



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

Kementerian Pendidikan Nasional 2010

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

Pengantar

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 kinerja organisasi dan individu yang terintegrasi.

Sistem pengelolaan kinerja individu 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.

Sistem pengelolaan kinerja organisasi dan individu ini diharapkan bisa menjadi pedoman dalam pelaksanaan Pengukuran Kinerja Kemdiknas dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* atau *IPMS*, dimana dalam metode ini akan digambarkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, seefektif dan efisien mungkin.

Pembuatan sistem pengelolaan kinerja organisasi dan individu ini masih terdapat kekurangan. Namun kami yakin bahwa kekurangan ini akan menjadi bahan pembelajaran atas dasar saran dan masukan dari seluruh Unit Utama, Narasumber Pengurus dan Tim Kerja serta semua pihak sehingga akan diperoleh kesempurnaan yang diharapkan.

Akhir kata, kami sampaikan 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 implementasi pengelolaan kinerja organisasi dan individu dapat terlaksana sesuai dengan target yang diharapkan.

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 organisasi yang terintegrasi di semua level unit organisasi di Kemdiknas.
 2. Pedoman dalam rangka melakukan pengukuran kinerja organisasi dan unit-unit di bawah Kemdiknas.

Ruang Lingkup

- Panduan ini diharapkan bisa menjadi pedoman dalam pelaksanaan Pengukuran Kinerja Kemdiknas dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* atau *IPMS*, dimana dalam metode ini akan digambarkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, seefektif dan efisien mungkin. Sehingga dalam panduan ini juga akan dibahas mengenai penyelarasan antara visi, misi, strategi, dengan sistem pengukuran kinerja, *deployment*, pembagian level bisnis dari organisasi, hingga kegiatan *monitoring*, pelaporan, dan evaluasi



BAB 2

Konsep *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

Definisi IPMS

- ⦿ *IPMS* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh *Centre of Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow*.
- ⦿ Tujuan adanya dibuatnya *IPMS* adalah untuk mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif, dan efisien sistem pengukuran performansi.
- ⦿ Untuk mencapai tujuan tersebut, dideskripsikan hal-hal sebagai berikut:
 1. Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja
 2. Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan

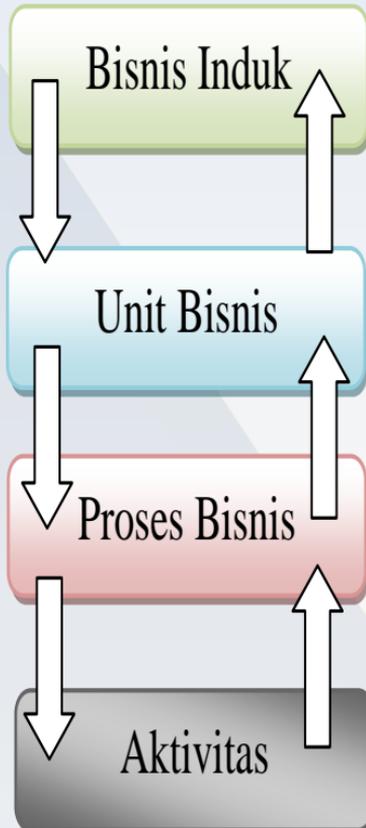
Ciri-ciri IPMS

- ⦿ Ciri-ciri model IPMS adalah sebagai berikut:
 1. Menyusun tugas dan aktivitas dalam organisasi sesuai dengan kritis level atas
 2. Memberikan kendali bisnis pada semua bagian di dalam organisasi searah dengan strategi bisnis yang dimiliki
 3. Melakukan program perbaikan searah dengan strateginya
 4. Memaksimalkan efek dari usaha perbaikan

Struktur Model IPMS

- Model IPMS membagi level bisnis suatu organisasi ke dalam bagian yang terdiri dari 4 (empat) level atau tingkatan, yakni sebagai berikut:
 1. *Business corporate* atau bisnis induk
 2. *Business unit* atau unit bisnis
 3. *Business process* atau proses bisnis
 4. *Activity* atau aktivitas

Ilustrasi Model IPMS



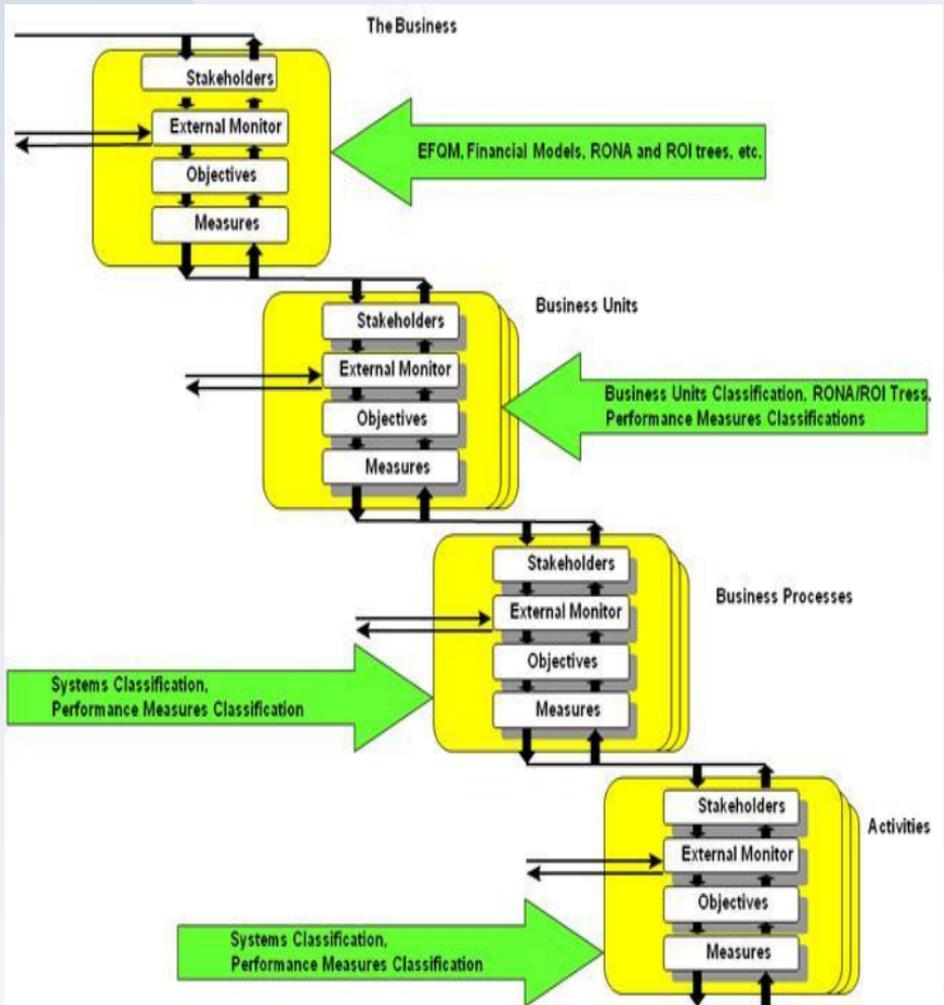
Proses Bisnis Organisasi

- ⦿ Proses bisnis organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni:
 1. Proses Bisnis Inti
proses bisnis yang menunjukkan alasan dasar tentang keberadaan organisasi
 2. Proses Pendukung
proses yang mendukung kinerja organisasi, yang terdiri atas penyediaan sumber daya manusia, teknologi informasi, manajemen keuangan, dan pemeliharaan

Elemen Tiap Level dalam IPMS

- ⦿ Pada tiap level IPMS, harus terdiri atas:
 - a. *Stakeholder*
Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi
 - b. *External monitor*
Ini berarti pengawasan keluar terhadap performansi pesaing organisasi (*benchmarking*)
 - c. *Objectives*
Penyusunan tujuan harus didasarkan pada keterlibatan dan prioritas perkembangan kebutuhan bersama dengan target dan skala waktu yang tepat
 - d. *Performance measures*
Sistem pengukuran kinerja yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk mengukur pencapaian kinerja organisasi. Terdiri dari *direct measures* (pengukuran langsung) dan *pseudo measure* (pengukuran tidak langsung).

Ilustrasi Lengkap Model IPMS



Prinsip-prinsip Model IPMS

- ⦿ Prinsip-prinsip model IPMS antara lain:
 1. Kontrol manajemen
Bertujuan untuk melihat setiap tingkatan struktur organisasi, yang terdiri dari elemen manajerial dan elemen operasional.
 2. *Deployment*
Bertujuan untuk mendelegasikan tujuan level organisasi yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah, sesuai dengan model IPMS.
 3. Penting
Tujuan yang di-*deploy*-kan diprioritaskan tujuan yang penting bagi suksesnya organisasi, dengan diteruskan ke level yang lebih rendah.
 4. Jelas
Penugasan atau *deployment* harus disebutkan dengan arti dan istilah yang jelas, mudah dimengerti, dan tidak membingungkan.

Prinsip-prinsip IPMS (continued)

5. Sumber daya yang digunakan
Sumber daya yang dipakai dua level yang berdekatan tidak saling berebut dan realistik untuk dilakukan.
6. Perencanaan normatif
Perencanaan normatif ini terdiri dari:
 - Target kemampuan. Kinerja dapat dicapai dengan keterbatasan yang ada
 - Target potensial. Kinerja yang dapat dicapai jika semua batasan dapat diatasi
7. Pengawasan aktif
Ini diperlukan untuk ukuran kinerja yang sifatnya reaktif.
8. Klasifikasi dan ukuran performansi unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas
Dapat dikelompokkan berdasarkan kompleksitas dan ketidakjelasan dari lingkungan operasi.

Karakteristik Model IPMS

- ⦿ Menurut Patdono Suwignjo (1999) ada beberapa karakteristik untuk membedakan model sistem pengukuran kinerja baru, yakni 13 karakteristik yang terdiri dari:
 1. *Framework.*
Langkah-langkah yang digunakan untuk mengidentifikasi indikator-indikator kinerja yang diperlukan.
 2. *Starting point.*
Level tertinggi yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan indikator-indikator yang diperlukan.
 3. *Control/improvement.*
Ukuran yang digunakan sebagai indikator pengendalian, indikator perbaikan, atau keduanya.
 4. *Prioritisation.*
Proses untuk menentukan bobot tiap indikator kinerja.
 5. *Related to strategy or objectives.*
Apakah model secara langsung dapat menunjukkan hubungan antara indikator kinerja dengan strategi/tujuan organisasi.
 6. *Deployment.*
Proses menerjemahkan indikator level yang lebih tinggi ke indikator level yang lebih rendah.

Karakteristik Model IPMS (continued)

7. *Levels of organisation*

Model mengidentifikasi perbedaan level dalam organisasi, seperti bisnis induk, unit bisnis, proses bisnis dan aktivitas.

8. *Stated specific objectives*

Adanya tujuan spesifik dari model.

9. *Review*

Model memberikan aturan bahwa indikator harus di-*review* secara periodik.

10. *External monitor*

Model dibuat dengan melakukan *external monitor* atau pengawasan terhadap pesaing.

11. *Timely feedback*

Model memberikan *timely feedback*.

12. *Integration*

Model memberikan indikator kinerja yang terintegrasi dan koheren.

13. *Interaction*

Dalam model terdapat interaksi antara faktor yang mempengaruhi kinerja.

Tahapan Model IPMS

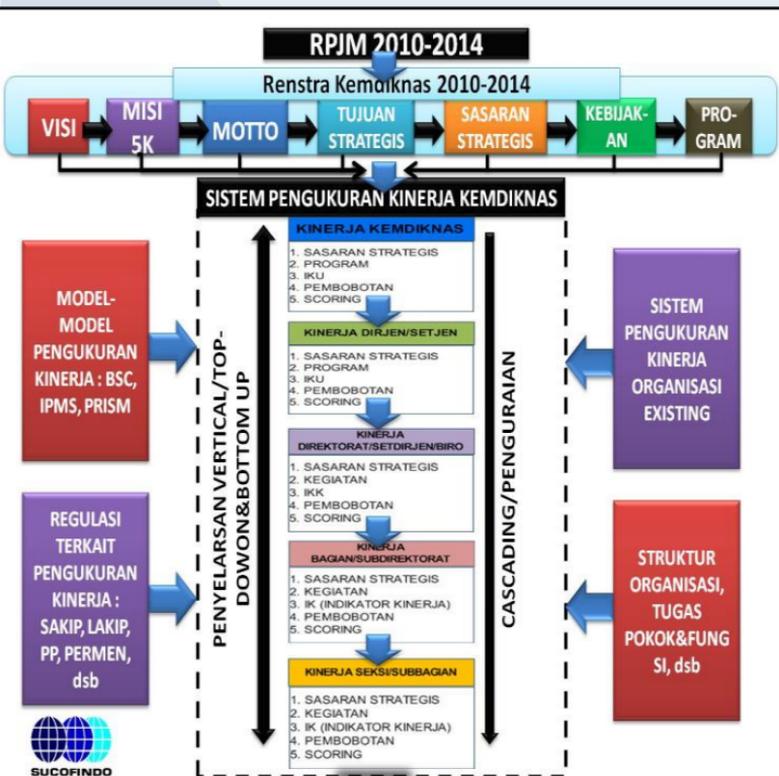
- ⦿ Pada perancangan kinerja dengan model IPMS, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan, antara lain:
 1. Identifikasi dan buat daftar *stakeholder* dan *requirement* masing-masing *stakeholder*.
 2. Bandingkan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan *stakeholder* dengan organisasi yang lain yang sejenis dalam pemenuhan keinginan *stakeholder* mereka (*benchmarking*).
 3. Tetapkan *objectives* atau tujuan organisasi.
 4. Definisikan *measures* atau ukuran yang digunakan untuk mengukur pencapaian *objectives*.
 5. Periksa apakah ada ukuran yang konflik.
 6. Validasikan ukuran atau *measures* yang sudah diperiksa.
 7. Spesifikasikan masing-masing *measures*.



BAB 3

PANDUAN PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGELOLAAN KINERJA INDIVIDU

Kerangka Integrasi Sistem Pengelolaan Kinerja Organisasi dan Individu

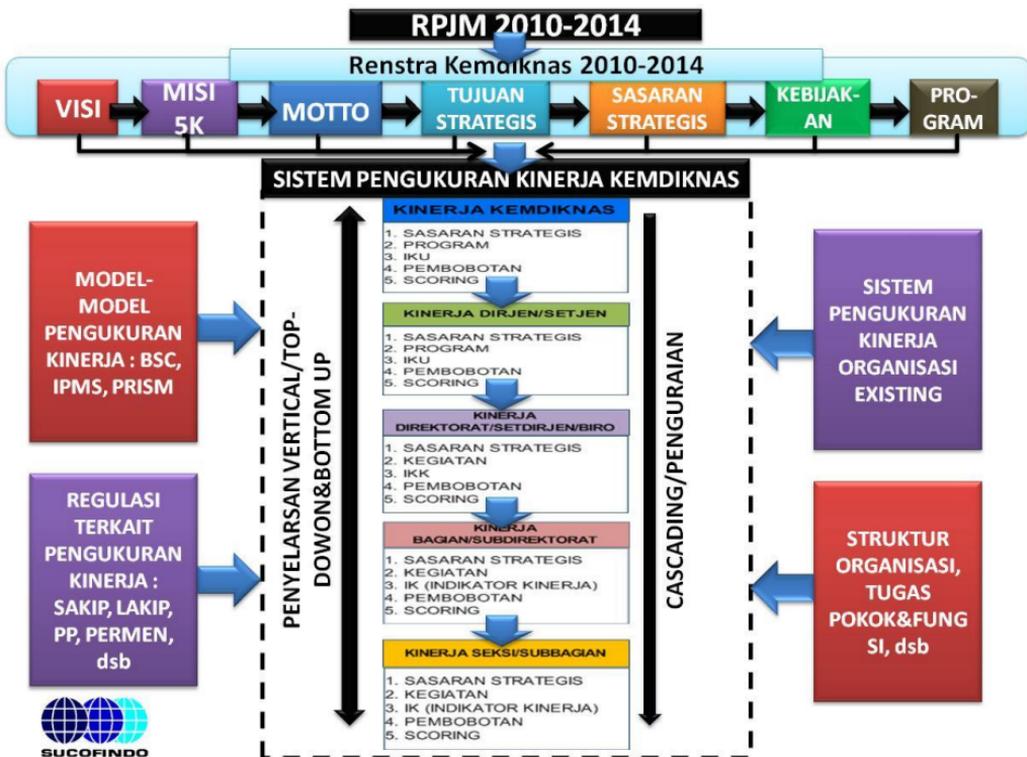


SISTEM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI



SISTEM PENGUKURAN KINERJA INDIVIDU

Kerangka Kerja Sistem Pengelolaan Kinerja Organisasi



Gambar di atas merupakan *framework* atau kerangka kerja sistem Pengukuran Kinerja Organisasi. Sistem pengelolaan kinerja organisasi dibangun terlebih dahulu yang menghasilkan indikator-indikator kinerja di tingkat organisasi Kemdiknas, diturunkan, dan diselaraskan ke level (eselon) yang lebih rendah.

Konsep Penyelarasan

- ⦿ Konsep penyelarasan dalam perancangan sistem pengelolaan/pengukuran kinerja dibedakan menjadi 2 (dua) macam, yaitu penyelarasan vertikal (*vertical alignment*) dan penyelarasan horizontal (*horizontal alignment*).
- ⦿ Proses penurunan indikator kinerja organisasi ke level unit organisasi yang lebih rendah disebut sebagai *cascading* atau penyelarasan vertikal (*vertical alignment*) karena proses penyelarasan dilakukan menurut garis vertikal mulai dari level paling atas organisasi hingga level terendah atau *top down* dan juga sebaliknya secara *bottom-up* secara iteratif hingga mencapai kesepakatan disemua level organisasi.
- ⦿ Metode *cascading* yang digunakan adalah *direct method* dan *indirect method*

Konsep Penyelarasan (continued)

- ⦿ Panduan praktis untuk melakukan proses penyelarasan:
 1. Pelajari aspek-aspek pencapaian indikator kinerja pada satu level unit yang lebih tinggi.
 2. Pelajari tugas, fungsi, dan kondisi internal unit kerja
 3. Identifikasi kontribusi unit/individu terhadap daftar indikator kinerja unit di atasnya.
 4. Tandai dan ambil indikator pada peta strategi organisasi/unit di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi unit yang bersangkutan.
 5. Berdasarkan butir 4, turunkan indikator kinerja tersebut ke unit yang bersangkutan baik dengan *direct method* maupun *indirect method*.
 6. Jika masih terdapat tugas dan fungsi unit yang belum terakomodasi, buatlah indikator kinerja yang baru.
- ⦿ Selain penyelarasan secara vertikal, dikenal juga istilah penyelarasan horizontal (*horizontal alignment*) yang merupakan proses penyelarasan untuk menjamin bahwa indikator yang dibangun telah selaras diantara unit-unit pada level organisasi yang sama.

Konsep Penyelarasan (*continued*)

- ⦿ Pada penyelarasan horizontal, indikator kinerja yang telah diturunkan perlu diuji keselarasannya (*alignment*) untuk menghindari terjadinya duplikasi (*overlapping*) tugas atau pekerjaan yang tidak semestinya. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan *alignment* adalah:
 - a. Keseragaman parameter (jenis indikator, jenis periode data, jenis konsolidasi data, jenis polarisasi data, dan satuan pengukuran)
 - b. Untuk indikator yang menggunakan skala pengukuran, harus menggunakan rentang skala (*scale-range*) yang sama. Misalnya, pada sistem *input* ke dalam aplikasi sistem pengukuran kinerja harus menggunakan skala 100 *point* (0-100). Contoh: Indeks kepuasan dengan skala 0-100. Jika indeksnya 1-4 maka harus dikalibrasi dengan mengalikan indeks tersebut dengan 25
 - c. Target indikator pada unit yang lebih tinggi harus dibagi habis ke unit-unit dibawahnya yang bertanggung jawab atas indikator kinerja tersebut.

Perancangan Indikator Kinerja Organisasi

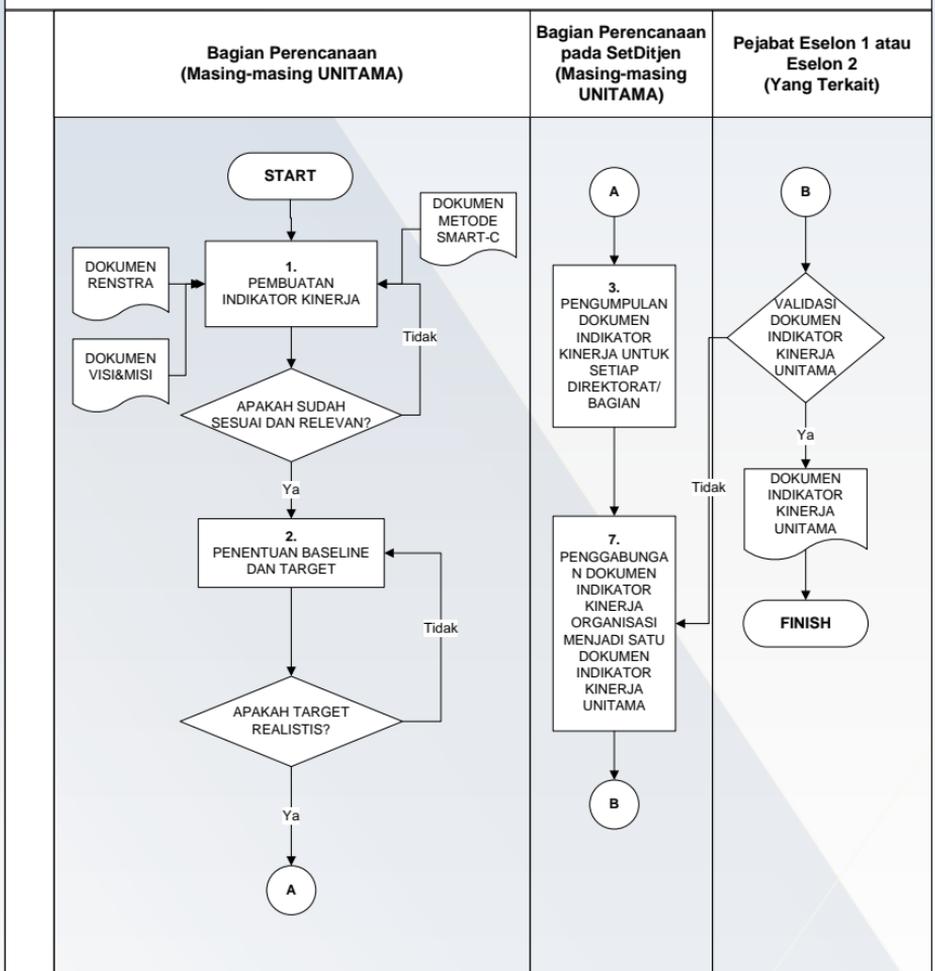
- Metode SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bounded and Continous Improvement*) merupakan pengembangan metode yang sudah ada sebelumnya yaitu metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time Bounded*).
 1. **Specific**, artinya indikator kinerja yang disusun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

Perancangan Indikator Kinerja Organisasi (continued)

- ◉ Pembuatan indikator utama ini akan dilakukan oleh bagian perencanaan, yaitu masing–masing unit utama untuk kemudian dilakukan pembuatan dokumen indikator kinerja yang akan dilakukan oleh bagian perencanaan yang dibantu oleh Setditjen. Kemudian hasil dokumen pembuatan indikator organisasi divalidasi oleh pejabat eselon 1 dan 2 yang terkait dan dilakukan perbaikan jika diperlukan

SOP Perancangan Indikator Kinerja

SOP Pembuatan Indikator Kinerja Organisasi



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.



Penetapan Target

- ⦿ Target pencapaian indikator kinerja organisasi yang sudah dirancang, selanjutnya ditetapkan target pencapaiannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan target, antara lain:
 - > Penetapan target indikator disesuaikan dengan peraturan formal/UU yang terkait, misalnya UU APBN, UU APBN-P.
 - > Untuk indikator yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut
 - > Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.
 - > Beberapa metode penetapan target, antara lain:
 - > Menganalisis data dan trend sebelumnya
 - > Menganalisis kondisi perekonomian terkini dan proyeksi ekonomi
 - > *Focus group discussion*

Pelaksana Penetapan Target Indikator Kinerja Organisasi

- ◉ Pelaksana dari penetapan target indikator kinerja organisasi ini adalah pejabat eselon dan individu terkait indikator kinerja yang diukur

Pembobotan Indikator Kinerja Individu

Pembobotan merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan dalam sistem pengukuran kinerja, baik pengukuran kinerja organisasi maupun individu. Pembobotan dilakukan jika dirasa antara indikator-indikator kinerja di suatu level organisasi memiliki perbedaan tingkat kepentingan. Untuk dapat melakukan pembobotan, terdapat beberapa pilihan metode yang bisa digunakan dan disajikan dalam dokumen *deliverable 5* sistem pembobotan indikator kinerja organisasi dan individu.

Prosedur Pembobotan Indikator Kinerja Individu

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai prosedur pengukuran kinerja di Kemdiknas. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan metode *bottom up*, dimulai dari pengukuran kinerja level terendah dari organisasi, dalam hal ini Eselon 4, kemudian diagregasi di tingkat Eselon 3, berlanjut ke tingkat Eselon 2, kemudian ke tingkat Eselon 1, dan akhirnya semua nilai kinerja akan terakumulasi dalam sistem pengukuran kinerja di tingkat Kemdiknas.

Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 4 Kemdiknas RI

Pengukuran Kinerja
Eselon 4

```
graph TD; A[Pengukuran Kinerja Eselon 4] --> B[Input Data Pencapaian Kinerja Eselon 4]; B --> C[Perhitungan Skor Kinerja Eselon 4]; C --> D[Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 4];
```

Input Data Pencapaian
Kinerja Eselon 4

Perhitungan Skor
Kinerja Eselon 4

Dokumentasi Skor
Kinerja Eselon 4

Penjelasan Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 4 Kemdiknas RI

- **Tahap 1. Pengukuran Kinerja Eselon 4**, merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja Eselon 4. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada pejabat Eselon 4 untuk diisi oleh pejabat yang bersangkutan.
- **Tahap 2. *Input* Data Pencapaian Kinerja Eselon 4**. Data di-*input*-kan ke dalam 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.
- **Tahap 3. Perhitungan Skor Kinerja Eselon 4**. Tahap perhitungan Skor Kinerja Eselon 4 ini berjalan secara otomatis di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- **Tahap 4. Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 4**. Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja Eselon 4 dalam “Rapor Kinerja Eselon 4”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Eselon 4”.

Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 3 Kemdiknas RI

Pengukuran Kinerja
Eselon 3

```
graph TD; A[Pengukuran Kinerja Eselon 3] --> B[Input Data Pencapaian Kinerja Eselon 3]; B --> C[Perhitungan Skor Kinerja Eselon 3]; C --> D[Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 3];
```

Input Data Pencapaian
Kinerja Eselon 3

Perhitungan Skor Kinerja
Eselon 3

Dokumentasi Skor
Kinerja Eselon 3

Penjelasan Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 3 Kemdiknas RI

- **Tahap 1. Pengukuran Kinerja Eselon 3**, merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja Eselon 3. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada pejabat Eselon 3 dan pejabat Eselon 4 untuk diisi oleh pejabat yang bersangkutan.
- **Tahap 2. *Input* Data Pencapaian Kinerja Eselon 3**. Data di-*input*-kan ke dalam 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.
- **Tahap 3. Perhitungan Skor Kinerja Eselon 3**. Tahap perhitungan Skor Kinerja Eselon 3 ini berjalan secara otomatis di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- **Tahap 4. Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 3**. Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja Eselon 3 dalam “Rapor Kinerja Eselon 3”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Eselon 3”.

Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 2 Kemdiknas RI

Pengukuran Kinerja
Eselon 2



Input Data Pencapaian
Kinerja Eselon 2



Perhitungan Skor Kinerja
Eselon 2



Dokumentasi Skor
Kinerja Eselon 2

Penjelasan Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 2 Kemdiknas RI

- ⦿ **Tahap 1. Pengukuran Kinerja Eselon 2**, merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja Eselon 2. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada pejabat Eselon 2 dan pejabat Eselon 3 untuk diisi oleh pejabat yang bersangkutan.
- ⦿ **Tahap 2. *Input* Data Pencapaian Kinerja Eselon 2**. Data di-*input*-kan ke dalam 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.
- ⦿ **Tahap 3. Perhitungan Skor Kinerja Eselon 2**. Tahap perhitungan Skor Kinerja Eselon 2 ini berjalan secara otomatis di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- ⦿ **Tahap 4. Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 2**. Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja Eselon 2 dalam “Rapor Kinerja Eselon 2”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Eselon 2”.

Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 1 Kemdiknas RI

Pengukuran Kinerja Eselon 1

```
graph TD; A[Pengukuran Kinerja Eselon 1] --> B[Input Data Pencapaian Kinerja Eselon 1]; B --> C[Perhitungan Skor Kinerja Eselon 1]; C --> D[Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 1];
```

Input Data Pencapaian Kinerja
Eselon 1

Perhitungan Skor Kinerja Eselon 1

Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 1

Penjelasan Prosedur Pengukuran Kinerja Eselon 1 Kemdiknas RI

- ⦿ **Tahap 1. Pengukuran Kinerja Eselon 1**, merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja Eselon 1. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada pejabat Eselon 1 dan pejabat Eselon 2 untuk diisi oleh pejabat yang bersangkutan.
- ⦿ **Tahap 2. *Input* Data Pencapaian Kinerja Eselon 1**. Data di-*input*-kan ke dalam 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.
- ⦿ **Tahap 3. Perhitungan Skor Kinerja Eselon 1**. Tahap perhitungan Skor Kinerja Eselon 1 ini berjalan secara otomatis di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- ⦿ **Tahap 4. Dokumentasi Skor Kinerja Eselon 1**. Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja Eselon 1 dalam “Rapor Kinerja Eselon 1”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Eselon 1”.

Prosedur Pengukuran Kinerja Level Kementerian

Pengukuran Kinerja Level
Kementerian

Input Data Pencapaian Kinerja
Level Kementerian

Perhitungan Skor Otomatis
Kinerja Level Kementerian

Dokumentasi Skor Kinerja Level
Kementerian

Penjelasan Prosedur Pengukuran Kinerja Level Kementerian

- ⦿ **Tahap 1. Pengukuran Kinerja Level Kementerian.** Tahap ini merupakan tahap awal dari proses pengukuran kinerja level Kementerian. Proses ini dilakukan menyebarkan formulir pengukuran kinerja kepada Menteri dan Staf Ahli Menteri untuk diisi oleh pejabat yang bersangkutan.
- ⦿ **Tahap 2. *Input* Data Pencapaian Kinerja Level Kementerian.** Data di-*input*-kan ke dalam 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.
- ⦿ **Tahap 3. Perhitungan Skor Kinerja Level Kementerian.** Tahap perhitungan Skor Kinerja Level Kementerian ini berjalan secara otomatis di Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- ⦿ **Tahap 4. Dokumentasi Skor Kinerja Level Kementerian.** Tahap ini dilakukan dengan merekap skor kinerja Eselon 1 dalam “Rapor Kinerja Level Kementerian”. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini adalah “Rapor Kinerja Level Kementerian”.

Polarisasi Data

- ⦿ Polarisasi data ini digunakan untuk menentukan status capaian indikator yang biasanya direpresentasi dalam warna merah, kuning, dan hijau dalam *traffic light system*.
 - > Merah: menunjukkan status capaian yang tidak baik (buruk), karena masih jauh dari target yang ditetapkan.
 - > Kuning: menunjukkan status capaian yang cukup baik, tetapi masih belum mampu mencapai target.
 - > Hijau: menunjukkan status capaian yang baik karena capaian bisa memenuhi target.

Ilustrasi Polarisasi Data

Polarisasi		Status
Maksimasi/Minimasi	Stabilisasi	
$X < 80\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120 \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110$	Hijau

Secara teoritis, tidak ada batas angka capaian untuk tiap capaian. Batasan ini dibuat berdasarkan justifikasi manajemen atau pejabat organisasi tersebut. Karena, pada dasarnya hal ini sangat tergantung pada kondisi organisasi/individu maupun karakteristik indikator kinerja itu sendiri.

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

Contoh Periode Monitoring dan Evaluasi

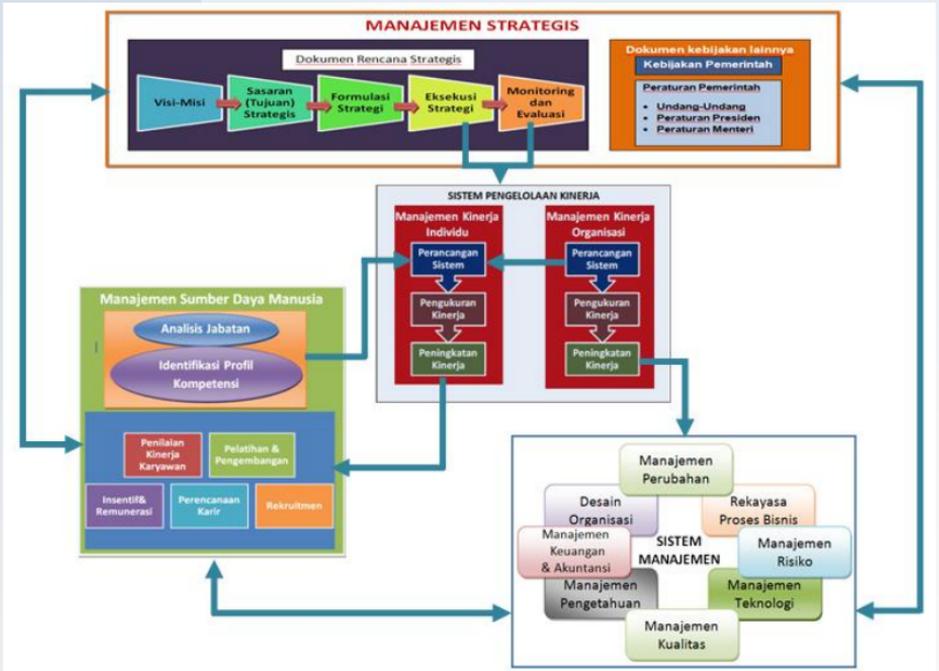
No	Level	Periode Monev	Peserta Monev	Penanggung Jawab
1	Kemdiknas	Tahunan	Menteri Pendidikan Nasional dan Semua Eselon 1	
2	Eselon I	Semesteran	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pimpinan Unit Eselon II-nya	
3	Eselon II	Triwulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pimpinan Unit Eselon III-nya	
4	Eselon III	Bulanan	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dan Pimpinan Unit Eselon IV-nya	

Periode *monitoring* dan evaluasi (monev) dalam suatu organisasi akan berbeda-beda di setiap levelnya. Biasanya, semakin ke bawah akan semakin sering dilakukan periode monev, karena proses monev suatu organisasi sangat tergantung hasil monev unit-unit di bawahnya.

Integrasi Sistem Pengelolaan Kinerja dengan Sistem Manajemen Lainnya di Kemdiknas

- ◉ Dalam suatu organisasi termasuk di Kemdiknas, sistem pengelolaan kinerja tidak bisa berdiri sendiri tanpa didukung dengan sistem-sistem pengelolaan organisasi lainnya. Hal ini mengingat *output* dari sistem pengukuran kinerja hanya merupakan “*traffic light*” yang mengindikasikan hasil kinerja organisasi pada suatu periode tertentu. Sistem ini tidak akan mampu menghasilkan perbaikan dalam organisasi Kemdiknas apabila luaran dari sistem pengukuran kinerja organisasi tidak direspon oleh sistem-sistem manajemen lainnya. Gambar 3.11 merupakan kerangka kerja (*framework*) yang mengilustrasikan hubungan antara berbagai sistem manajemen/pengelolaan dalam suatu organisasi.

Framework Integrasi Sistem-sistem Manajemen



Pendefinisian visi, misi, sasaran strategis, dan kebijakan lainnya merupakan suatu bentuk manifestasi dari sistem manajemen strategis, dimana sistem ini akan menjadi *input*-an sistem manajemen kinerja. Dengan kata lain, sistem manajemen kinerja dimanfaatkan sebagai alat untuk melakukan eksekusi strategi serta *monitoring* dan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi melalui perancangan indikator-indikator kinerja sebagaimana telah dilakukan oleh Kemdiknas.

Framework Integrasi Sistem-sistem Manajemen (lanjutan)

- ⦿ Dalam sistem manajemen kinerja dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu sistem manajemen kinerja individu dan sistem manajemen kinerja organisasi.
- ⦿ Untuk peningkatan kinerja organisasi, diperlukan sistem-sistem manajemen lainnya, seperti restrukturisasi desain organisasi, rekayasa proses bisnis, manajemen kualitas, manajemen risiko, manajemen keuangan dan akuntansi, manajemen teknologi termasuk teknologi informasi, manajemen pengetahuan, dan sebagainya.
- ⦿ Pemilihan sistem-sistem manajemen ini bergantung pada indikator-indikator kinerja mana sajakah yang memerlukan perbaikan.
- ⦿ Peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan berbagai cara, dan salah satunya adalah dengan program pelatihan atau bentuk-bentuk pengembangan sumber daya lainnya. Di sisi lain, luaran sistem pengukuran kinerja individu juga dimanfaatkan untuk membantu pengambilan keputusan dalam hal promosi dan perencanaan karir lainnya, pemberian insentif, serta perekrutan calon karyawan baru.



BAB 4

Penutup

Selama ini implementasi pengelolaan kinerja organisasi di Kementerian Pendidikan Nasional telah dilakukan melalui didefinisikannya Indikator Kinerja Utama (IKU) di level eselon 1 dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) di level eselon 2. Sistem pengelolaan kinerja yang ada perlu dilanjutkan dengan melakukan penurunan (*cascading*) hingga ke level organisasi paling bawah dan kemudian dilanjutkan dengan penurunan hingga level individu.

Buku panduan kebijakan ini diharapkan dapat memberikan kerangka kerja dalam merancang dan menyempurnakan sistem pengelolaan kinerja organisasi yang komprehensif. Selain itu, buku ini juga merupakan sarana untuk menterjemahkan visi, misi, dan kebijakan Kemdiknas untuk bisa dieksekusi di semua level organisasi. 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.