemimpinan sebagai bawahan yang bertanggung jawab terhadap bawahan langsung.		
Pencapaian :		Pencapaian :		Pencapaian :		Pencapaian :		

Pejabat Penilai



Penilai Pertama

- Atasan langsung dari pegawai yang dinilai

Penilai Kedua

- Atasan langsung dari penilai pertama