



RANCANGAN BUKU PANDUAN KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA INDIVIDU (*PERFORMANCE APPRAISAL*) KEMDIKNAS

**Kementerian Pendidikan Nasional
2010**

Dokumen ini dapat digunakan, disalin, disebarluaskan baik sebagian ataupun seluruhnya dengan syarat mencantumkan sumber asli.

Pengantar

Rencana Strategis (Renstra) 2010-2014 mengarahkan Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) agar menyelenggarakan Layanan yang Prima Pendidikan Nasional untuk membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif. Untuk mencapai visi tersebut dilaksanakan Misi 5 K, yaitu: Ketersediaan, Keterjangkauan, Kualitas dan Relevansi, Kesetaraan dan Kepastian.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 menyebutkan bahwa agenda reformasi birokrasi yang dilakukan terhadap 3 aspek utama, yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia.

Kemdiknas sebagai salah satu elemen pemerintahan telah turut berpartisipasi dalam program pelaksanaan Reformasi Birokrasi Internal, dimana reformasi birokrasi Kemdiknas diwujudkan dengan melakukan restrukturisasi organisasi dan perubahan sistem, dimana salah satunya adalah perancangan sistem pengelolaan organisasi dan individu yang terintegrasi. Dengan adanya sistem pengelolaan kinerja organisasi dan individu yang terintegrasi, seluruh kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi akan didukung oleh semua level dalam organisasi hingga level individu.

Sistem ini diharapkan akan menjadi pedoman utama bagi Kemdiknas untuk menurunkan sistem pengukuran kinerja organisasi ke sistem pengukuran kinerja individu, mulai dari bagaimana cara menurunkan indikator suatu unit menjadi indikator kinerja individu, mendefinisikan indikator individu dari tugas dan fungsi yang melekat pada individu tersebut, melakukan pembobotan indikator kinerja, menentukan target, hingga melakukan pengukuran kinerja individu.

Kami menyadari bahwa perancangan yang dilakukan belum sempurna, namun dengan semangat memulai dan masukan, maka saran dan perbaikan dari seluruh Unit Utama, Narasumber Pengurus dan Tim Kerja serta semua pihak maka Insya Allah perancangan sistem pengelolaan organisasi dan individu ini mampu meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja organisasi dan individu di lingkungan Kemdiknas.

Ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak Mendiknas, Wakil Mendiknas, para Pimpinan Unit Utama atas arahan dan bimbingannya, Tim RBI dan semua pihak yang telah bekerja dengan maksimal sehingga perancangan sistem pengelolaan organisasi dan individu dapat diimplementasikan dengan baik.

Jakarta, Desember 2010

Ketua Tim RBI

Wukir Ragil



BAB 1

Pendahuluan

Latar Belakang

- ⦿ Agenda reformasi birokrasi yang dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 dilakukan terhadap 3 aspek utama, yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) sebagai salah satu elemen pemerintahan harus turut berpartisipasi dalam program ini, dimana reformasi birokrasi Kemdiknas diwujudkan dengan melakukan restrukturisasi organisasi dan perubahan sistem, dimana salah satunya adalah perancangan sistem pengelolaan organisasi dan individu yang terintegrasi.
- ⦿ Dokumen ini merupakan panduan kebijakan pengelolaan kinerja individu, yang pada dasarnya dibangun berdasarkan sistem pengelolaan kinerja organisasi Kemdiknas. Dengan adanya sistem pengelolaan kinerja organisasi dan individu yang terintegrasi, seluruh kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi akan didukung oleh semua level dalam organisasi hingga level individu. Panduan kebijakan pengelolaan kinerja individu ini dibagi menjadi 2 (dua) tahapan besar, yaitu tahapan perancangan dan tahapan implementasi.

Tujuan

- ◉ Tujuan dari penyusunan panduan pengelolaan kinerja individu Kemdiknas adalah:
 1. Pedoman dalam perancangan dan penyempurnaan sistem pengelolaan kinerja individu yang diselaraskan dengan sistem pengelolaan kinerja organisasi.
 2. Pedoman dalam rangka melakukan pengukuran kinerja individu (*performance appraisal*) di lingkungan Kemdiknas.

Ruang Lingkup

- Panduan ini diharapkan akan menjadi pedoman utama bagi Kemdiknas untuk menurunkan sistem pengukuran kinerja organisasi ke sistem pengukuran kinerja individu, mulai dari bagaimana cara menurunkan indikator suatu unit menjadi indikator kinerja individu, mendefinisikan indikator individu dari tugas dan fungsi yang melekat pada individu tersebut, melakukan pembobotan indikator kinerja, menentukan target, hingga melakukan pengukuran kinerja individu.



BAB 2

Konsep *Performance Appraisal*

Definisi

Performance Appraisal

- ◉ *Performance Appraisal* secara umum diartikan sebagai proses meninjau kembali unjuk kerja dan kemajuan pekerjaan pegawai serta menilai potensinya untuk promosi di masa mendatang.

Tujuan

Performance Appraisal

- Menurut Cascio (1999), *performance appraisal* dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja pegawai dengan membantu menyadarkan agar menggunakan seluruh potensi yang dimiliki, serta memberikan informasi bagi pegawai dan para manajer yang berguna dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan kerja.

Syarat – syarat Performance Appraisal yang efektif

- ⦿ Menurut Cascio (1992), syarat-syarat *Performance Appraisal* yang efektif, antara lain:
 1. **Relevance.** Ada kaitan yang jelas antar standar *performance* dari suatu tugas dan tujuan organisasi serta antara elemen tugas dan dimensi–dimensi yang dinilai dalam lembar penilaian.
 2. **Sensitivity.** Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan yang tidak efektif.
 3. **Reliability.** Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi.
 4. **Acceptability.** Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan & bawahan).
- ⦿ **Practicality.** Alat ukur yang dipakai mudah mengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

- ⦿ Untuk dapat melakukan *performance appraisal* yang efektif, diperlukan bantuan suatu lembar atau formulir yang baik. Syarat dari formulir *Performance Appraisal* yang baik adalah (Olson, 1981):
 1. ***Simplicity***. Mudah dimengerti dan mudah digunakan
 2. ***Relevance***. Memberikan informasi tentang situasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang sebenarnya.
 3. ***Descriptiveness***. Memberikan kejelasan pengertian bagi setiap orang yang membacanya.
 4. ***Adaptibility***. Memungkinkan manajer menggunakannya pada departemen dan fungsi yang berbeda, mengadaptasikannya ke dalam situasi kebutuhan tertentu.
 5. ***Comprehensiveness***. Mampu menggambarkan keseluruhan aspek pekerjaan pegawai secara lengkap.

- ⦿ ***Objectivity***. Kriteria yang didefinisikan benar-benar mengukur faktor yang diinginkan.

Metode-metode Performance Appraisal

- ◉ ***Graphic Rating Scale***

Pada metode ini, pegawai dinilai atasannya pada beberapa faktor yang berbeda untuk setiap perusahaan tergantung pada kepentingan tiap perusahaan.

- ◉ ***Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)***

BARS merupakan variasi metoda *graphic rating scale*, yang tiap faktor dan dimensi penilaian diberi uraian penjelasan, sehingga semua penilai yang menggunakan alat ukur ini memiliki standar penilaian yang sama.

- ◉ ***Management by Objectives (MBO)***

MBO merupakan metode mengukur kontribusi pegawai pada kesuksesan perusahaan.

- ◉ ***Work Planning and Review***

Serupa dengan MBO, yang lebih menekankan *review* secara periodik dari atasan kepada bawahannya mengenai perencanaan kerja, mengidentifikasi pencapaian tujuan, permasalahan yang dialami serta kebutuhan untuk pelatihan.

Hambatan dalam *Performance Appraisal*

- ◉ Karena *performance appraisal* dilakukan oleh individu, maka ada faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja individu, antara lain: Perbedaan individual yang ada dalam diri *rater* dan *rate*, interaksi antara *rater* dan *rate*, dan karakteristik organisasional dan situasional.

Ada beberapa kesalahan yang biasanya terjadi pada *Performance Appraisal*, antara lain:

1. **HALO ERROR:** Kesalahan yang paling sering terjadi dalam *Performance Appraisal* yang terjadi bila penilai melakukan generalisasi suatu aspek hasil kerja pegawai terhadap seluruh aspek hasil kerjanya.
2. **CONTRAST ERROR:** Terjadi bila pegawai dinilai dengan lebih berdasarkan pada hasil perbandingan pegawai yang satu dengan yang lain, bukan pada standar *performance* yang obyektif.
3. **RECENCY ERROR:** Terjadi bila penilai melakukan penilaian berdasarkan pada *performance* terakhir pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut mungkin terjadi bila penilaian hanya dilakukan setelah periode waktu yang lama.

Misalnya penilaian biasanya dilakukan pada bulan Desember, pada bulan tersebut seorang karyawan baru saja mendapat lotere sehingga bahagia jadi *performance*-nya bagus, sehingga yang terlihat hanya yang bagus saja padahal bulan sebelumnya *performance*-nya jelek, dan sebaliknya.

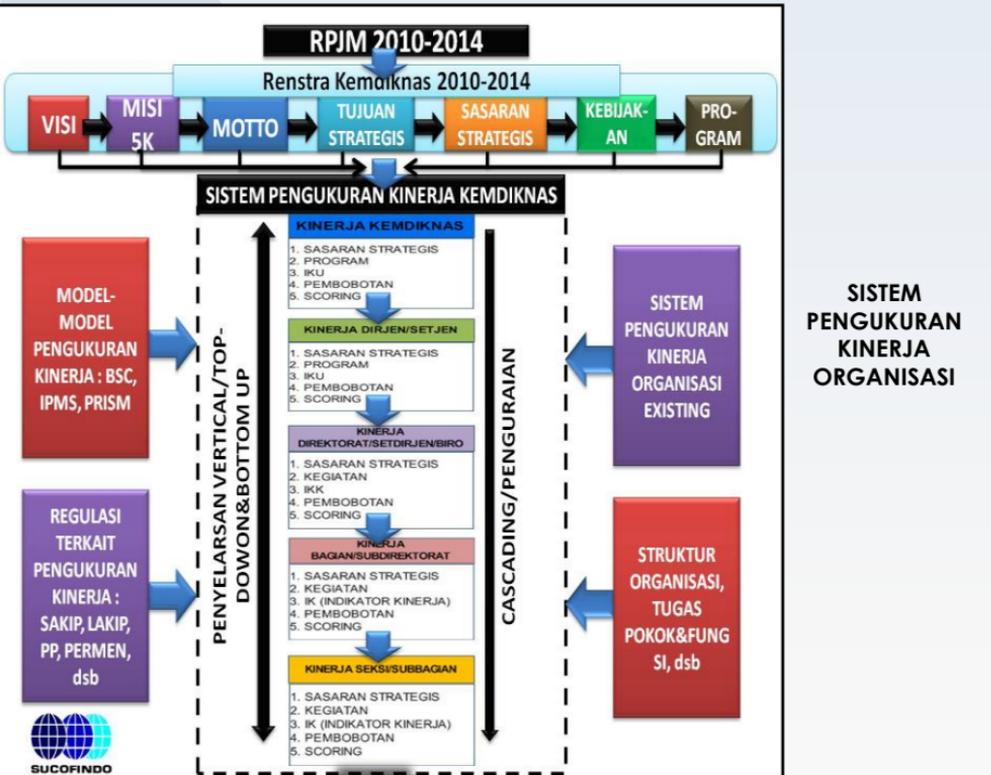
4. ***LENIENCY DAN SEVERITY:*** Terjadi bila penilai memberikan penilaian lebih tinggi daripada keadaan sebenarnya karena terlalu toleran (*Leniency error*) atau memberikan penilaian lebih rendah dari keadaan yang sebenarnya karena terlalu kaku (*Severity error*).
5. ***CENTRAL TENDENCY ERROR:*** Terjadi bila penilai cenderung memberi penilaian terhadap hasil kerja seluruh atau beberapa orang pegawai di tengah atau di sekitar pertengahan skala penilaian yang ada. Jadi menghindari pemakaian skala penilaian ekstrim tinggi atau rendah sehingga pegawai yang dinilai tidak dapat dibedakan secara tajam.
6. ***CONSTANT OR SYSTEMATIC BIAS:*** Kesalahan penilaian yang bersumber pada standar atau kriteria yang digunakan oleh para penilai. Penilai satu tidak memiliki standar atau kriteria sama dengan penilai lainnya, sehingga penilaian yang diterima masing-masing pegawai menjadi tidak adil.



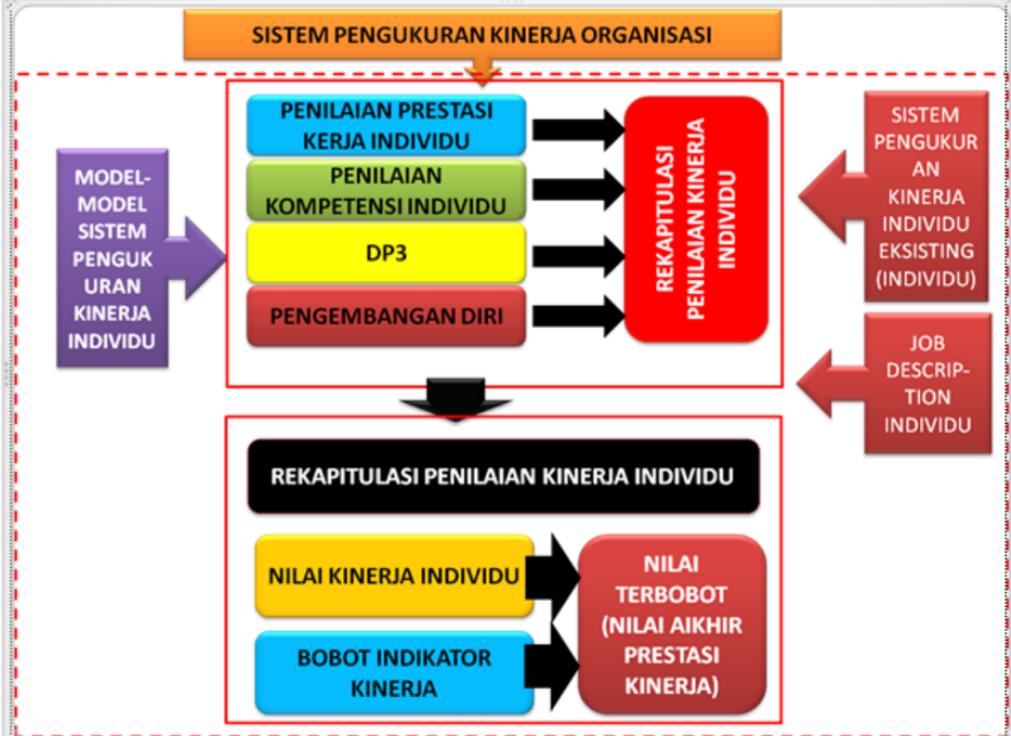
BAB 3

PANDUAN PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGELOLAAN KINERJA INDIVIDU

Kerangka Integrasi Sistem Pengelolaan Kinerja Organisasi dan Individu



Kerangka Kerja Sistem Pengelolaan Kinerja Individu



Gambar di atas merupakan *framework* atau kerangka kerja sistem Pengukuran Kinerja Individu dirancang dengan mempertimbangkan beberapa aspek, terdiri dari: Penilaian prestasi kerja individu, penilaian kompetensi, DP3, dan pengembangan diri.

Perancangan Indikator Kinerja Individu

SOP PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

Bagian Kepegawaian UNITAMA



Sebelum proses pembuatan indikator kinerja individu dilakukan kajian mengenai beberapa metode yang cocok untuk membuat suatu indikator dan akhirnya dipilih menggunakan metode SMART. Pembuatan indikator utama ini dirancang oleh bagian kepegawaian masing-masing unit utama dan divalidasi oleh pejabat eselon terkait individu. Perbaikan dan penyesuaian dapat dilakukan pada saat validasi berlangsung.

Metode Yang Digunakan Untuk Merancang Indikator Kinerja Individu

- Metode SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bounded and Continous Improvement*) merupakan pengembangan metode yang sudah ada sebelumnya yaitu metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time Bounded*).
 - Specific**, artinya indikator kinerja yang disusun memiliki fokus yang jelas dan mencakup bidang tertentu secara khusus.
 - Measurable**, artinya indikator kinerja yang dirancang dapat diukur pencapaiannya.
 - Achievable**, artinya indikator kinerja yang dirancang terjangkau untuk dicapai, baik dari segi waktu, biaya maupun kondisi yang ada.
 - Relevant**, artinya indikator kinerja yang dirancang masih relevan dengan kondisi organisasi saat ini.
 - Time Bounded**, artinya indikator kinerja yang dirancang memiliki batasan waktu pencapaian atau pelaksanaan yang jelas.
 - Continously Improvement**, Indikator kinerja yang dibuat bisa digunakan untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Tingkat Validitas IKU

- Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan tujuannya (SS). Tingkat validitas IKU dibagi menjadi:

1. *Exact* : ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian SS yang diharapkan. Pengukuran ini dilakukan pada semua aspek dari *Objectives*.



2. *Proxy* : indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut. Pengukuran hanya pada sebagian aspek dari *Objectives*.

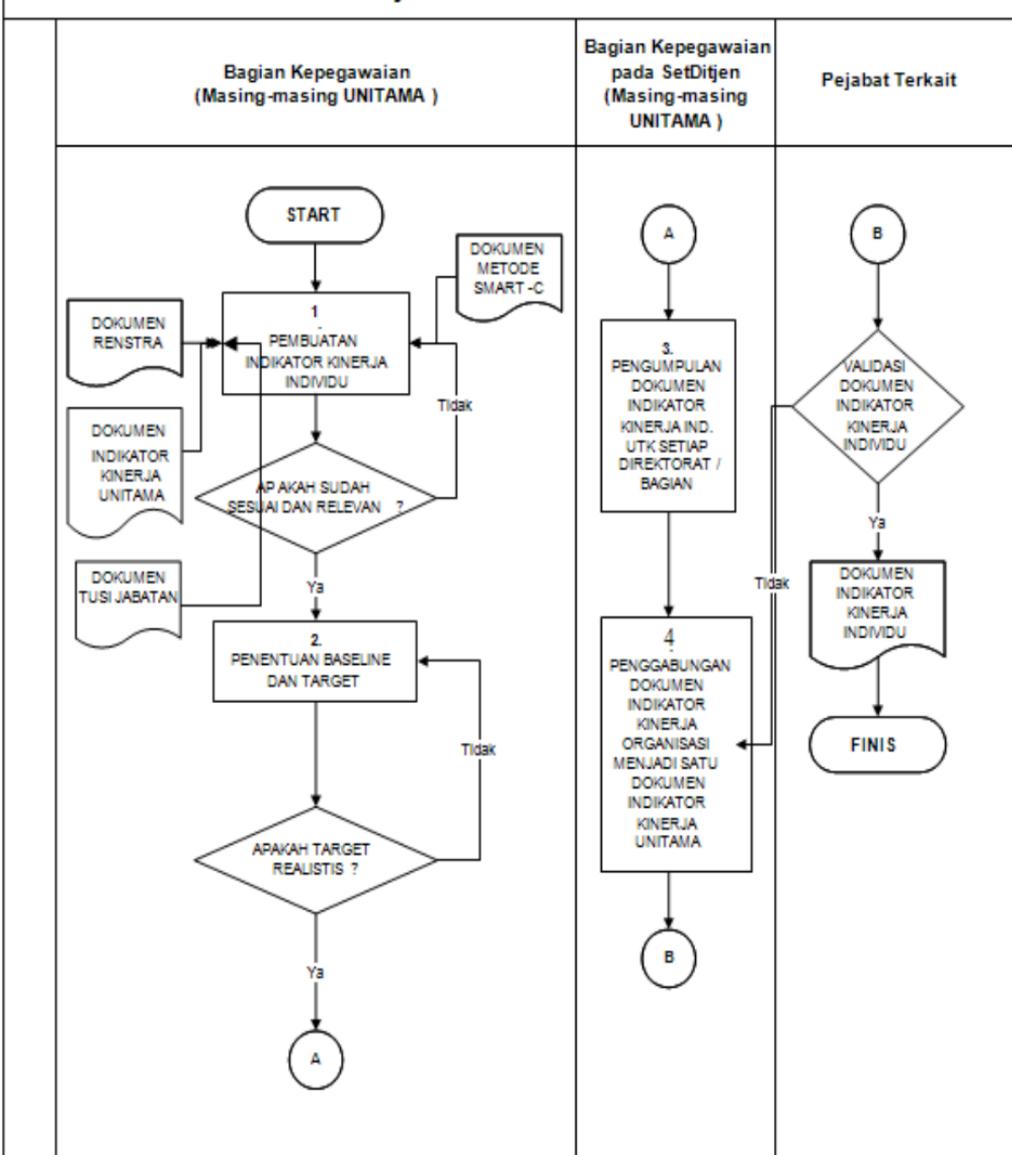


3. *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan



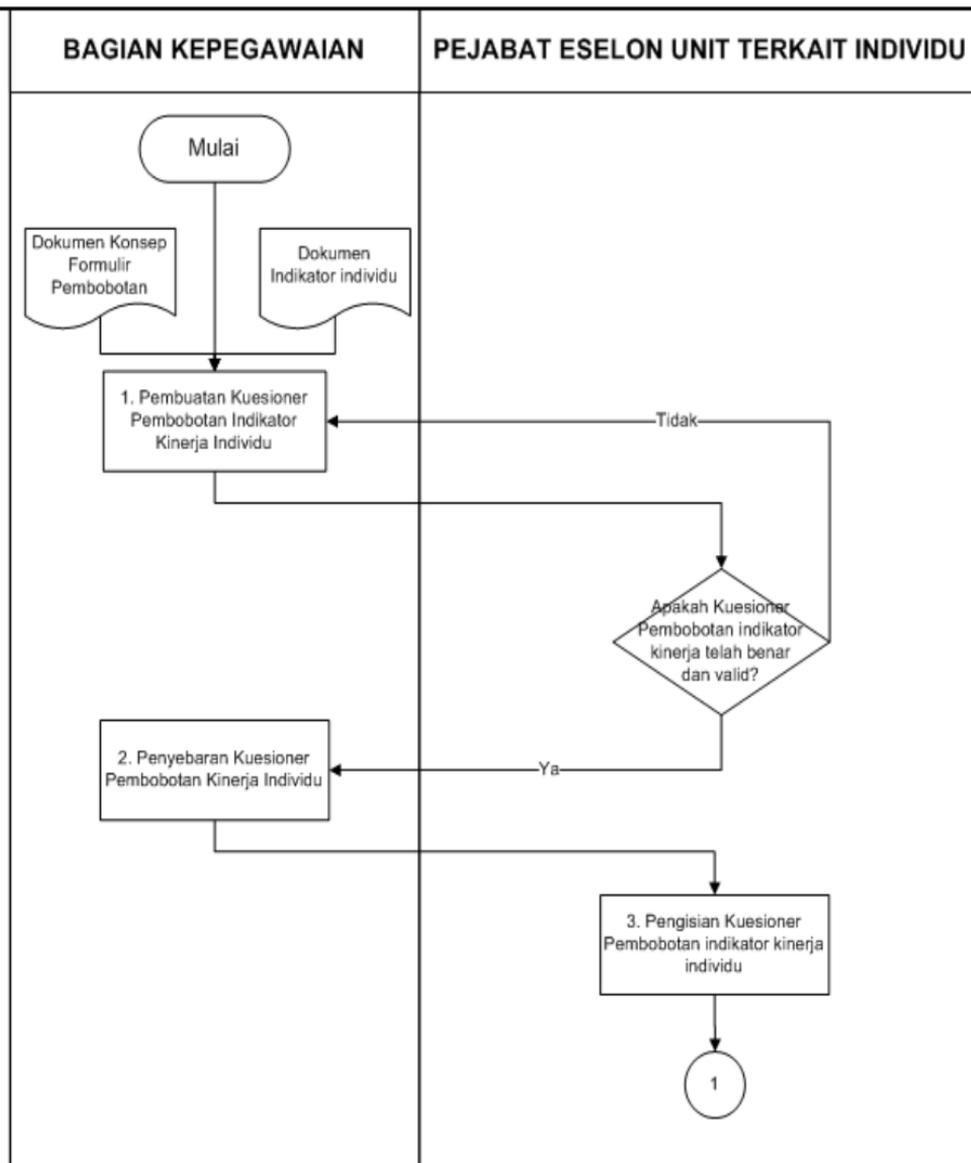
Pembuatan Indikator Kinerja Individu

SOP Pembuatan Indikator Kinerja Individu



Prosedur Pembobotan Indikator Kinerja Individu

SOP PEMBOBOTAN INDIKATOR INDIVIDU



Prosedur Pembobotan Indikator Kinerja Individu (Lanjutan)

1

Pengumpulan Hasil Kuesioner Responden

Rekapan Hasil Penyebaran Kuesioner

8
Perhitungan Nilai Rata-rata Skala Likert

$$NR_i = \frac{\sum_1^n R_n}{n}$$

Keterangan :

n = jumlah responden, n = 1,2,3,...., dst.
R_n = nilai yang diberikan oleh responden ke-n untuk suatu indikator kinerja
NR_i = nilai rata-rata skala Likert untuk suatu indikator kinerja
i = 1,2,3,...., dst.

9
Perhitungan Nilai Rata-rata untuk Semua Indikator Kinerja Utama (IKU)

$$\sum NR = \sum_1^i NR_i$$

Keterangan :

$\sum NR$ = Penjumlahan rata-rata untuk semua indikator kinerja

10
Perhitungan Nilai bobot masing-masing IKU

$$B_i = \frac{NR_i}{\sum NR} \times 100\%$$

Keterangan :

B_i = Nilai Bobot untuk Indikator Kinerja ke-i; i = 1,2,3,...., dst.

Hasil Pembobotan Indikator Kinerja Eselon 4

Selesai

1. Perhitungan Nilai Rata-Rata *Skala Likert*

Nilai *Skala Likert* dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$NR_i = \frac{\sum_1^n R_n}{n}$$

Keterangan:

n = jumlah responden ; n= 1,2,3,..., dst

R_n = nilai yang diberikan oleh responden ke-n untuk suatu indikator kinerja

NR_i = nilai rata-rata *Skala Likert* untuk suatu indikator kinerja i

i = 1,2,3,...dst

2. Penjumlahan Nilai Rata-Rata Indikator Kinerja Individu

$$\sum NR = \sum_1^i NR_i$$

Keterangan:

$\sum NR$ = penjumlahan nilai rata-rata untuk semua indikator kinerja

3. Perhitungan Nilai Bobot Tiap Indikator Kinerja Individu

$$B_i = \frac{NR_i}{\sum NR} \times 100\%$$

Nilai bobot didapatkan dengan rumus perhitungan, yaitu sebagai berindikator:

Keterangan:

B_i = nilai bobot untuk indikator kinerja i

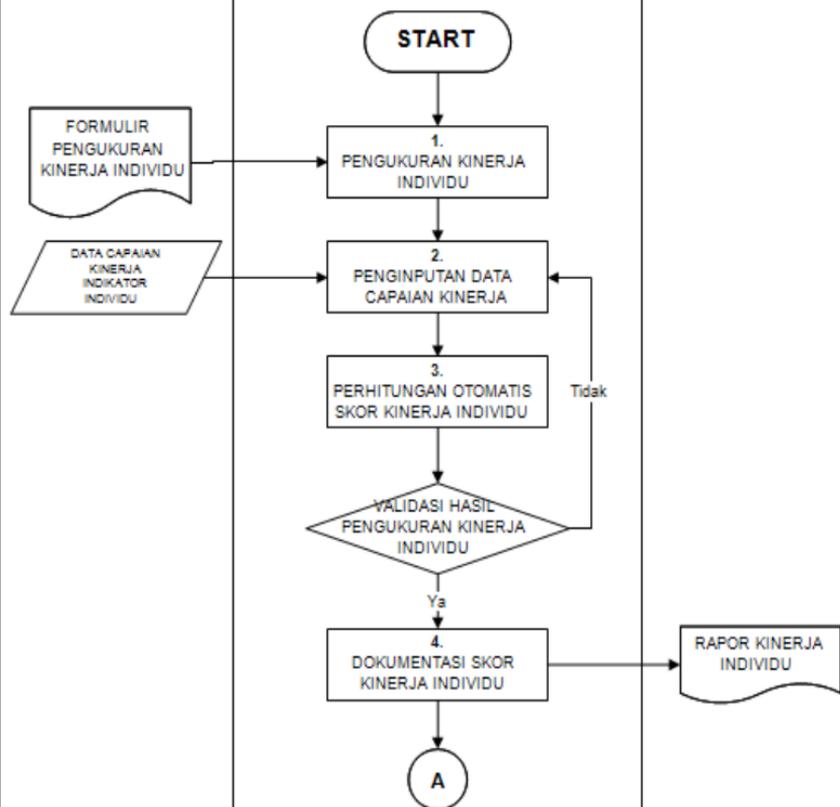
Contoh tabel rekapan kuesioner pembobotan

KODE LAMA	INDIKATOR	Perhitungan Bobot				
		R1	R2	R3	Nilai rata-rata $=((R1+R2+R3)/3)$	Bobot $=((\text{Nilai Rata-rata}/\text{jumlah}) * 100\%)$
INDIVIDU	PERSENTASE JUMLAH KEGIATAN YANG TERLAKSANA DAN SESUAI DENGAN TOLOK UKUR KEBERHASILAN KEGIATAN	4	3	4	3,666667	21,57%
INDIVIDU	KETEPATAN LAMA PENGUMPULAN DATA DAN INFORMASI UNTUK PENYUSUNAN PROGRAM SEKSI SESUAI TARGET	3	4	3	3,333333	19,61%
INDIVIDU	JUMLAH DATA DAN INFORMASI YANG AKURAT UNTUK PENYUSUNAN PROGRAM SEKSI	4	3	3	3,333333	19,61%
INDIVIDU	LAMA PEMBUATAN BAHAN PENYUSUNAN PROGRAM SEKSI	3	3	4	3,333333	19,61%
INDIVIDU	PERSENTASE JUMLAH BAHAN PENYUSUNAN PROGRAM SEKSI YANG BERHASIL DISELESAIKAN SESUAI TARGET	4	2	4	3,333333	19,61%
Jumlah					17,0	100,00%

Implementasi Pengukuran Kinerja Individu

SOP PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

BAGIAN KEPEGAWAIAN TIAP DIREKTORAT



Pengukuran kinerja di level individu merupakan langkah awal dari proses pengukuran kinerja Kemdiknas RI.

(1) **Pengukuran Kinerja Individu**

Tahap ini merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja individu. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada pejabat eselon terkait untuk menilai individu dibawahnya. Setelah diisi, formulir dikembalikan untuk memasuki proses yang selanjutnya.

(2) **Input Data Pencapaian Kinerja Individu**

Setelah formulir pengukuran kinerja sudah disebar ke pejabat individu untuk dinilai dan diisi, tahap selanjutnya adalah proses *entry* data pencapaian kinerja individu, yang didapatkan dari “Data Capaian Indikator Kinerja Individu”. Proses *entry* data ini dilakukan secara terkomputerisasi di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Output*-an yang dihasilkan dari proses ini adalah data yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja sudah dimasukkan ke dalam Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.

(3) **Perhitungan Skor Kinerja Individu**

Setelah proses *entry* data, tahap selanjutnya adalah proses penghitungan kinerja individu. Proses ini berlangsung secara otomatis dengan rumus yang sebelumnya sudah dirancang. Proses penghitungan berlangsung di Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Output* yang dihasilkan dari tahap ini adalah skor kinerja individu. Setelah tahapan ini selesai, skor harus divalidasi terlebih dahulu kepada tim penilai. Jika skor yang diajukan dianggap valid, maka bisa masuk ke tahap selanjutnya, yaitu proses dokumentasi. Jika skor yang diajukan tidak valid, maka data yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja harus dimasukkan ulang, karena ditakutkan terjadi kesalahan *entry* data.

(4) **Dokumentasi Skor Kinerja Individu**

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari prosedur pengukuran kinerja di tiap level, termasuk di level individu Unit Utama Kemdiknas. Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja individu dalam “Rapor Kinerja Individu”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Individu”.

Jika dilakukan secara manual perhitungannya sebagai berikut :

Kode	SS / IKU	Bobot IKU	G1			s.d. Q2			s.d. Q3			s.d. Q4						
			T	R	Index (R/T)	Skor (%)	T	R	Index (R/T)	Skor (%)	T	R	Index (R/T)	Skor (%)				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)= (6)*(3)	(8)	(9)	(10)	(11)= (10)*(3)	(12)	(13)	(14)	(15)= (14)*(3)	(16)	(17)	(18)	(19)= (18)*(3)
	Analisis kebutuhan pelatihan pegawai																	
	1 Jumlah pegawai yang membutuhkan pelatihan (mapping)	29.50%	-	-	-	-	150	50	33%	10%	100	250	25.0%	74%	250	300	120%	35%
	Penyusunan modul pelatihan																	
	2 % penyelesaian modul pelatihan anggaran	29.50%	20%	15%	75%	22%	45%	50%	111%	33%	70%	75%	107%	32%	100%	75%	75%	22%
	Peningkatan efektivitas pelatihan																	
	3 Rata-rata nilai ujian peserta pelatihan	17.70%	80	80	100%	18%	85	80	94%	17%	90	85	94%	17%	90	92	102%	18%
	4 Indeks evaluasi pelatihan	23.30%	65	62	95%	22%	65	66	102%	24%	70	65.67	94%	22%	70	69.25	99%	22%
Nilai Kinerja Individu (NKI)						-				83%				144%				99%

Nilai Kinerja Individu (NKI)

Keterangan:
NKI baru dapat diperoleh jika semua IKU telah dapat dilaporkan target maupun realisasinya
Contoh: NKI pada G1 yang berstatus abu-abu

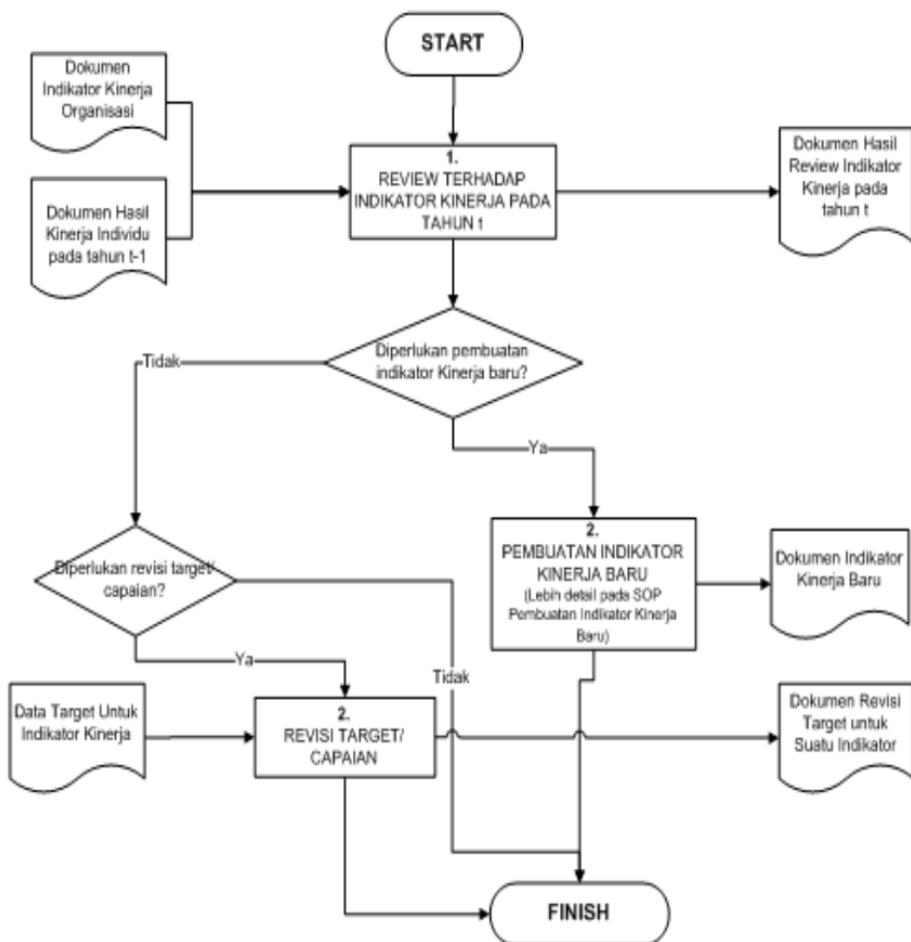
Monitoring dan Evaluasi

- ◉ *Monitoring* dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hasil *monitoring* digunakan untuk melaksanakan evaluasi.
- ◉ Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

Review Indikator Kinerja Organisasi

SOP Review Indikator Kinerja Individu

BAGIAN KEPEGAWAIAN UNITAMA



Indikator Kinerja pada tahun t akan di-*review* untuk dilihat relevansinya dengan keadaan *existing*-nya. Hal ini dilakukan agar indikator kinerja yang kita buat benar-benar relevan dan menunjukkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu proses *review* begitu penting. Bahan (dokumen) yang diperlukan dalam proses *review* indikator kinerja organisasi adalah dokumen Indikator Kinerja Organisasi pada tahun t dan dokumen hasil kinerja individu pada tahun $t-1$

Sedangkan keluaran yang diharapkan dari proses adalah dokumen hasil *review* indikator kinerja pada tahun t .

Proses selanjutnya yaitu mengambil keputusan apakah indikator kinerja sudah tidak relevan sehingga harus membuat indikator kinerja baru atau kalau tidak akan dilihat apakah perlu dilakukan revisi target/pencapaian. Jika memang sekiranya indikator kinerja sudah relevan maka tidak diperlukan pembuatan indikator kinerja baru atau revisi target/pencapaian.



BAB 4

Penutup

Selama ini implementasi pengelolaan kinerja individu di Kementerian Pendidikan Nasional dengan menggunakan DP3 dinilai belum optimal, sehingga perlu untuk dievaluasi kembali. Dengan diterbitkannya buku panduan kebijakan ini, diharapkan manfaat sistem pengelolaan kinerja individu yang telah dirancang akan menjadi lebih optimal dan implementasinya dapat lebih menjangkau ke seluruh pegawai Kemdiknas. Buku ini merupakan pedoman pembangunan, penyempurnaan, dan pengelolaan kinerja individu. Selain itu, buku ini juga merupakan sarana komunikasi strategi ke semua tingkatan organisasi di Kemdiknas. Buku ini akan selalu terkait dengan buku panduan sistem pengelolaan kinerja organisasi, dimana implementasi keduanya tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Sasaran besarnya adalah peningkatan kinerja yang pada akhirnya semakin dekat dengan pencapaian visi dan misi Kemdiknas.

Masih banyak “pekerjaan rumah” yang harus diselesaikan Kemdiknas guna meningkatkan kualitas implementasi manajemen kinerja. Komitmen dan dukungan dari para pimpinan dan seluruh pegawai Kemdiknas, terutama menyangkut perkembangan teknologi dan manajemen perubahan (*change management*) yang melibatkan aspek budaya dan perilaku, masih perlu ditingkatkan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberi kemudahan bagi kita semua dalam upaya mewujudkan Kemdiknas yang kredibel dan akuntabel melalui pengelolaan kinerja yang berkualitas. Amin.