



**MODUL
PELATIHAN TEKNIS
PENILAIAN KINERJA PNS
KONSEP DASAR PENILAIAN KINERJA PNS**



**KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021**

**KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021**



**MODUL
PELATIHAN TEKNIS
PENILAIAN KINERJA PNS
KONSEP DASAR PENILAIAN KINERJA PNS**

**KEMENTERIAN AGAMA
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2021**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi. Keberhasilan ini tidak lepas dari ketepatan dalam memenuhi target perencanaan pelaksanaan dan evaluasi akhir kegiatan penyusunan Modul.

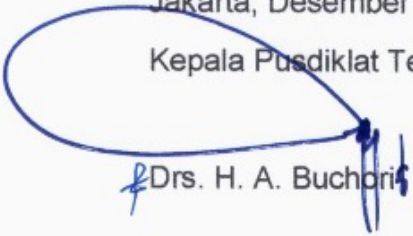
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian Agama.

Substansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) pelatihan yang telah disusun sebelumnya. Modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dalam memahami materi yang diajarkan oleh fasilitator. Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri dan daring. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan. Dengan demikian, modul ini tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar sehingga pembelajaran akan semakin menarik, kaya kreativitas dan memberikan inspirasi baik kepada peserta pelatihan maupun fasilitator.

Sebagai buah karya manusia, tentu Modul ini tidak sempurna. Untuk itu, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan sekaligus mengharapkan kepada seluruh pembaca, khususnya peserta pelatihan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaannya. Semoga Modul ini bermanfaat untuk kita semua. Selamat membaca.

Jakarta, Desember 2021

Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi

 Drs. H. A. Buchori

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
F. Penutup	3
BAB II KONSEP PENILAIAN KINERJA	4
A. Pengertian	4
B. Tujuan	8
C. Manfaat	10
D. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja PNS	10
E. Latihan	12
F. Rangkuman	12
G. Evaluasi Materi Pokok 1	12
H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	12
BAB III SISTEM MANAJEMEN KINERJA PNS	15
A. Perencanaan Kinerja	18
B. Pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan Pembinaan Kinerja;	23
C. Penilaian Kinerja;	26
D. Tindak Lanjut;	29
E. Sistem Informasi Kinerja	32
F. Latihan	35
G. Rangkuman	35
H. Evaluasi Materi Pokok 2	35
I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	35
BAB IV PENUTUP	38
A. Kesimpulan	38
B. Evaluasi Kegiatan Belajar	38
C. Tindak Lanjut	40
REFERENSI	42



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama, perlu bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);

5. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 933);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan	KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
KESATU	Menetapkan Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
KEDUA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 15 (lima belas) modul.
KETIGA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Diklat Keagamaan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
KEEMPAT	Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 3 Desember 2021

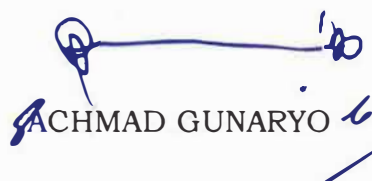
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO 

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL	TAHUN
1	Konsep Dasar Penilaian Kinerja PNS	2021
2	Indikator Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi	2021
3	Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	2021
4	Pembinaan Kinerja	2021
5	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Jabatan	2021
6	Penyusunan Analisis Jabatan	2021
7	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
8	Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
9	Perencanaan dan Penyiapan Proyek Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)	2021
10	Pengelolaan Keuangan (Pengajuan RPD, Tata Cara Pembayaran)	2021
11	Pengelolaan Barang/ Jasa Pemerintah	2021
12	Pengendalian dan Pengawasan Proyek SBSN	2021
13	Pelaporan Kegiatan/ Proyek	2021
14	Konsep Dasar dan Transaksi Ekonomi Syariah	2021
15	Perencanaan dan Manajemen Keuangan Syariah	2021

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP). Rencana Pembelajaran (RP). dan Modul Pelatihan Teknis Penilaian Kinerja Pegawai
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri bila pembelajaran dilakukan dengan e-Learning.
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang ASN mengatur mengenai penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Undang-Undang ASN juga mengamanatkan agar penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS. Penilaian kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk melihat kinerja pegawai suatu organisasi yang sekaligus dapat memberikan gambaran kinerja organisasi. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan masukan kepada pegawai untuk selalu berupaya memperbaiki kinerjanya dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam hal ini, penilaian kerja tidak hanya sebatas memberikan penilaian atau melakukan penilaian, tetapi lebih kepada upaya pembinaan untuk memperbaiki kinerja.

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja pegawai merupakan suatu keharusan. Bagi organisasi penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan, selain untuk mengetahui produktivitas organisasi, juga untuk menentukan besaran kompensasi, untuk menentukan program pengembangan kompetensi pegawai serta untuk tujuan promosi atau demosi. Sedangkan bagi pegawai, hasil penilaian kinerja diharapkan dapat menjadikan motivasi, hal ini karena pada diri setiap pegawai memiliki keinginan untuk memperoleh kesempatan dalam mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat yang setinggi-tingginya. Selain itu, setiap pegawai memiliki keinginan memperoleh penghargaan jika dinilai dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Adanya penilaian kinerja menjadikan setiap pegawai merasa mendapat perlakuan yang adil dan objektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan. Tentunya setiap pegawai memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap kemampuan untuk berprestasi atau memberikan sumbangan terhadap organisasi. Dengan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dengan tepat dan objektif, diharapkan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam

pelaksanaan tugasnya.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membahas tentang konsep penilaian kinerja dan sistem manajemen kinerja PNS.

C. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran peserta dapat memperjelas Konsep Dasar Penilaian Kinerja PNS dan memperjelas sistem manajemen kinerja PNS

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

1. memperjelas konsep penilaian kinerja;
2. memperjelas konsep sistem manajemen kinerja PNS.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. BAB II KONSEP PENILAIAN KINERJA

- A. Pengertian
- B. Tujuan
- C. Manfaat
- D. Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja PNS
- E. Latihan
- F. Rangkuman
- G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

2. BAB III SISTEM MANAJEMEN KINERJA PNS

- A. Perencanaan Kinerja
- B. Pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan Pembinaan Kinerja;
- C. Penilaian Kinerja;
- D. Tindak Lanjut;
- E. Sistem Informasi Kinerja
- F. Latihan
- G. Rangkuman
- H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

F. Penutup

- A. Kesimpulan
- B. Evaluasi Kegiatan Belajar
- C. Tindak Lanjut
- D. Daftar Gambar/Tabel

BAB II

KONSEP PENILAIAN KINERJA

Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini diharapkan peserta mampu memperjelas konsep penilaian kinerja.

A. Pengertian

Sehubungan dengan manajemen Aparatur Sipil Negara, Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berbunyi manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, nilai profesi, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Undang-Undang tersebut memuat banyak penambahan dan perbaikan serta perubahan substansi manajemen ASN yang sebelumnya tidak diatur termasuk dalam penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan.

Kata kinerja ketika diterjemahkan kedalam bahasa Inggris menggunakan kamus elektronik *Google Translate*, terjemahannya adalah *performance* (*noun* – kata benda). Namun ketika kata *performance* diterjemahkan kembali kedalam bahasa Indonesia menggunakan kamus yang sama, atau kamus Inggris-Indonesia lain misalnya hasilnya bukan kinerja melainkan: pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Berdasarkan terjemahan silang ini tampak bahwa *performance* mempunyai pengertian yang berbeda. Di satu sisi pengertiannya adalah kinerja, dan di sisi lain pengertiannya adalah pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Dengan demikian, secara matematis, bisa disimpulkan bahwa kinerja pengertiannya sama dengan pertunjukan, pekerjaan, perbuatan, pergelaran prestasi, hasil. Namun jika kita merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian yang pas untuk kinerja adalah prestasi atau hasil.

Pemahaman terhadap kata kinerja yang merujuk definisi kinerja sebagai tindakan, perilaku, hasil dan gabungan antara tindakan dan hasil, oleh Lebas & Euske (2004) menawarkan definisi kinerja yang lebih komprehensif, yaitu: *“Performance is the sum of all processes that will lead managers to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective and efficient)”*. Artinya kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi). Dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diartikan sebagai berikut. Pertama, kinerja merupakan sekumpulan proses. Hal ini menandakan bahwa kinerja bukan kegiatan tunggal, bukan pula hanya sebagai akibat. Sebaliknya kinerja merupakan serangkaian tindakan mulai dari rencana tindakan, proses melakukan tindakan dan evaluasi hasil tindakan yang melibatkan berbagai macam unsur termasuk perilaku manusia dan organisasi serta lingkungan yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam bahasa sistem dengan demikian kinerja melibatkan input, proses dan output serta lingkungan yang melingkupi input-proses-output.

Kedua, kinerja pada dasarnya bergantung pada keputusan dan tindakan yang diambil oleh seorang manajer. Keputusan seorang manajer tentu saja tidak akan berarti apa-apa (tidak menimbulkan kinerja) jika tidak diikuti oleh tindakan-tindakan lain baik yang dilakukan manajer itu sendiri maupun para karyawan. Demikian juga, dampak dari keputusan manajer tidak bisa dilihat pada saat keputusan tersebut dibuat melainkan baru beberapa waktu sesudahnya. Artinya, meski keputusan manajer merupakan rangkaian dari kinerja dan merupakan unsur penting dari kinerja, kita tidak bisa mengatakan bahwa keputusan manajer adalah sebuah kinerja. Keputusan manajer hanyalah sebuah pemicu (driver) yang memungkinkan terciptanya kinerja organisasi.

Ketiga, sebuah organisasi dikatakan berkinerja jika organisasi tersebut menghasilkan sesuatu di waktu yang akan datang sebagai akibat dari tindakan saat ini. Penjelasan ini menggambarkan adanya proses sebab akibat dalam penciptaan kinerja. Tindakan adalah sebab yang menimbulkan kinerja dan hasil adalah akibat dari sebuah tindakan – keduanya terjadi secara sekuensial dan kontinyu secara berulang-ulang.

Keempat, indikator yang paling umum untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi bisa dilihat dari efektifitas dan efisiensi organisasi. Efektif berarti organisasi mampu bertindak dan menghasilkan sesuatu sesuai atau lebih baik dari yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien adalah penggunaan sumberdaya organisasi sehemat mungkin sepanjang hasil yang diinginkan bisa dicapai.

Dari pengertian di atas, dapat ditarik benang merah terkait penilaian, bahwa penilaian dapat berorientasi pada personal yang fokus pada orang yang melaksanakan suatu pekerjaan, dapat pula berorientasi pada pekerjaan yang berfokus pada hasil capaian pekerjaan. Penilaian kinerja yang efektif adalah berfokus pada outcome yang berhubungan langsung dengan misi dan sasaran organisasi.

Penilaian kinerja di sektor publik tidak dapat dilepaskan dari pengaruh reformasi Tahun 1998 serta era globalisasi dan keterbukaan informasi publik. Salah satu perubahan adalah meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pemerintah atas pelaksanaan program-program penyelenggaraan negara. Program reformasi birokrasi pertama kali dilaksanakan di lingkungan Kementerian Keuangan pada Tahun 2006 - 2010 hingga kemudian Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menerapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai landasan pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara Nasional. Proses yang dilakukan di Kementerian keuangan kemudian mulai diterapkan di beberapa kementerian/Lembaga lain pada Pemerintah Pusat hingga di lingkungan Pemerintah Daerah.

Salah satu bagian penting dari proses reformasi birokrasi adalah proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja individual menjadi fokus perhatian dalam reformasi birokrasi di berbagai negara di dunia karena mampu mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Klitgaard,

2005). Di Indonesia sendiri perubahan tersebut terwujud dalam penerapan remunerasi atau *pay for performance* pada berbagai kementerian/Lembaga serta digunakannya SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk menggantikan DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan).

Sejarah panjang penilaian kinerja di Indonesia dimulai dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih umum dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan), kemudian beralih dengan menggunakan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil hingga akhirnya Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Reformasi dalam sistem penilaian kinerja ini dilakukan untuk menjawab anggapan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan melalui sistem DP3 tidak mampu memberikan informasi yang akurat tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil, akan tetapi hanya sekedar formalitas demi kepentingan kenaikan pangkat. Tidak seperti DP3, penilaian kinerja pegawai mampu menghubungkan tujuan strategik organisasi dengan penilaian kinerja individu dan mencocokkannya dengan sistem pengembangan karyawan berbasis prestasi yang sistematis dan sistem karir.

Satu hal yang perlu digaris bawahi dalam penerapan manajemen kinerja adalah jangan sampai hal tersebut malah menjadi beban bagi pegawai. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan terlalu kaku dan birokratis hanya akan menimbulkan keengganan pegawai atau malah menjadikan proses penilaian kinerja tersebut menjadi formalitas. Penilaian kinerja harus praktikal dan bisa diaplikasikan secara langsung oleh pegawai. Meskipun hasil dari proses tersebut baru bisa terlihat selama beberapa waktu ke depan. Hal yang perlu diperhatikan adalah obyektifitas serta manfaat dari penilaian tersebut sehingga tetap mampu memberikan motivasi bagi pegawai. Penilaian kinerja yang subyektif dan sarat kepentingan, malah akan menimbulkan keengganan dan demotivasi bagi pegawai. Hasil penilaian kinerja yang digunakan sebagai salah satu instrument dalam sistem pola karir serta penyusunan program pengembangan karir tentunya akan meningkatkan nilai keseluruhan proses tersebut di mata pegawai negeri sipil.

B. Tujuan

Barbara Townley sebagaimana dikutip oleh Stone (2017) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memonitor dan mengontrol pegawai. Hal ini karena penilaian kinerja hanya dilakukan atas kondisi kinerja pegawai saat ini dan tidak memperhitungkan pengembangan pegawai di masa depan, serta penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan peringkat kinerja dibandingkan penilaian obyektif (Stone R. J., 2017).

Menurut Stone (2017) sendiri tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan berdasarkan 4 poin utama yaitu tujuan administrasi, tujuan motivasi, tujuan legal dan tujuan pengembangan pegawai. Tujuan administrasi adalah untuk menyediakan dasar bagi keputusan antara lain terkait : kompensasi, disiplin, promosi, pemutusan kontrak, pemindahan pegawai serta menyediakan data untuk memvalidasi keputusan atas rekrutmen pegawai, pengembangan kebijakan sumber daya manusia serta remunerasi. Tujuan motivasi adalah menyediakan kesempatan untuk mengembangkan diri, mendapatkan penghargaan serta reward. Selanjutnya tujuan legal berkaitan dengan dasar untuk melegitimasi keputusan-keputusan yang dibuat oleh kepegawaian serta menjawab gugatan hukum terkait perlakuan diskriminasi dan sebagai sumber dari kebijakan dan praktek SDM. Selanjutnya adalah tujuan yang berkaitan dengan perkembangan yaitu untuk mengidentifikasi kebutuhan training dan diklat, syarat jabatan, kesempatan pengembangan karir, coaching, serta mengidentifikasi pegawai dengan kinerja yang kurang (Stone R. J., 2017).

Menurut Rivai (2005:52) dalam bukunya pengembangan SDM, tujuan dari penilaian kinerja antara lain yaitu (Rivai, 2005) :

- Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu.
- Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
- Melakukan identifikasi kemampuan organisasi.
- Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual.
- Menyusun sasaran pada masa yang akan datang.
- Melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata.

- Memperoleh keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan pada organisasi.
- Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- Membantu pihak manajemen dalam menjalankan pengukuran dan pengawasan yang lebih akurat atas biaya yang dipakai oleh perusahaan.
- Memungkinkan manajemen menjalankan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja ataupun dengan langsung kepada karyawan.
- Merancang kerangka berpikir dan standar dalam menjalankan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- Mengarahkan pihak manajemen supaya bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- Menjadi panduan organisasi dalam melakukan promosi, mutasi, memindahkan dan peningkatan kualitas karyawan.
- memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dan juga satuan kerja pada organisasi. Hal ini apabila dijalankan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat untuk organisasi khususnya untuk menghindari *overlapping* pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang merupakan penjabaran dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN), disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian prestasi kerja PNS diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa penilaian prestasi kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja (Wahyudi, 2014).

C. Manfaat

Manfaat dari penilaian kinerja adalah mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, peningkatan kinerja digunakan sebagai alat berkomunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan saran yang diperlukan untuk merubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan. Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Harvard dalam Wibowo (2018:192) sebagai berikut:

1. Memperkenalkan perubahan
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapat kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.

D. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja PNS

1. Obyektif

Sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subyektif pribadi dari pejabat penilai

2. Terukur

Dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif

3. Akuntabel

Seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang

4. Partisipasi

Seluruh proses penilaian kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai

5. Transparan

Seluruh proses dan hasil penilaian kinerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia

Selain prinsip-prinsip diatas, yang perlu juga diketahui oleh seorang PNS bahwa satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi. Hal yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen pegawai terhadap organisasi di tempat bekerja. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota dalam organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, komitmen organisasi yang tinggi pada suatu instansi/institusi akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam instansi/institusi tersebut. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomitmen rendah.

Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (turnover) pegawai. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para pegawai yang akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya.

E. Latihan

Diskusikan dalam kelompok beberapa hal penting dibawah ini !

1. Bagaimana konsep penilaian kinerja yang selama ini dipahami oleh PNS pada umumnya !
2. Apakah setiap PNS mengetahui tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja terhadap pengembangan kariernya sebagai PNS ?
3. Apa saja yang semestinya diketahui seorang PNS terkait penilaian kinerja ?

F. Rangkuman

Penilaian kinerja pegawai pada prinsipnya merupakan suatu proses yang sistematis terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Penilaian kinerja bukan hanya bermanfaat bagi pegawai yang dinilai (promosi jabatan atau penyesuaian kompensasi), namun secara keseluruhan akan berdampak pada kinerja organisasi (keputusan staffing dan desain pekerjaan yang tepat). Komitmen organisasional mempengaruhi kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, komitmen organisasi yang tinggi pada suatu instansi/institusi akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam instansi/institusi tersebut.

G. Evaluasi Materi Pokok 1

1. Salah satu bagian penting dari proses reformasi birokrasi adalah proses penilaian kinerja. Di Indonesia sendiri perubahan tersebut terwujud dalam beberapa hal ini yaitu :
 - a. penerapan remunerasi atau *pay for performance* pada berbagai kementerian/Lembaga
 - b. digunakannya SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk menggantikan DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan).
 - c. Jawaban a salah dan b benar
 - d. a dan b benar semua

2. Berikut ini beberapa alasan dibalik reformasi dalam sistem penilaian kinerja dari sistem penilaian sebelumnya yaitu melalui sistem DP3, kecuali :

- a. sistem DP3 tidak mampu memberikan informasi yang akurat tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil,
- b. Sistem DP3 hanya sekedar formalitas demi kepentingan kenaikan pangkat.
- c. Sistem DP3 tidak mampu menghubungkan tujuan strategik organisasi dengan penilaian kinerja individu dan tidak mampu mencocokkannya dengan sistem pengembangan karyawan berbasis prestasi yang sistematis dan sistem karir.
- d. Tidak ada jawaban yang benar

3. Ketentuan yang mengatur Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019
- d. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014

4. Dibawah ini adalah 4 poin utama yang membedakan tujuan penilaian kinerja menurut Stone (2017) kecuali ::

- a. tujuan administrasi,
- b. tujuan motivasi,
- c. tujuan pengembangan pegawai
- d. tujuan penghargaan diri

5. Yang perlu juga diketahui oleh seorang PNS bahwa satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah

- a. Capaian kerja
- b. Sikap pimpinan
- c. Rekan kerja
- d. komitmen organisasi.

H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang terdapat dalam Bab Penutup. Hitunglah jawaban Saudara yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan

Saudara dalam materi bab ini

Rumus

$$\text{Tingkat Penguasaan Saudara} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100\%}{\text{Jumlah soal}}$$

Jika Saudara mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Saudara dapat meneruskan ke materi selanjutnya. Tetap Semangat. Tetapi jika nilai Saudara di bawah 80%, Saudara harus mengulang kegiatan belajar pada Bab ini terutama bagian yang belum Saudara kuasai.

BAB III

SISTEM MANAJEMEN KINERJA PNS

Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini diharapkan peserta mampu memperjelas sistem manajemen kinerja PNS.

Pada bab sebelumnya telah dibahas konsep penilaian kinerja, bab ini akan lebih menjabarkan kinerja dalam konteks sistem manajemen serta terkait sistem manajemen kinerja di sektor publik bagi Pegawai Negeri Sipil. Mendefinisikan kinerja merupakan pangkal dari keseluruhan proses dari penilaian dan manajemen kinerja. Salah mendefinisikan kinerja bukan tidak mungkin salah pula dalam melakukan penilaian dan manajemen kinerja (Ahmad Sobirin, TT). Dampaknya tentu saja manajer tidak mampu menjalankan organisasi sesuai dengan keinginan pemilik dan tidak mampu melayani konsumen dan konstituen dengan baik. Oleh karena itu, kajian tentang manajemen kinerja dan aspek-aspek lain yang terkait – termasuk filosofi, teori, konsep dan pengukuran kinerja sejak pertengahan tahun 1980-an mulai menarik perhatian berbagai kalangan seperti akademisi, konsultan maupun praktisi; baik mereka yang bergerak di bidang organisasi komersial maupun organisasi sosial dan pemerintahan. Semua itu karena manajemen kinerja merupakan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

Manajemen kinerja memiliki perhatian pada perencanaan dalam rangka untuk mencapai kesuksesan masa depan. Hal ini berarti manajemen kinerja mendefinisikan harapan yang dinyatakan dalam bentuk tujuan dan dinyatakan dalam rencana. Masalah manajemen kinerja telah lama menjadi topik penting baik di sektor public maupun di sektor swasta dengan tujuan mencari metode dan instrumen yang dapat meningkatkan kinerja individu, organisasi dan program (Talbot, 2007, 2010).

Raymond J Stone (2017) berpendapat bahwa penilaian kinerja secara umum melingkupi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya terhadap serangkaian kriteria yang ditetapkan (misalnya kompetensi pribadi, karakteristik perilaku atau prestasi), memberikan umpan balik, menghasilkan rencana pengembangan sehingga hasil dari penilaian kinerja

adalah informasi yang dapat digunakan untuk tujuan administratif dan/atau tujuan pengembangan dan/atau tujuan penelitian. Penilaian kinerja adalah bagian inti dari manajemen kinerja (Stone R. J., 2017).

Manajemen kinerja adalah seperangkat kebijakan dan praktek yang saling terkait yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan dengan fokus pada kinerja individu (Storey & Keith Sisson, 1993). Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja pegawai tersebut dengan tujuan organisasi (Glendinning, 2002).

Ada 3 poin utama yang membedakan manajemen kinerja dengan penilaian kinerja, yaitu (Dessler, 2013):

1. Pertama, manajemen kinerja tidak hanya tentang pertemuan dengan bawahan, satu atau dua kali dalam setahun untuk melakukan review kinerja. Manajemen kinerja berarti proses yang berkelanjutan, feedback yang dilakukan setiap hari atau setiap minggu untuk memastikan peningkatan yang berkelanjutan;
2. Kedua, Manajemen kinerja selalu berfokus pada target. Keberlanjutan penilaian kinerja selalu menyangkut perbandingan antara kinerja pegawai atau tim dan membandingkannya dengan tujuan organisasi;
3. Ketiga, manajemen kinerja berarti proses evaluasi yang berkelanjutan dan jika dibutuhkan termasuk melakukan intervensi terhadap kinerja pegawai. Mungkin dibutuhkan pelatihan tambahan, perubahan prosedur, atau menciptakan rencana baru.

Bititci et al. (2006) mengemukakan bahwa sistem manajemen kinerja tidak statis tetapi menjadi matang seiring dengan perkembangan gaya manajemen dan budaya organisasi (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, & Turner, 2006). Sistem Manajemen Kinerja adalah catatan masukan, proses, keluaran dan hasil dari prosedur pemerintah. Ini membantu untuk mengevaluasi dan memantau kemajuan pemerintah menuju pencapaian tujuan. Ukuran kinerja membantu untuk mengkomunikasikan tujuan dan sasaran ke bidang utama sehingga mendapatkan kerjasama untuk mencapai tujuan (Alimudin, 2017).

Manajemen kinerja membantu untuk memperbaiki kemacetan dalam

administrasi dan memandu jika diperlukan untuk memberikan pelatihan kepada Pegawai Negeri. Hal ini menunjukkan area yang perlu ditingkatkan menyentuh proses perencanaan, pelaksanaan, peninjauan, evaluasi dan pelaporan untuk mengukur dampak kebijakan dan program. Selain itu hal ini juga mendorong pertumbuhan dan pembelajaran, dan mengakui bahwa pembangunan kapasitas dan peningkatan kinerja individu mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan sistem Manajemen Kinerja yang baik bagi ASN (Kristiana, 2015). Setidaknya ada 2 tujuan dalam implementasi Manajemen kinerja bagi Aparatur Sipil Negara yaitu :

a. Tujuan Evaluasi

- 1) Mengevaluasi & menilai kesiapan individu dalam mengambil tanggung jawab yang lebih besar.
- 2) Untuk memberi penghargaan kepada individu tentang tingkat kompetensi mereka saat ini dan perlu meningkatkan dengan memberi mereka umpan balik
- 3) Untuk menghubungkannya dengan kompensasi, penghargaan dan pengembangan karir.

b. Tujuan Pemberdayaan

1. Konseling & pelatihan kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja & meningkatkan kompetensi
2. Untuk memotivasi bawahan melalui pengakuan dan dukungan
3. Untuk membangun hubungan antara atasan dan bawahan
4. Mendiagnosis kompetensi individu & organisasi, sehingga dapat diambil tindakan pada area masalah
5. Menetapkan persyaratan pelatihan berdasarkan kompetensi individu.

Penilaian kinerja PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, merupakan bagian dari keseluruhan sistem manajemen kinerja. Proses penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Tujuan dari penilaian kinerja tersebut adalah untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada

sistem prestasi dan sistem karir. Sehingga segala keputusan kepegawaian seperti usulan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan bagi ASN memiliki legitimasi karena didasarkan atas suatu sistem yang obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Sistem Manajemen Kinerja PNS sebagaimana diatur dalam peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja, tindak lanjut dan sistem informasi kinerja.

A. Perencanaan Kinerja

Dalam konsep manajemen kinerja terdapat empat elemen fundamental yaitu penetapan tujuan, motivasi, feedback dan leadership. Tahap penentuan tujuan atau perencanaan didefinisikan sebagai proses dalam memulai berbagai tujuan, batasan strategi, kebijakan, dan juga rencana yang sangat detail dalam mencapainya, pencapaian organisasi untuk menerapkan keputusan dan juga termasuk tinjauan kinerja dan juga umpan balik dalam hal pengenalan siklus rencana baru (George Steiner). Ada pula yang menerjemahkan perencanaan sebagai proses dalam menentukan apa yang sebenarnya sangat ingin dicapai di masa depan dan juga menetapkan berbagai langkah yang diperlukan guna mencapai tujuan tersebut (Jacqueline Alder). Sedangkan Erly Suandi mendefinisikan perencanaan sebagai proses dalam menentukan tujuan organisasi dan juga menyajikannya secara lebih jelas dengan berbagai strategi, taktik, dan operasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan utama organisasi secara keseluruhan.

Penentuan target yang clear dan menantang mampu mendorong pegawai untuk berkinerja dengan lebih baik dibanding target yang mudah dicapai atau target yang terlalu general (umum) atau tidak ditetapkan target (Locke & Latham, 1990). Perencanaan kinerja adalah proses awal yang mampu menentukan bagaimana pegawai menyesuaikan upaya dan strategi untuk tampil dan memenuhi tujuan mereka (Latham & Arshoff, 2012). Perencanaan kinerja mampu membantu karyawan untuk mengerti

apa yang seharusnya dilakukan, tidak dilakukan dan dilakukan secara berbeda (Latham & Arshoff, 2012).

SHRM (SHRM.org) menyatakan bahwa tujuan yang harus dicapai dalam perencanaan kinerja seharusnya memuat kriteria atau yang dikenal dengan akronim SMART :

1. Spesifik, jelas dan dapat dimengerti (***Specific***);
2. Dapat diukur, dapat diverifikasi dan berorientasi hasil (***Measurable***);
3. Dapat dicapai tapi juga menantang (***Attainable***);
4. Relevant dengan misi organisasi (***Relevant***);
5. Dibatasi waktu dengan tujuan dan specific target capaian (***Time-bound***).

Perencanaan kinerja bukan suatu proses yang mudah untuk dilakukan terutama di sektor publik. Sebagai contoh, di Australia *federal public service*, ditemukan bahwa kejelasan tujuan merupakan salah satu isu besar bagi pegawai negeri (Backman et. Al, 2013). Alasan mengapa penetapan tujuan biasanya memiliki efek positif pada capaian kinerja adalah bahwa target yang tinggi dapat mempengaruhi pilihan, usaha dan ketekunan pegawai.

Dalam proses perencanaan kinerja diketahui bahwa partisipasi pegawai mampu menghasilkan tujuan yang lebih tinggi daripada saat atasan menentukan tujuan secara sepihak (Stone R. J., 2017). Penerimaan pegawai atas target kerja merupakan faktor yang penting dalam perencanaan kinerja, jika seorang pegawai tidak menerima tujuan yang ditentukan, terlepas dari apakah tujuan itu dianggap terlalu mudah atau terlalu sulit, kecil kemungkinan akan terlihat peningkatan dalam motivasi dan kinerja karyawan (Stone R. J., 2017).

Proses komunikasi antara atasan dan bawahan diperlukan dalam keseluruhan tahap penilaian kinerja dan bukan hanya pada tahap perencanaan kinerja. Dalam penentuan target kinerja, proses komunikasi akan menghasilkan target yang jelas atas ekspektasi atasan terhadap pegawai sehingga pegawai mampu menyesuaikan strategi untuk mencapai ekspektasi tersebut. Dalam tahap perencanaan kinerja proses komunikasi bermanfaat untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan target individu, serta menentukan aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap atasan langsung harus memastikan

bahwa setiap pegawai yang menjadi bawahannya mengerti apa yang diharapkan dari mereka, serta cara atau Langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Tercapainya target setiap pegawai tidak serta merta menjadi tanggung jawab pribadinya tapi juga terdapat peran dan tanggung jawab atasan. Waktu yang digunakan untuk proses komunikasi dengan pegawai dan memberikan mereka feedback (umpan balik) mendukung tercapainya manajemen kinerja yang efektif (Armstrong, 2014).

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Berdasarkan Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa tahap perencanaan kinerja terdiri dari penyusunan rencana SKP dan penetapan SKP.

Tahap penyusunan rencana kinerja dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan pada instansi pemerintah. Proses penyusunan yang dilakukan secara berjenjang tersebut diharapkan mampu menjembatani komunikasi antara atasan dan bawahan.

Dalam konteks kinerja organisasi/satuan kerja dalam Peraturan KemenPPN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyusunan, Penelaahan dan Perubahan Rencana Kerja K/L disebutkan bahwa Rencana Kinerja adalah membuat rencana mengenai *outcome* yang akan dihasilkan. Rencana Pembangunan Tahunan Kementerian/Lembaga, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja K/L), adalah dokumen perencanaan kementerian/lembaga untuk periode 1 (satu) tahun. Membuat rencana yang berfokus pada penggunaan input, pemilihan kegiatan, dan output yang akan dibuat.

Fungsi Perencanaan Kinerja

Secara khusus Perencanaan kinerja memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Merumuskan tujuan, sasaran dan prioritas pembangunan secara realistis, konsisten dengan tugas dan fungsi dan dilaksanakan dalam kerangka rencana jangka pendek.

2. Menerjemahkan tujuan, sasaran dan program terkait kebutuhan peningkatan pelaksanaan tugas agar lebih dipahami.
3. Memastikan ketersediaan dan kesiapan sumber daya serta dana pembangunan yang diarahkan untuk menangani program prioritas.
4. Menyediakan dasar (benchmark) untuk mengukur sejauh mana kemajuan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan mekanisme untuk menginformasikan perubahan kinerja selama 1 (satu) tahun pelaksanaan.
5. Mendorong kesepakatan untuk memadukan semua sumber daya dalam mencapai tujuan.
6. Merumuskan prioritas, indikator dan langkah-langkah taktis yang jelas untuk mencapai tujuan.
7. Menjadi salah satu perangkat penting dalam mengevaluasi kinerja satuan kerja

Penyusunan Rencana Kerja (Renja) dimaksudkan untuk menerjemahkan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga yang berlaku lima tahunan ke dalam perencanaan tahunan dengan tujuan antara lain:

1. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi antar unit dalam satu Kementerian/Lembaga, antar Kementerian/Lembaga, antar fungsi serta antar pusat dan daerah;
2. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
3. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien

Renja menjadi perangkat penting dalam menjelaskan serangkaian tindakan yang bersifat operasional yang perlu dilakukan dalam jangka pendek untuk mencapai tujuan dan arah kebijakan yang telah ditetapkan dalam Renstra.

Proses penyusunan rencana kinerja untuk setiap unit kerja disusun melalui pendekatan keterpaduan yaitu: teknokratis, demokratis, partisipatif, politis, *bottom-up dan top down process*. Hal ini dimaksudkan agar perencanaan selain diharapkan memenuhi kaidah substansi penyusunan Renja yang sistematis, terpadu, transparan dan akuntabel; konsisten dengan rencana lain yang relevan; juga kepemilikan rencana (*sense of ownership*).

Setelah Renstra ditetapkan, perlu dilakukan penjabaran dari program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Renstra. Untuk itu, setiap unit utama yang mengampu program pembangunan dan setiap satuan kinerja yang mengampu kegiatan pembangunan, perlu menyusun Rencana Aksi Program atau Rencana Aksi Kegiatan.

Di dalam penjabaran per tahun Rencana Aksi Kegiatan periode 5 tahun Renstra, maka dibuatlah dokumen Rencana Kinerja Tahunan yang harus menjaga keselarasan terhadap dokumen-dokumen Perencanaan diatasnya. Renja merupakan merupakan dokumen perencanaan kinerja suatu organisasi untuk periode 1 (satu) tahun yang memuat sasaran kinerja/hasil yang ingin dicapai, indikator dan target kinerja serta strategi (program dan kegiatan) untuk mencapai sasaran kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi.

PermenPPN/BAPPENAS Nomor 1 Tahun 2021 dalam Pasal 4, menyebutkan bahwa :

- (1) Pimpinan Kementerian/Lembaga menyusun Renja K/L sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) Renja K/L sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat Kebijakan, visi, misi, Sasaran Strategis, Program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan, Lokasi, Komponen, serta indikasi anggaran dan sumber pendanaannya
 - Kebijakan (Penjabaran urusan dan atau prioritas sesuai dengan tujuan yang rumusannya mencerminkan Tusi berisi satu atau beberapa upaya mencapai sasaran strategis dengan indicator kinerja yang terukur dalam bentuk kerangka regulasi dan kelembagaan
 - Visi (Rumusan umum tentang keadaan yang diinginkan pada akhir periode. Misi (Rumusan umum mengenai upaya2 yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi.
 - Sasaran Strategis (kondisi yang akan dicapai secara nyata yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil dari satu atau beberapa program
 - Program (Penjabaran kebijakan yang dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi.

- Kegiatan (Nomenklatur yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan untuk menunjang program yang telah ditentukan)
- Output Kegiatan (Barang atau jasa yang dihasilkan oleh KPA yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian Sasaran Kegiatan)
- Lokasi, Komponen, Indikasi Anggaran dan sumber dana. Lokasi dihasilkannya Rincian Output dan atau penerima manfaat. Komponen (Nomenklatur yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan dalam pencapaian Rincian Output).

Manajemen kinerja memiliki perhatian pada perencanaan dalam rangka untuk mencapai kesuksesan masa depan. Hal ini berarti manajemen kinerja mendefinisikan harapan yang dinyatakan dalam bentuk tujuan dan dinyatakan dalam rencana dalam konteks rencana individu dengan rencana organisasi/satuan kerja

B. Pelaksanaan, Pemantauan Kinerja, dan Pembinaan Kinerja;

Pelaksanaan kinerja, Pemantauan kinerja dan Pembinaan Kinerja merupakan komponen dalam Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi dan/atau unit kerja ke dalam sasaran kinerja Pegawai. Sistem manajemen kinerja PNS merupakan keharusan bagi setiap instansi pemerintah untuk dibangun dan kemudian diterapkan. Pelaksanaan Kinerja, merupakan proses untuk melaksanakan rencana Kinerja setelah SKP ditetapkan (memastikan renstra, Perjanjian Kinerja, cascading, rencana aksi).

Pemantauan kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh pejabat penilai kinerja untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam SKP (pendokumentasian kinerja)

Langkah-langkah Pemantauan Kinerja

1. Pejabat penilai kinerja memberikan pemantauan secara berkelanjutan (Periode pemantauan kinerja tidak ditetapkan secara khusus dan diharapkan untuk dilakukan secara insidental oleh pejabat penilai kinerja)
2. Pemantauan kinerja dilakukan dengan mengamati capaian kinerja melalui dokumentasi kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non elektronik. dan/atau sistem informasi berbasis elektronik dan

dapat juga dilakukan dengan dialog kinerja

3. Apabila terjadi keterlambatan dan /atau penyimpangan, pegawai bersama dengan pejabat penilaian kinerja harus segera mencari penyebabnya dan diupayakan mengatasinya, serta dilakukan percepatan sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula
4. Hasil pemantauan kinerja pelaksanaan SKP yang didasarkan bukti-bukti objektif dapat memuat rekomendasi perubahan SKP (hasil pemantauan kinerja terlebih dahulu ditindaklanjuti melalui bimbingan kinerja/konseling kinerja)

Pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai pada setiap periode pengukuran kinerja (mengukur indikator, mencatat progress) dengan kriteria:

- Spesifik (Spesifik): Indikator Kinerja harus sesuai dengan program dan /atau kegiatan sehingga mudah dipahami dalam memberikan informasi yang tepat tentang hasil atau capaian kinerja dari kegiatan dan/atau sasaran.
- Dapat dicapai: Indikator Kinerja harus menantang namun bukan hal yang mustahil untuk dicapai dan dalam kendali satker. Tidak ada ambiguitas atas data apa yang dikumpulkan untuk suatu indikator
- Relevan, Indikator Kinerja harus mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur menggambarkan sedekat mungkin kesesuaiannya dengan hasil.
- Indikator Kinerja tidak seharusnya dikaitkan pada tingkat yang lebih tinggi/rendah dibandingkan dengan hasil yang diukur. Jika tidak memungkinkan untuk menggunakan pengukuran langsung, satu atau lebih indikator pengganti mungkin dapat digunakan (misal hasil riset/pengalaman di tempat lain) maka Indikator Kinerja pengganti dapat dikategorikan sebagai Indikator yang memadai. Apabila terdapat bukti yang meyakinkan dan memadai meskipun tidak seakurat pengukuran langsung.

- Menggambarkan sesuatu yang diukur. Memiliki 1 Dimensi (satu fenomena) dan tepat secara operasional (tidak ambigu)
- Dapat dikuantifikasi dan diukur.

Pembinaan kinerja bertujuan untuk menjamin pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP (Bimbingan Kinerja, Konseling).

Proses pemantauan dan pengukuran kinerja memerlukan komunikasi antara penilai kinerja dengan pegawai yang bersangkutan. Feedback atau masukan adalah proses berkelanjutan yang dalam manajemen kinerja pegawai negeri sipil dimulai dari tahap perencanaan kinerja sampai dengan pemantauan dan pembinaan kinerja. Feedback merupakan salah satu elemen utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Feedback yang berkelanjutan, termasuk komunikasi perubahan target kinerja dan pengukuran adalah bagian penting dari manajemen kinerja (Hamilton, 2005).

Proses komunikasi juga penting untuk dilakukan berkaitan dengan capaian kinerja dengan memberikan feedback baik itu positif ataupun negatif. Namun harus diakui bahwa proses pemberian feedback bukan hal yang mudah. Negatif feedback berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang masih belum maksimal dan membutuhkan peningkatan. Positif feedback adalah upaya pengakuan atas hasil pekerjaan bawahan yang maksimal, yang layak diberikan pujian. Pujian tidak perlu diartikan sebagai suatu hadiah, akan tetapi lebih kepada pengakuan atas kinerja pegawai yang telah bekerja melampaui target. Positif feedback dipercaya dapat meningkatkan kepercayaan diri dan semangat bekerja.

Meskipun proses komunikasi antara atasan dan bawahan tersebut telah mulai dilaksanakan dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, namun proses komunikasi tersebut minim dilakukan atau jika dilakukan seringkali terjebak formalitas dengan menggunakan metode *checklist* untuk melihat angka capaian kinerja dengan tidak memperhitungkan alasan dibalik capaian tersebut.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Manajemen Kinerja terdapat 2 upaya intervensi untuk mempengaruhi hasil capaian kinerja yaitu bimbingan kinerja dan konseling kinerja. Bimbingan kinerja adalah proses interaksi yang dilakukan oleh atasan langsung dengan PNS dengan tujuan untuk membantu PNS agar mengetahui dan

mengembangkan kompetensi dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Dari hasil bimbingan kinerja akan diperoleh hasil terkait permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi pegawai tersebut sehingga diharapkan pegawai negeri sipil tersebut mampu memperbaiki kinerjanya di masa mendatang.

Selain bimbingan kinerja, terdapat konseling kinerja yang merupakan proses untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah perilaku kerja yang dihadapi pegawai dalam mencapai target kerja. Konseling kinerja dapat dilakukan oleh pejabat penilai kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling, pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling atau oleh konselor independen. Dari hasil penilaian kinerja diperoleh hasil Langkah tindak lanjut yang dibutuhkan oleh pegawai dimaksud yaitu berupa bimbingan, pelatihan, penugasan khusus, mutasi, dan/atau direkomendasikan untuk diproses penjatuan hukuman disiplin.

C. Penilaian Kinerja;

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan dengan memperhatikan:

1. Perencanaan Strategis instansi pemerintah
2. Perjanjian Kinerja
2. Uraian jabatan
3. SKP atasan langsung

Penilaian Kinerja PNS dilakukan dengan menggabungkan nilai SKP dan nilai Perilaku Kerja. Nilai SKP diperoleh dengan membandingkan realisasi SKP dengan target SKP sesuai dengan perencanaan Kinerja yang telah ditetapkan. Nilai Perilaku Kerja diperoleh dengan membandingkan standar perilaku kerja dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan.

Penilaian perilaku meliputi aspek :

1. Orientasi pelayanan;
2. Komitmen;
3. Inisiatif kerja;
4. Kerja sama; dan
5. Kepemimpinan (khusus bagi PNS yang menduduki jabatan pimpinan

tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan fungsional yang karakteristik kegiatannya membutuhkan aspek kepemimpinan).

Penilaian perilaku kerja dilakukan oleh pejabat penilai kinerja PNS dan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Bagi instansi pemerintah yang belum menerapkan penilaian perilaku kerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung maka penilaian tersebut dilakukan oleh pejabat penilai kinerja. Penilaian perilaku kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan dilakukan melalui survey secara tertutup.

Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan sistem pembobotan, yaitu :

1. Bagi instansi yang tidak menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung yaitu 70% untuk penilaian SKP, dan 30% untuk penilaian perilaku kerja;
2. Bagi instansi yang menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung yaitu 60% untuk penilaian SKP, dan 40% untuk penilaian perilaku kerja. Sedangkan bobot penilaian perilaku kerja yang dilakukan oleh atasan langsung adalah sebesar 60% dan oleh rekan kerja setingkat adalah 40%.

Penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung adalah praktek standar dari penilaian kinerja yang dilakukan di berbagai macam organisasi serta dianggap sebagai tanggung jawab melekat dari seorang atasan langsung. Atasan langsung dianggap paling mengetahui target kinerja, kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya serta dianggap mampu untuk bersikap objektif. Akan tetapi objektivitas penilaian atasan langsung mulai diragukan karena tidak lepas dari bias serta *like and dislike*.

Untuk mengatasi kekurangan tersebut kemudian muncul jenis penilaian 360 derajat yang semakin sering digunakan dalam penilaian kinerja di berbagai organisasi. Penilaian 360 derajat dilakukan selain dengan penilaian atasan langsung juga oleh penilaian rekan sejawat, bawahan atau bahkan penilaian oleh konsumen/klien.

Keuntungan penilaian 360 derajat adalah (Stone R. J., 2017) :

1. Mengembangkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan

- perbuatan yang diharapkan oleh organisasi;
2. Meningkatkan tanggung jawab pegawai kepada klien;
 3. Mendukung inisiasi tim;
 4. Menghasilkan tempat kerja yang aktif;
 5. Mengurangi hirarki;
 6. Menghapuskan hambatan;
 7. Mengetahui kebutuhan pengembangan;
 8. Menghindari diskriminasi dan bias dengan menyediakan data yang lengkap tentang kinerja pegawai;
 9. Mendukung pengembangan pribadi pegawai;
 10. Meningkatkan kredibilitas penilaian kinerja.

Selain hal diatas, Stone juga mengemukakan kelemahan dari sistem penilaian 360 derajat yaitu :

1. Mungkin mengintimidasi orang;
2. Mungkin meningkatkan perbedaan opini;
3. Mungkin keraguan atas keakuratan penilaian;
4. Mungkin tidak menghasilkan penilaian yang jujur;
5. Mungkin tidak menghasilkan penilaian yang rahasia;
6. Mungkin program penilaian yang dilakukan tidak dapat diandalkan;
7. Mungkin membutuhkan ahli untuk mengartikan hasil penilaian;
8. Tidak menjamin tindak lanjut dalam program pengembangan;
9. Dapat menghabiskan waktu dan menjadi beban bagi pegawai;
10. Membutuhkan training dan upaya yang besar untuk memastikan keberhasilan penilaian.

Dalam melakukan penilaian kinerja, penting untuk memperhatikan hal-hal antara lain yaitu (Stone R. J., 2017):

1. Pada saat melakukan evaluasi pegawai penting untuk tidak menilai kinerja pegawai berdasarkan kondisi yang diluar kuasa pegawai tersebut antara lain krisis ekonomi atau perubahan nilai tukar mata uang.
2. Membuat karyawan merasa “dihukum” karena mereka berhasil meningkatkan kinerja mereka, misalnya dikucilkan oleh rekan kerja karena bekerja terlalu keras.

D. Tindak Lanjut;

Tindak lanjut terdiri atas:

1. Pelaporan Kinerja;

Pelaporan Kinerja dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada tim penilai Kinerja PNS dan PyB. Pelaporan Kinerja disampaikan dalam bentuk dokumen penilaian Kinerja. Dokumen penilaian Kinerja sebagaimana dimaksud, meliputi:

- a. nilai Kinerja PNS;
- b. predikat Kinerja PNS;
- c. permasalahan Kinerja PNS; dan
- d. rekomendasi.
- e. dokumen lainnya

dokumen pelaporan kinerja merupakan suatu dokumen yang sangat penting dalam proses manajemen kinerja. Dokumen penilaian kinerja yang baik, bermanfaat untuk digunakan sebagai alat untuk :

- a. Penyusunan target;
- b. Menentukan tingkat capaian kinerja;
- c. Memfasilitasi diskusi capaian kinerja;
- d. Menentukan kebutuhan diklat dan pengembangan;
- e. Menentukan pegawai dengan potensi rendah dan tinggi;
- f. Memberikan reward bagi pegawai (Stone R. J., 2017).

2. Pemeringkatan Kinerja;

Pemeringkatan Kinerja dilakukan dengan membandingkan nilai Kinerja dan predikat Kinerja pada dokumen penilaian Kinerja antar PNS setiap tahun.

Pemeringkatan Kinerja pegawai ditetapkan oleh PyB pada masing-masing Instansi Pemerintah.

Penetapan pemeringkatan Kinerja pegawai wajib disampaikan kepada Menteri paling lambat 1 (satu) bulan sejak ditetapkan. Data hasil pemeringkatan Kinerja digunakan oleh pejabat yang berwenang untuk penyusunan profil Kinerja PNS nasional dan evaluasi kebijakan terkait:

- a. manajemen Kinerja PNS;
- b. pengembangan kompetensi;

- c. pengembangan karier; dan/atau
- d. manajemen PNS lainnya.

Metode pemeringkatan kinerja pegawai merupakan metode yang paling dikenal dalam penilaian kinerja dengan mengurutkan pegawai dari yang capaian paling tinggi ke capaian rendah. Teori yang terkenal dalam pemeringkatan pegawai adalah *"bell curve theory"*.

Teori lain yang dikenal dalam pemeringkatan kinerja adalah vitality curve yang dipelopori oleh Jack Welch, CEO dari General Electric Company atau juga dikenal dengan bell curve. Vitality curve membagi pegawai menjadi 20-70-10 yaitu 20% pegawai adalah top performances, 70% pegawai adalah pegawai yang biasa-biasa saja/average dan sisanya 10% adalah pegawai yang tidak berkinerja sehingga memenuhi syarat untuk diberhentikan (Deshmukh & Patel, 2019). Vitality atau curve tersebut berdasar pada anggapan bahwa sebagian besar orang akan terus berkembang apabila diregangkan, ditantang, dan dikembangkan (Ashkenas, 2011).

Sekarang ini teori bell curve sudah mulai ditinggalkan karena ada kekhawatiran apabila organisasi terlalu fokus pada pemeringkatan maka akan muncul anggapan bahwa hanya beberapa orang yang bisa sukses, sedangkan sisanya adalah pegawai yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak berkinerja (Ashkenas, 2011). Sehingga hal tersebut dikhawatirkan akan mengurangi semangat tim dan menurunkan moral pegawai untuk berkinerja. Bell curve tidak mampu menyelesaikan permasalahan ketidakadilan dan ketidaksetaraan, juga menjadi penghalang kolaborasi serta tidak meningkatkan produktivitas (Deshmukh & Patel, 2019).

3. Penghargaan :

Penghargaan adalah suatu apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada PNS atas pencapaian kinerja yang sangat baik. Penghargaan dapat berupa :

- a. prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; dan
- b. prioritas untuk pengembangan kompetensi.

Dokumen penilaian Kinerja dapat digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan Kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain penghargaan, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberikan penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian penghargaan atas hasil penilaian Kinerja dilakukan berdasarkan pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan.

Sebuah studi di US Government agencies menemukan bahwa pemberian reward berupa uang bukan satu-satunya upaya untuk memberikan motivasi bagi pegawai, bentuk lain dari reward antara lain sistem karir yang jelas, keberlanjutan karir, sistem promosi serta training dan development (Asch, 2005).

4. Sanksi :

Hasil penilaian Kinerja dapat digunakan sebagai dasar pemberian sanksi bagi PNS. Pemberian sanksi dilakukan berdasarkan pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sanksi bagi pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi dan pejabat fungsional yang tidak memenuhi target kinerja adalah sanksi administrasi sampai dengan sanksi pemberhentian. Akan tetapi sebelum penjatuhan sanksi, pegawai negeri sipil dimaksud diberikan kesempatan terlebih dahulu untuk memperbaiki kinerjanya selama 6 bulan. Apabila setelah jangka waktu tersebut tidak menunjukkan perubahan kinerja, maka pegawai negeri sipil dimaksud harus mengikuti uji kompetensi kembali.

Reward dan *punishment* adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen kinerja. B. F. Skinner mengemukakan teori *behavior modification* atau modifikasi perilaku yang bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai melalui *reward* atau *punishment*. Dengan memberikan reward, Tindakan pegawai yang berakibat pemberian reward akan diulang kembali, sedangkan Tindakan yang berakibat pada hukuman tidak diulangi lagi oleh pegawai dimaksud (Dessler, 2013).

Dengan memberikan kesempatan pada pegawai negeri sipil untuk memperbaiki kinerjanya, pemerintah berupaya untuk focus pada upaya pembinaan dibandingkan penghukuman. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat teori yang disebut “*discipline without punishment*” atau disiplin tanpa menghukum dimana pegawai terlebih dahulu diberikan peringatan dengan tujuan membuat pegawai dimaksud menghindari pelanggaran di masa yang akan datang (Dessler, 2013). Teori disiplin without punishment dibentuk untuk menghindari 2 kelemahan, yaitu yang pertama, tidak ada pegawai yang senang saat menerima hukuman dan yang kedua, hukuman cenderung memberikan kepatuhan dalam waktu singkat tapi tidak menumbuhkan kerjasama dalam jangka waktu yang Panjang (Dessler, 2013). Dalam proses pemberian reward atau punishment, salah satu poin yang terpenting adalah transparansi proses dan obyektifitas penilaian.

5. Keberatan

PNS dapat mengajukan keberatan atas hasil penilaian Kinerja disertai alasan keberatan kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari sejak hasil penilaian kerja diterima. Atasan dari pejabat penilai kemudian wajib melakukan pemeriksaan dengan seksama serta meminta penjelasan dari pejabat penilai kinerja PNS dan PNS yang dinilai.

Atasan dari pejabat penilai dapat menetapkan keputusan atas pengajuan keberatan yang sifatnya menguatkan atau mengubah hasil penilaian kinerja. Keputusan tersebut harus ditetapkan dalam jangka waktu 7 hari kerja sejak pengajuan keberatan diterima.

E. Sistem Informasi Kinerja

Sistem informasi kinerja PNS sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja. PNS merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan data penilaian kinerja PNS dan bahan evaluasi kinerja.

Sistem informasi Kinerja PNS dikelola melalui aplikasi informasi Kinerja PNS. Aplikasi informasi Kinerja PNS memuat alur proses dan format, antara lain:

- a. perencanaan Kinerja;
- b. pelaksanaan, pemantauan Kinerja, dan pembinaan Kinerja;
- c. penilaian Kinerja; dan
- d. tindak lanjut.

Badan Kepegawaian Negara menyiapkan aplikasi informasi Kinerja PNS secara nasional yang dapat diintegrasikan dengan aplikasi Kinerja PNS di Instansi Pemerintah. Aplikasi informasi Kinerja PNS dapat dimanfaatkan oleh Instansi Pemerintah yang belum mempersiapkan aplikasi informasi Kinerja PNS.

Hasil pengelolaan aplikasi informasi Kinerja PNS secara nasional dilaporkan kepada Menteri paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun atau sewaktu-waktu bila dibutuhkan.

Di dalam setiap instansi pemerintah, penerapan sistem informasi dan komitmen organisasi begitu penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada instansi pemerintah itu sendiri. Keberhasilan dalam peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai bila pegawai mampu menerapkan system informasi manajemen yang tinggi. Begitu pula dengan komitmen organisasi yang tinggi dari pegawai. Komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu institusi.

Penggunaan teknologi informasi memungkinkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia informasi yang otomatis dan real time. Penggunaan teknologi informasi dilakukan mulai dari tahap recrutmen, seleksi, memotivasi, mengevaluasi hingga pengembangan pegawai. Salah satu alasan penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kepegawaian adalah anggapan bahwa teknologi akan mempersingkat proses penilaian kinerja, mengurangi biaya dan mengurangi waktu serta tenaga yang dibutuhkan untuk mengelola penilaian kinerja (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Akan tetapi penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kinerja justru dapat berakibat pengurangan interaksi antara atasan langsung dan bawahan (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

Pada setiap tahunnya, menjadi kewajiban setiap Pegawai Negeri Sipil untuk menyusun rencana kinerja pegawai yang disebut sebagai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP pegawai ini akan disusun oleh masing-masing pejabat penilai yang merupakan atasan dari pegawai. Di dalam peraturan pemerintah telah dijelaskan mengenai tata cara dan rumus perhitungan penilaian kinerja pegawai.

Dengan bantuan teknologi informasi kini telah banyak dikembangkan sistem informasi penilaian kinerja yang semakin memudahkan pegawai untuk melakukan penyusunan SKP dan aktifitas kerja, karena setiap PNS juga dilibatkan dalam aplikasi tersebut untuk melakukan kegiatan penyusunan SKP secara online. Selain itu, aplikasi yang terintegrasi akan tercapai pengukuran penilaian prestasi kerja pegawai menjadi lebih baik.

Secara umum penilaian prestasi kerja meliputi kegiatan-kegiatan:

1. Pemutakhiran data - data pegawai.
2. Penyusunan dan penetapan SKP.
3. Pengisian aktifitas kerja PNS.
4. Penilaian kerja PNS.

Sistem informasi penilaian kinerja dibangun untuk mengakomodasi kegiatan-kegiatan tersebut supaya dapat dijalankan dengan bantuan teknologi IT. Pada prakteknya aplikasi penilaian kinerja yang dibangun tidak cukup hanya memiliki kemampuan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Diperlukan adanya berbagai inovasi sehingga aplikasi yang dibangun dapat beroperasi secara optimal dan bermanfaat. Output dari sistem informasi penilaian kinerja dapat digunakan sebagai input sistem remunerasi pegawai. Ini dilakukan untuk menjamin pemberian tunjangan yang adil bagi pegawai. Menghubungkan penilaian kinerja dengan sistem remunerasi pegawai diharapkan mampu memberikan motivasi bagi pegawai dimaksud untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi untuk menjawab apakah penerapan manajemen kinerja mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai, masih diperlukan penelitian lebih lanjut.

F. Latihan

Perencanaan adalah suatu hal yang penting dalam suatu sistem manajemen kinerja PNS. Demikian pula halnya dengan pelaksanaan, pemantauan kinerja, pembinaan, penilaian kinerja serta tindak lanjut; Diskusikan dalam kelompok beberapa hal penting berikut ini :

1. Faktor-faktor apa yang mendukung keberhasilan kinerja seorang PNS ?
2. Apa saja kendala yang dihadapi oleh PNS dalam mencapai kinerja yang telah direncanakannya?
3. Menurut pandangan kelompok apa yang harus dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala tersebut ?

G. Rangkuman

1. Pelaksanaan Kinerja, merupakan proses untuk melaksanakan rencana Kinerja setelah SKP ditetapkan (memastikan renstra, PK, cascading, rencana aksi)
2. Pemantauan kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh pejabat penilai kinerja untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam SKP (pendokumentasian kinerja)
3. Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai pada setiap periode pengukuran kinerja (mengukur indikator, mencatat progress)
4. Pembinaan kinerja bertujuan untuk menjamin pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP (Bimbingan Kinerja, Konseling)

H. Evaluasi Materi Pokok 2

1. Pelaksanaan kinerja, Pemantauan kinerja dan Pembinaan Kinerja merupakan komponen dalam..
 - a. Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
 - b. Sistem Informasi Manajemen
 - c. Sistem Prestasi Kerja
 - d. Sistem DP3.
2. Akronim SMART adalah kriteria yang dimuat dalam proses ...

- a. Pelaksanaan kinerja,
 - b. Pemantauan kinerja
 - c. Pembinaan Kinerja
 - d. Perencanaan kinerja
3. Teori pemeringkatan kinerja yang membagi pegawai menjadi 20-70-10 yaitu 20% pegawai adalah top performances, 70% pegawai adalah pegawai yang biasa-biasa saja/average dan sisanya 10% adalah pegawai yang tidak berkinerja sehingga memenuhi syarat untuk diberhentikan disebut ..
- a. Belly curve
 - b. vitality curve
 - c. Curve of performances
 - d. Top performance
4. Sistem pembobotan bagi instansi yang tidak menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung yaitu
- a. 60% untuk penilaian SKP, dan 40% untuk penilaian perilaku kerja.
 - b. 70% untuk penilaian SKP, dan 30% untuk penilaian perilaku kerja;
 - c. oleh atasan langsung adalah sebesar 60% dan oleh rekan kerja setingkat adalah 40%.
 - d. Tidak ada jawaban yang benar
5. PNS dapat mengajukan keberatan atas hasil penilaian Kinerja disertai alasan keberatan kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dalam waktu paling lama :
- a. 14 (empat belas) hari sejak hasil penilaian kerja diterima.
 - b. 14 (empat belas) hari kerja
 - c. 7 (tujuh) hari sejak hasil penilaian kerja diterima.
 - d. 10 (sepuluh) hari kerja

I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang terdapat dalam Bab Penutup. Hitunglah jawaban Saudara yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara dalam materi bab ini

Rumus

$$\text{Tingkat Penguasaan Saudara} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100\%}{\text{Jumlah soal}}$$

Jika Saudara mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Saudara dapat meneruskan ke evaluasi Kegiatan Belajar terakhir di bab penutup. Tetapi jika nilai Saudara di bawah 80%, Saudara harus mengulang kegiatan belajar pada Bab ini terutama bagian yang belum Saudara kuasai.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Konsep dasar penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting dipahami oleh setiap PNS. Banyak manfaat yang bisa diperoleh jika seorang PNS lebih memahami konsep penilaian ini bukan penilaian yang sekedarnya saja. Adanya penilaian kinerja menjadikan setiap pegawai merasa mendapat perlakuan yang adil dan objektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan. Dengan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dengan tepat dan objektif diharapkan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam pelaksanaan tugasnya.

Penilaian kinerja adalah bagian dari Sistem Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Bersama dengan perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pemantauan kinerja dan pembinaan Kinerja. Dalam keseluruhan sistem manajemen kinerja kita tidak bisa hanya terfokus pada penilaian saja melainkan dari awal proses perencanaan kinerja harus disusun dengan sungguh-sungguh. Tujuan dari sistem manajemen kinerja adalah untuk menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi dan/atau unit kerja ke dalam sasaran kinerja Pegawai.

Sistem manajemen kinerja dapat digunakan untuk berbagai macam tujuan, baik untuk perkembangan pegawai maupun untuk menunjukkan tercapainya tujuan organisasi. Proses penilaian kinerja harus mampu memberikan motivasi bagi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan untuk tidak mengetahui ekspektasi dari pimpinannya. Akan tetapi yang perlu diperhatikan lagi adalah beban administratif dari adanya penilaian kinerja ini. Jangan sampai dengan adanya manajemen kinerja justru menjadi beban administratif dari pegawai itu sendiri. Jangan sampai pegawai terlalu focus dalam mempersiapkan bukti atau data – data laporan kinerja hingga melupakan target kinerja itu sendiri.

B. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan bahwa kinerja adalah

- a. keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur;
- b. sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang;
- c. kinerja merupakan sekumpulan proses serangkaian tindakan mulai dari rencana tindakan, proses melakukan tindakan dan evaluasi hasil tindakan yang melibatkan berbagai macam unsur termasuk perilaku manusia dan organisasi serta lingkungan yang mempengaruhi proses tersebut.
- d. kinerja melibatkan input, proses dan output serta lingkungan yang melingkupi input-proses-output.

2. Tujuan penilaian kinerja menurut Rivai adalah

- a. Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu serta melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata.
- b. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan program dan kebijakan organisasi.
- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja.
- d. Semuanya Benar

3. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut kecuali :

- a. Susah dipahami
- b. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
- c. Efektif dan layak;
- d. Relevan;

4. Penghargaan bagi seorang PNS yang memperoleh penilaian kinerja yang baik dapat berupa :
 - a. prioritas untuk menjadi narasumber dalam setiap kegiatan
 - b. prioritas untuk pengembangan kompetensi.
 - c. Pemberian hadiah berupa uang tunai
 - d. Tidak ada jawaban yang tepat
5. Salah satu elemen utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja adalah :
 - a. pemeringkatan
 - b. feedback yang berkelanjutan,
 - c. target kinerja dan
 - d. pengukuran kinerja

C. Kunci Jawaban

Kunci Jawaban Evaluasi Materi Pokok 1

1. D. a dan b benar semua
2. D. Tidak ada jawaban yang benar
3. C. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019
4. D. tujuan penghargaan diri
5. D. komitmen organisasi.

Kunci Jawaban Evaluasi Materi Pokok 2

1. A. Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
2. D. Perencanaan kinerja
3. B. vitality curve
4. C. 70% untuk penilaian SKP, dan 30% untuk penilaian perilaku kerja;
5. A. 14 (empat belas) hari sejak hasil penilaian kerja diterima.

Kunci Jawaban Evaluasi Kegiatan Belajar

1. **Jawaban A** keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur;
2. **Jawaban A** Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa

lalu serta melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata.

3. **Jawaban A** Susah dipahami
4. **Jawaban B** prioritas untuk pengembangan kompetensi.
5. **Jawaban B** feedback yang berkelanjutan,

D. Tindak Lanjut

Untuk tindak lanjut diharapkan modul ini dapat terealisasi kepada peserta diklat dan dapat dimanfaatkan dengan sebaik baiknya. Apabila dikemudian hari ada peraturan yang berkaitan dengan isi modul ini maka diperlukan untuk pembaharuan dan perbaikan

REFERENSI

- Smith, B. N., Hornsby, J. S., & Shirmeyer, R. (. (1996). *Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice*. SAM Advanced Management Journal.
- Stone, R. J. (2017). *Human Resource Management*. Australia: John Wiley & Sons, Ltd.
- Glendinning, P. M. (2002). *Performance management: Pariah or messiah*. Public personnel management.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- O'Flynn, J. (2015). *The World of Public Administration Day 4: The Performance Challenge [Power Point Presentation]*. The University of Melbourne.
- Latham, G. P., & Arshoff, A. S. (2012). *The relevance of goal- setting theory for human resource management*. . Taylor Francis.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2011). *Goal Setting and Performances in The Public Sector*. International Public Management Journal.
- Hamilton, L. (2005). *The Economic Complexities of Incentive Reforms*. In Klitgaard, Robert and Light, Paul. (Eds). *High- Performance Government: Structure, Leadership, Incentives*. RAND Corporation.
- Storey, J., & Keith Sisson. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open University Press.
- Mintzberg, H. (1996). *Managing government – governing management*. Harvard Business Review.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2015). *The influence of technology on the future of Human Resource Management* . Human Resource Management Review.
- Lebas, M., & Euske, K. A. (2004). *A conceptual and operational delineation of performance*. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*.
- Wahyudi, J. (2014). *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur) Performance Appraisal Of Civil Servants (PreImplementation Appra*. Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi.
- Alimudin, A. (2017). *Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jurnal Ekonomi Modernisasi.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD Publishing.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). *Dynamics of Performance Measurement and Organisational culture*. International Journal of Operations & Production Management.
- Kristiana, T. (2015). *Penerapan Profile Matching untuk Penilaian Kinerja Pegawai Negeri sipil (PNS)*. Jurnal Pilar Nusa Mandiri.
- Asch, B. J. (2005). *The Economic Complexities of Incentive Reforms*. In Klitgaard, Robert and Light, Paul. (Eds). *High-Performance Government: Structure, Leadership, Incentives*.: RAND Corporation.

- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*,. Grafindo Persada.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of PM*. London.
- Ashkenas, R. (2011). *You Get What You Expect From Performance Assessment*. Harvard Business Review.
- Deshmukh, D., & Patel, J. (2019). Research Paper on Bell Curve Method Of Performance Management. *International Joournal of Management (IJM)*, 38-42.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Peraturan Presiden RI No. 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 20 tahun 2008 tentang Pedoman Penyusunan Indikator Kinerja Utama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian Kinerja dan Pelaporan Kinerja serta tatacara reviu laporan kinerja Instansi Pemerintah.