



**KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM
DAN PERUMAHAN RAKYAT**

MANAJEMEN KINERJA ASN

Tantangan dan upaya ke Depan



2020



Ir.Lolly Martina Martief,MT

WIDYAISWARA AHLI UTAMA KEMENTERIAN
PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT



BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

DAYA, INDONESIA JAYA™ 89



MANAJEMEN KINERJA ASN

TANTANGAN DAN UPAYA KE DEPAN

Oleh Ir.Lolly Martina Martief,MT

WIDYAISWARA AHLI UTAMA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN
RAKYAT

ISBN : 978-602-60900-1-0



SAMBUTAN

MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT



Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT, saya menyambut gembira dan bangga dengan diterbitkannya buku Manajemen Kinerja ASN : Tantangan dan Upaya ke Depan ini.

Terbitnya buku ini merupakan momentum yang tepat di saat kita berupaya melakukan penilaian kinerja ASN sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensi ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Kehadiran buku ini sesungguhnya juga untuk merespon Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertujuan menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan karier.

Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Output dan outcome tersebut sangat penting dicapai karena Kementerian PUPR diberikan amanah alokasi anggaran yang cukup besar setiap tahunnya serta mendapat amanah tambahan untuk mendukung misi penguatan SDM dan perekonomian masyarakat melalui pembangunan sekolah, perguruan tinggi, madrasah, serta pasar induk regional sehingga dibutuhkan ASN yang memiliki kinerja yang lebih baik juga.

Amanah ini menuntut semua insan PUPR untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja kita.

Untuk itu, saya sangat mengapresiasi terbitnya buku yang ditulis oleh Ir. Lolly Martina Martief, MT.

Buku ini akan semakin memperkaya pengetahuan tentang manajemen kinerja khususnya bagaimana Kementerian PUPR melaksanakan pengelolaan kinerja pegawainya.

Di samping itu, sejalan dengan upaya Kementerian PUPR yang terus giat membangun SDM, maka akan sangat terbantu dengan hadirnya buku ini.

Buku ini menjadi sebuah upaya kreatif dan inovatif sekaligus menjadi persembahan dari Widyaiswara Utama kepada Kementerian PUPR.

Oleh karena itu, saya harapkan para Widyaiswara lainnya akan terus mengembangkan ide kreatifnya dan menuangkan pemikirannya dalam bentuk buku sehingga pemikiran-pemikiran tersebut senantiasa terdokumentasi serta teraktualisasi dan berguna bagi generasi mendatang.

Saya berharap buku ini akan memicu dan memacu pemikiran para jafung lainnya serta menjadi landasan para pemangku kebijakan terutama dalam pengelolaan kinerja untuk menciptakan regulasi atau kebijakan yang akan berdampak kepada kemaslahatan masyarakat luas.

Jakarta, November 2020
Menteri Pekerjaan Umum
dan Perumahan Rakyat

M. Basuki Hadimuljono



KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

> Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
11 Februari S.D 24 April 2019

BALAI DIKLAS W... JA...

BPSDM



KATA PENGANTAR

Setelah melalui proses yang cukup panjang, Syukur alhamdulillah atas rahmat Nya, akhirnya buku “Manajemen Kinerja ASN : Tantangan dan Upaya ke Depan” ini dapat diselesaikan. Buku ini merupakan buah pemikiran saya saat masih bertugas di pengembangan SDM, berawal dari begitu tingginya tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima, serta akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik, namun di sisi lain manajemen kinerja di organisasi pemerintah masih terus dibenahi.

Besar harapan saya bahwa buku ini dapat memberi manfaat bagi banyak kalangan tidak hanya di lingkungan Kementerian PUPR namun juga kalangan Pemerintah dan bahkan masyarakat umum yang selama ini seringkali bertanya tentang bagaimana manajemen kinerja di sektor pemerintahan.

Kiranya buku ini terwujud atas kontribusi yang besar dari berbagai pihak. Karena itu saya ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya buku ini.

Saya juga mengucapkan terimakasih kasih kepada seluruh jajaran di Kementerian PUPR karena manajemen kinerja ASN yang dibahas dalam buku ini didukung penuh dan sebagian telah diimplementasikan di masing-masing unit organisasi.

Secara khusus kami juga mengucapkan terimakasih bagi rekan-rekan di BPSDM yang telah membantu mendukung terbitnya buku “Manajemen Kinerja ASN : Tantangan dan Upaya ke Depan” ini

Jakarta, November 2020

Ir. Lolly Martina Martief, MT

Daftar Isi

SAMBUTAN KATA PENGANTAR

BAB I MANAJEMEN KINERJA DI ORGANISASI PEMERINTAH

1.1 Lingkungan Strategis yang Mempengaruhi Pelaksanaan Kinerja	4
1.2 Dasar Hukum Pelaksanaan Kinerja Organisasi	18
1.3 Dasar Hukum pelaksanaan Kinerja Pegawai	20
1.4 Manfaat Manajemen Kinerja	23
1.5 Gambaran Implementasi Manajemen Kinerja K/L ..	26

BAB II IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DI KEMENTERIAN PUPR

2.1 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Man (Pengelola Kepegawaian)	37
2.2 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Ketersediaan Anggaran Pengelolaan Kinerja Pegawai	39
2.3 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Machine (Instrumen yang Digunakan)	41
2.4. Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Methode (Metode/SOP yang Digunakan)	44
2.5 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Material (SKP dan Nilai Kinerja)	44
2.6 Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)	47

BAB III TANTANGAN PENINGKATAN KINERJA

3.1 Budaya Sungkan dalam Pemberian Penilaian	57
3.2 Penilaian Belum yang Sebenarnya	58
3.3 Nilai Kinerja Belum Menjadi Dasar untuk Rotasi,	

Mutasi, dan Mutasi	59
3.4 Penilaian Kinerja Masih Bersifat Administratif.....	61
3.5 Indikator Penilaian Perilaku Belum Menggambarkan Perilaku yang Sebenarnya	63
3.6 Monitoring Kinerja Tidak Dilakukan oleh Atasan sehingga Peran Couching, Mentoring, dan Counseling Tidak Berjalan kepada Bawahan	72
3.7 Belum Adanya Instrumen Monitoring Perilaku secara Kualitatif	74

BAB IV UPAYA-UPAYA KE DEPAN

4.1 Validasi Nilai SKP Berdasarkan Kontribusi Kinerja Operasional Sehari-hari oleh Atasan	79
4.2 Penentuan Metode Penetapan Indikator Kinerja Individu yang Lebih Terukur dan Hasilnya dapat Digunakan sebagai Dasar Pengembangan SDM	80
4.3 Penyederhanaan Aplikasi/Mencari Instrumen yang Efektif	83
4.4 Mencari Metode Kekinian dalam Pembelajaran Kinerja	86
4.5 Faktor-faktor Lain yang Dipertimbangkan: Social Culture Ability	87
4.6 Penambahan Instrumen untuk Menghadapi Nilai Kinerja: Track Record dan Lainnya sebagai Dasar Promosi, Rotasi, dan Mutasi	89

BAB V PENUTUP

5.1 Pembelajaran ke Depan	95
5.2 Penilaian Kinerja secara Teknis Dilakukan oleh Unit Organisasi	96
5.3 Penilaian Kinerja Tidak Semata-mata Berdasarkan Output dalam DIPA	96

DAFTAR PUSTAKA	98
-----------------------------	-----------



BAB I

Manajemen Kinerja di Organisasi Pemerintahan



BAB I

MANAJEMEN KINERJA DI ORGANISASI PEMERINTAH

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima, terlebih dalam era reformasi birokrasi memberi dampak bagi Kementerian/Lembaga (K/L) untuk memiliki akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik.

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu aset tidak tampak, merupakan sesuatu yang sangat strategis bagi Kementerian PUPR dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, bersih, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset stratejik (Human Capital) karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan aset lainnya (Physical Capital dan Organizational Capital).

Untuk mewujudkan SDM yang profesional dan kompeten sesuai nilai-nilai organisasi, maka setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya serta mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Penilaian kinerja dilaksanakan dengan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Penilaian SKP, penilaian perilaku, serta pemantauan dan evaluasi terhadap penilaian kinerja PNS.

1.1 LINGKUNGAN STRATEGIS YANG MEMENGARUHI

PELAKSANAAN KINERJA

(a) **Kompetisi Global**

Free Trade Area (FTA) adalah suatu pengelompokan perdagangan negara-negara anggota yang terkait dan telah menandatangani perjanjian perdagangan bebas (FTA), yang menghilangkan segala bentuk tarif (meskipun beberapa hanya mengecilkan tarif), pembatasan kuota impor, dan preferensi (syarat-syarat) pada sebagian besar barang dan jasa yang diperdagangkan di antara negara yang melakukan perjanjian FTA.

Wilayah perdagangan bebas juga memungkinkan negara untuk fokus pada keunggulan kompetitif dan komparatif untuk lebih bebas dalam perdagangan sehingga barang-barang yang tidak dipunyai atau belum berpengalaman untuk membuat suatu barang dapat lebih cepat masuk dari negara lain begitu juga sebaliknya, sehingga meningkatkan efisiensi dan profitabilitas masing-masing negara.

Dengan telah berlakunya kerja sama kawasan-kawasan bebas dalam melakukan perdagangan di berbagai sektor, maka kompetisi secara global dalam berbagai sektor kian ketat, termasuk bidang infrastruktur.

Mau tidak mau Indonesia juga melakukan perjanjian kerja sama dengan negara-negara di dunia melalui berbagai perjanjian, termasuk AFTA (ASEAN Free Trade Area/Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN), yaitu persetujuan kerja sama dalam rangka meningkatkan daya saing dan menarik investasi asing ke negara-negara ASEAN pada sektor produksi lokal di seluruh negara ASEAN

yang menjadi anggota melalui penghapusan bea dan halangan nonbea.

Terdapat 6 negara ASEAN yang menandatangani perjanjian AFTA, yaitu, Brunei, Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand. Belum lagi berbagai perjanjian kerja sama di wilayah perdagangan bebas lainnya, misalnya *Asia-Pacific Trade Agreement (APTA)*, *South Asia Free Trade Agreement (SAFTA)*, dan lain sebagainya. Bahkan, pada tahun 2020 ini, negara-negara yang tergabung dalam *Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)* menargetkan Asia Pasifik menjadi wilayah perdagangan bebas dan menjadi *Free Trade Area of The Asia Pacific (FTAAP)*. Kompetisi global tersebut mempengaruhi kinerja Kementerian/Lembaga dalam menyiapkan SDM berkinerja tinggi.

(b) Comfort Zone menjadi Competitive Zone

Makin ketatnya persaingan di berbagai sektor me-maksa para penyedia jasa juga semakin meningkatkan kriteria untuk menjaga mutu dan konsistensi barang/jasa yang ditawarkan kepada pengguna jasa.

Termasuk pelayanan terhadap publik oleh kementerian/ lembaga negara juga harus mengikuti tuntutan stakeholder yang menginginkan adanya pelayanan prima, cepat, tepat, dan berkualitas.

Pada akhirnya pola pembinaan manajemen PNS yang selama ini berada pada konsep *comfort zone* (zona aman) dituntut bertransisi menjadi *competitive zone* (zona persaingan), mulai dari sistem rekrutmen hingga pengangkatan ke dalam jabatan menekankan 3 (tiga) aspek mutlak yakni

kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dengan demikian, peningkatan karier setiap PNS tidak lagi didasarkan pada pengisian jabatan yang ditentukan oleh lama atau tidaknya suatu masa kerja, melainkan berorientasi pada kompetisi terbuka sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan masing-masing jabatan serta memenuhi standar kinerja yang dipersyaratkan.

Hal ini sejalan dengan sistem merit yang diamanatkan oleh Undang-undang tentang ASN maupun Peraturan terkait Manajemen ASN.

(c) Era Revolusi Industri 4.0 Robotisasi dan Digitalisasi (Mesin Pintar Menggantikan Pekerja)

Keberadaan mesin dan teknologi dibuat oleh manusia dalam rangka mempermudah manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pada perkembangannya, kehadiran mesin-mesin canggih yang dibuat tidak hanya membantu manusia menghasilkan produk/jasa secara lebih mudah, masif, dan cepat, tetapi juga memiliki dampak mengubah pola pikir serta gaya hidup masyarakat secara drastis.

Situasi ini disebut Revolusi Industri dimana terjadi perubahan besar akan cara manusia memproduksi barang dan jasa yang berdampak pada seluruh bidang kehidupan dan bersifat global.

Revolusi industri pertama dipicu oleh penemuan mesin uap yang diciptakan James Watt pada pertengahan abad ke-18.

Adanya mesin uap ini menjadi dasar penciptaan mesin-mesin lainnya seperti kapal uap, kereta api uap, dan sebagainya.

Jika sebelumnya semua pekerjaan harus dilakukan oleh manusia dengan mengandalkan tenaga otot, tenaga air, maupun tenaga air, dengan adanya teknologi mesin uap ini mampu menjadik proses produksi menjadi lebih cepat dan murah.

Revolusi industri kedua terjadi pada abad 19 yang dipicu oleh ditemukannya teknologi listrik yang kemudian berkembang menjadi mesin-mesin bertenaga listrik seperti mesin ketik listrik, radio, pesawat telepon, mobil, pesawat terbang, dan lainnya sebagainya. Hadirnya mesin-mesin bertenaga listrik yang diproduksi secara massal ini pun mengubah cara manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Jarak semakin terasa dekat, barang-barang dapat diproduksi secara lebih banyak dan cepat, serta tidak lagi eksklusif pada golongan masyarakat tertentu saja.

Pesatnya perkembangan teknologi berbasis listrik ini terus meningkat dengan diperkenalkannya penggunaan elektronik dan teknologi informasi sehingga mulai tercipta mesin komputer dan televisi. Pada abad ke-20

masuk era revolusi teknologi ketiga, yaitu dengan ditemukannya teknologi digital dan internet.

Pada era ini manusia menciptakan teknologi informasi dan elektronika yang menghasilkan sistem otomatisasi berbasis komputer dan menciptakan robot - robot yang dapat menjalankan perintah secara otomatis dan sistematis tanpa dikendalikan sepenuhnya oleh manusia.

Komputer yang semula merupakan barang mewah dan mahal karena membutuhkan ruang khusus untuk menyimpannya, dengan perkembangan penemuan semi konduktor, disusul transistor, lalu integrated chip (IC) membuat ukuran komputer semakin kecil, listrik yang dibutuhkan semakin sedikit, sementara kemampuan berhitungnya sangat cepat, sehingga menjadi barang yang dapat dimiliki oleh semua lapisan masyarakat. Apalagi dengan desain yang kian lama semakin kecil namun menu-menu didalamnya semakin lengkap dan bervariasi, maka komputer bisa dipasang di mesin-mesin yang mengoperasikan lini produksi.

Seiring dengan kemajuan komputer, kemajuan mesin-mesin yang bisa dikendalikan komputer tersebut juga meningkat.

Selanjutnya manusia juga menggabungkan teknologi elektronik dan teknologi informasi ini ke dalam bermacam-macam mesin yang diciptakan dengan bentuk dan fungsi yang

menyerupai bentuk dan fungsi manusia, yang dikenal sebagai Robot. Kini, komputer menggantikan banyak manusia sebagai operator dan pengendali lini produksi.

Komputer menjadi otaknya, robot menjadi tangannya, maka tidak heran jika semakin lama fungsi pekerja kasar dan pekerja manual semakin menghilang.

Saat ini kita mulai memasuki era revolusi industri berikutnya, yaitu Revolusi Industri 4.0 atau yang dikenal dengan sebutan Revolusi Digital di mana terjadinya perubahan dari data analog menjadi data digital serta menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*.

Ditambah dengan pengembangan internet, sehingga manusia dapat berkomunikasi secara langsung, real-time, dan tersambung ke sebuah jaringan bersama, baik secara teks, mengirimkan dokumen/gambar, bahkan video, meski berada di tempat yang sangat jauh.

Adanya internet yang terintegrasi pada mesin-mesin listrik ini memungkinkan manusia melakukan kendali kapan saja dan di mana saja. Kemajuan teknologi di era ini juga menciptakan 1001 sensor baru, dan 1001 cara untuk memanfaatkan informasi yang didapat dari sensor-sensor tersebut yang merekam beragam data baru dengan jumlah yang sangat besar selama 24 jam sehari.

Teknologi yang paling mutakhir yang sedang dikembangkan oleh manusia menjelang era Revolusi Industri 4.0 adalah diciptakannya mesin yang memiliki kemampuan untuk belajar, yang bisa sadar bahwa dirinya melakukan kesalahan sehingga melakukan koreksi yang tepat untuk memperbaiki hasil berikutnya untuk mewujudkan adanya super komputer dengan kemampuan di luar batas kemampuan manusia.

Revolusi industri 4.0 sudah di depan mata. Mau tak mau pemerintah harus memiliki strategi jitu untuk mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin handal dalam mengembangkan pemanfaatan teknologi informasi dalam menghadapi revolusi industri.

Sejalan dengan perkembangan Industri 4.0 tersebut, Kementerian PUPR mulai melakukan perubahan dalam proses bisnisnya dalam memanfaatkan fasilitas informasi teknologi yang sedang berkembang pesat.

Beberapa hal yang mulai dan sedang dilakukan oleh Kementerian PUPR adalah digitalisasi, “connectivity & computer power” (kekuatan konektivitas dan komputer), “human-machine interface” (sistem yang menghubungkan antara manusia dan mesin), dan “analytics intelligence” (algoritma pembelajaran mesin yang digunakan untuk lebih mempermudah penelusuran data dan dengan cepat mendapatkan wawasan yang diinginkan), sehingga dapat meningkatkan

efisiensi, meningkatkan optimasi produksi, dan memperbaiki proses produksi guna mencapai efisiensi yang tinggi dan kualitas produk yang lebih baik, tidak terkecuali juga memberikan nilai tambah bagi pelaksanaan pembangunan infrastruktur.

Selain itu, pemerintah juga fokus pada peningkatan kualitas kinerja dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan salah satu aset penting dalam penyelenggaraan roda pemerintahan sebuah negara. Dalam rekrutmen ASN pengadaan pegawai dilakukan untuk pekerjaan yang sifatnya rutinitas sudah ditutup. Hal ini karena 38% pegawai telah memiliki kompetensi umum.

(d) SMART ASN Berwawasan Global

Untuk menghadapi perubahan dunia serta agar Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lainnya di era revolusi industri 4.0, pemerintah berupaya untuk mewujudkan Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia (SDM).

Pemerintah juga telah merancang road map program Smart ASN yang ditargetkan dapat terwujud pada tahun 2024.

Smart ASN harus memiliki kriteria berintegritas, memiliki rasa nasionalisme tinggi, profesional, berwawasan global, memahami IT dan bahasa asing, hospitality, networking, dan entrepreneurship.

Untuk mewujudkan Smart ASN 2024 itu, harus mulai mempersiapkannya sejak tahap perencanaan dan perekrutan melalui penerimaan Calon Pegawai

Negeri Sipil (CPNS), mulai dari proses perekrutan yang pendaftarannya secara online, sampai seleksi juga sudah komputerisasi, dan terbuka dengan hasil yang bisa diakses oleh semua pihak.

Upaya Pemerintah yang lain dalam menciptakan Smart ASN 2024 adalah melalui penerimaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K).

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa tantangan terhadap sebagian SDM di Indonesia yang dirasa dapat menghambat tujuan negara, yaitu adanya budaya jalan pintas untuk mencapai tujuan, selanjutnya pekerjaan yang asal jadi tanpa adanya perencanaan, dan ketiga adanya mindset ingin mendapatkan pelayanan bukan untuk memberikan pelayanan.

Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, pemerintah berupaya untuk melakukan harmonisasi regulasi dalam pembinaan ASN, menyempurnakan dan mengevaluasi standar pelayanan, sebab progres pekerjaan yang dilakukan pemerintah sudah sangat bagus, mendorong para pimpinan instansi pemerintah harus terlibat aktif dalam proses lelang jabatan untuk menentukan jabatan-jabatan strategis di lingkungannya, serta melakukan evaluasi secara berkala terkait kesesuaian penempatan SDM yang tepat pada suatu jabatan.

d.1 Menguasai IT/Digital dan Bahasa Asing

Ada pepatah bijak pernah berkata “menguasai bahasa asing, bagaikan kita telah mengenggam dunia”.

Di era globalisasi ini, memang menguasai bahasa asing minimal 1 bahasa sudah bagaikan suatu kewajiban.

Menguasai bahasa asing, terutama bahasa Inggris, Arab, Perancis, Mandarin, dan Rusia yang merupakan 5 bahasa paling banyak digunakan di dunia, membuat kita mampu berkomunikasi dan memperdalam pemahaman terhadap berita yang datang dari setiap penjuru dunia.

Hal ini membuat kita dapat mengetahui apa yang terjadi di dunia global dengan lebih baik. Dengan memahami bahasa asing dan budaya luar, tidak hanya kita dapat melihat budaya kita sendiri dalam perspektif yang berbeda, tetapi juga dapat beradaptasi dan memecahkan masalah dalam situasi yang asing. Tentunya hal ini menjadi tambahan kapasitas dan daya saing bagi yang bersangkutan dalam kariernya.

d.2 Penguasaan IT

Selain kemampuan menguasai bahasa asing, penguasaan di bidang IT/Digital juga mutlak diperlukan oleh ASN di era Revolusi Digital ini karena Teknologi Informasi dan Komunikasi yang dikembangkan dalam pemerintahan atau yang disebut E-Government membuat masyarakat semakin mudah dalam mengakses kebijakan pemerintah sehingga program yang dicanangkan pemerintah dapat berjalan dengan lancar.

E-Government juga dapat mendukung pengelolaan pemerintahan yang lebih efisien, dan bisa meningkatkan komunikasi antara pemerintah dengan sektor usaha dan industri.

Masyarakat dapat memberi masukan mengenai kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sehingga dapat memperbaiki kinerja pemerintah. Selain itu, penguasaan IT/Digital juga dapat mengatasi berbagai permasalahan akibat semakin bebasnya masyarakat mengakses situs pemerintah akan membuka peluang terjadinya *cybercrime* yang dapat merusak sistem TIK pada E-Government.

d.3 Daya Jejaring Kerja (Networking) Tinggi

Pengembangan SDM, dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil, merupakan hal yang terus berkelanjutan.

PNS merupakan bagian administrasi publik yang berperan sangat strategis dan kritis dalam pencapaian target-target pembangunan yang telah dicanangkan Pemerintah.

Sejalan dengan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 yang mewajibkan setiap Kementerian/Lembaga menerapkan sistem merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara, maka Kementerian PUPR juga telah melakukan penataan Sistem Manajemen SDM dengan mewujudkan sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

d.4 Inovatif dan Hospitality

Perwujudan tata kelola pemerintah Indonesia menjadi kelas dunia menjadi tantangan bagi Pemerintah.

Untuk itu, perubahan cara kerja, pola pikir, dan mindset para PNS dari biasa menjadi inovatif

dan berjiwa hospitality (ramah dan melayani) menjadi sebuah fokus Pemerintah untuk diterapkan bagi seluruh Aparatur Sipil Negara agar masyarakat dapat merasakan Pelayanan publik yang prima serta profesional, melalui Sistem Manajemen Kinerja.

Dengan adanya Sistem Manajemen Kinerja, setiap unit instansi Pemerintah harus memiliki target hasil/ouput atau outcome yang manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat, bukan lagi berdasarkan serapan anggaran ataupun predikat keuangan instansi.

(e) Sistem Informasi Pendukung

Untuk mempermudah pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga, maka pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bekerjasama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) telah menciptakan aplikasi bernama Sepakat, yaitu sebuah aplikasi e-performance based budgeting, sehingga semua anggaran yang dapat diajukan kini berdasarkan perencanaan kinerja yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat.

Aplikasi tersebut ke depan akan diaplikasikan ke seluruh unit instansi Pemerintah sehingga sistem tersebut dapat terintegrasi dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah.

Terkait upaya peningkatan kualitas manajemen kinerja, tidak hanya integrasi aplikasi dengan Kementerian PANRB saja, melainkan juga dengan lembaga lainnya, misalnya e-PUPNS Badan

Kepegawaian Negara (BKN), yang merupakan aplikasi sistem informasi kepegawaian ASN, yang mendukung pengelolaan manajemen ASN yang rasional sebagai sumber daya aparatur Negara. Berbagai aplikasi yang terintegrasi antara satu Kementerian/Lembaga ini dimaksudkan untuk mewujudkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi manajemen kinerja nasional.

(f) Reformasi Birokrasi

Reformasi bidang birokrasi masih merupakan agenda prioritas pemerintah Presiden Joko Widodo yang terdapat dalam Nawacita pada butir ke 2 yaitu: “Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintah yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.” Tidak pelak lagi, upaya pembenahan yang dilakukan akan memindahkan aparatur sipil negara dari comfort zone ke competitive zone.

Program reformasi birokrasi yang dilakukan mewajibkan setiap instansi pemerintah salah satunya adalah melakukan dan mengembangkan peningkatan kinerja individu pegawai. Pada 2014, pemerintah telah melakukan perubahan besar dalam peningkatan kinerja PNS dengan membentuk badan khusus untuk pengembangan sumber daya manusia.

The Global Competitiveness Report 2017-2018 yang dikeluarkan oleh World Economic Forum menunjukkan daya saing infrastruktur Indonesia berada di peringkat 45, meningkat dibandingkan pada tahun 2016-2017 yang ketika itu ada di peringkat

60 dunia. Untuk itu, salah satu pembenahan yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing tersebut adalah dengan dikeluarkannya UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara untuk mendorong percepatan perbaikan kualitas Aparatur Sipil Negara.

Visi dari reformasi ASN adalah; mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, melayani dan sejahtera.

Sejalan dengan Visi UU ASN, Visi dan Misi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, yaitu tersedianya Infrastruktur Pekerjaan umum dan Perumahan Rakyat yang Andal untuk mendukung Indonesia Sejahtera 2025, maka dibutuhkan SDM aparatur yang profesional, yang bisa didapatkan melalui penataan Sistem Manajemen SDM. Penerapan sistem merit dalam penilaian kinerja ASN sebagaimana diamanatkan UU ASN adalah sistem yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Dengan demikian akan berefek pada peningkatan kinerja dan kualitas Kementerian PUPR sebagai sebuah organisasi.

1.2 DASAR HUKUM PELAKSANAAN KINERJA ORGANISASI

Dalam rangka peningkatan pelaksanaan kinerja organisasi, terdapat sejumlah dasar hukum. Beberapa diantaranya adalah:

- (a) Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4405);
- (b) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi

- Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 26, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
- (c) Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
 - (d) Peraturan Presiden Nomor 15 Tahun 2015 tentang Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 16);
 - (e) Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian /Lembaga (Renstra K/L) 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 860);
 - (f) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);
 - (a) Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2013 tentang Perubahan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
 - (b) Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 09 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Instansi Pemerintah;

Di Kementerian PUPR sendiri telah menerbitkan

peraturan yang mengatur mengenai kinerja organisasi yakni Peraturan Menteri PUPR 09/PRT/M/2018 tentang Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Di Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

Permen tersebut sebagai acuan seluruh unit organisasi di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dalam menyelenggarakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Permen tersebut merupakan salah satu upayakonkrit dalam mewujudkan akuntabilitas, transparansi dan produktivitas kinerja, instansi pemerintah diharuskan menyampaikan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah yang dihasilkan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Ruang lingkup pengaturan dalam Permen tersebut meliputi: penyelenggaraan SAKIP; rencana strategis; perjanjian kinerja; pengukuran kinerja; pengelolaan data kinerja; pelaporan kinerja; dan reviu dan evaluasi kinerja.

1.3 DASAR HUKUM PELAKSANAAN KINERJA PEGAWAI

Untuk pelaksanaan kinerja pegawai, terdapat sejumlah dasar hukum. Beberapa diantaranya adalah:

- (a) Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- (b) Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- (c) Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- (d) Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

- (e) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor: 14/PRT/M/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kementerian Pekerjaan Umum yang Merupakan Kewenangan Pemerintah dan Dilaksanakan Sendiri.
- (f) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor: 4/PRT/M/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum.
- (g) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- (h) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor: 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- (i) Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 240/KPTS/M/2015 tentang Penetapan Satuan Kerja di Lingkungan Kementerian PUPR.

Seiring dengan perubahan organisasi dan perubahan kebijakan terkait dengan penilaian kinerja maka pada tahun 2019 telah diterbitkan beberapa peraturan sebagai acuan dalam penyelenggaraan kinerja pegawai di Kementerian PUPR yakni:

- (a) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 03/PRT/M/2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- (b) Peraturan Menteri Nomor 05/PRT/M/2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- (c) Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

(d) Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 07/SE/M/2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Sesuai Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang memiliki visi untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, melayani dan sejahtera, dikatakan bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Sistem merit yang dimaksud tersebut memiliki ciri-ciri:

- (a) seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif; Menerapkan prinsip fairness dalam semua urusan manajemen kepegawaian;
- (b) penggajian, reward and punishment berbasis kinerja; Standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik;
- (c) manajemen SDM secara efektif dan efisien;
- (d) melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena-mena; serta
- (e) adanya lembaga Independen yang menjaga pelaksanaan sistem merit. Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS serta untuk mewujudkan sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Sebagai penanggung jawab pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian (BPSDM) mewujudkan amanat undang-undang dengan membangun sistem manajemen SDM berikut fasilitas pendukungnya seperti aplikasi-aplikasi yang memungkinkan memonitor dan menilai kinerja pegawai.

Penekanan pada peningkatan kinerja aparatur ini sesuai dengan acuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 mengenai penilaian prestasi kerja PNS. Pembenaan SDM aparatur negara sekarang ini dengan pengutamakan pada capaian kinerja PNS yang tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan penilaian terhadap perilaku kerja PNS.

Tahun 2019 dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS maka dilakukan penyempurnaan manajemen kinerja di Kementerian PUPR sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Agar penilaian kinerja bisa berjalan sesuai dengan target, BPSDM Kementerian PUPR sejak tahun 2018 telah memfasilitasi dengan aplikasi manajemen SDM Kementerian PUPR, yakni: e-Kinerja, e-LKP (Lembar Kerja Pegawai) dan e-Perilaku (Multirating 360°). Dengan adanya aplikasi-aplikasi tersebut diharapkan akan mempercepat pelaksanaan penilaian kinerja ASN kementerian PU PR yang obyektif, transparan akuntabel, dan berasaskan sistem merit yang terintegrasi.

1.4 MANFAAT MANAJEMEN KINERJA

Adapun manfaat manajemen kinerja adalah:

- (a) Menetapkan Perkembangan Karir dan Promosi SKP menilai produktivitas dan kontribusi pegawai PNS terhadap organisasi. Kegagalan dan keberhasilan pegawai melaksanakan tugas menjadi pertimbangan untuk perkembangan karir dan promosi pegawai.
- (b) Berfungsi sebagai Unsur Penentu Kenaikan Pangkat. Salah satu syarat kenaikan naik pangkat bagi pegawai PNS adalah penilaian prestasi kerja pegawai selama 2 tahun terakhir sekurang-kurangnya bernilai baik. Rekomendasi diberikan oleh pejabat penilai berdasar-

kan hasil ketercapaian target kinerja di SKP yang sudah dibuat pegawai.

- (c) Menghindari Subjektivitas Penilaian dari Pimpinan. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja didasarkan pada pencapaian target kerja (kinerja standar/harapan), bukan berdasarkan pertimbangan subjektif dari pimpinan/atasan langsung yang dapat mengakibatkan asumsi adanya pilih kasih antar pegawai. Penilaian kerja harus bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipasi dan transparan. Sehingga tak ada pilih kasih dalam penilaian karena proses bersifat objektif.
- (d) Meningkatkan Motivasi Pegawai. SKP membuat target dan nilai yang jelas dalam setiap tugas pokok pegawai. Penilaian kerja yang memiliki standar di awal serta jaminan obyektivitas atasan akan meningkatkan motivasi dan semangat pegawai menyelesaikan pekerjaannya.
- (e) Meningkatkan Produktifitas dan Tanggung Jawab Pegawai. Dengan menyusun sendiri rencana kerja berikut target dalam bentuk kontrak kerja seperti yang ada, maka secara psikologis seseorang akan lebih berkomitmen untuk mencapainya.

Kegunaan penyusunan dan penilaian prestasi kerja, yakni:

1. Menentukan tunjangan kinerja. Hasil penilaian SKP menjadi dasar menentukan besaran tunjangan kinerja bulanan bagi pegawai;
2. Menentukan mutasi atau perpindahan pegawai. Berdasarkan sistem merit, jalur karir pegawai ditentukan dari hasil penilaian kompetensi dan penilaian kinerja;
3. Menentukan pengembangan kompetensi (misalnya training/pelatihan) yang dibutuhkan pegawai berdasarkan gap kinerja. Pembinaan pegawai PNS dititikberatkan

pada sistem prestasi kerja. Dari hasil evaluasi pejabat penilai bisa ditentukan kebutuhan untuk pengembangan kualitas dan pembinaan SDM-PNS. Pengembangan ini bisa melalui pelatihan atau training untuk membangun dan medayagunakan perilaku kerja pegawai;

4. Mengukur Keberhasilan Pegawai dalam melaksanakan target yang sudah ditetapkan selama setahun.
Manajemen kinerja digunakan sebagai panduan dalam bekerja.
Para pegawai dalam bekerja tidak harus menunggu instruksi atasan karena sudah memiliki rencana, sasaran dan target kerja yang jelas. Setiap pegawai bisa fokus pada tugas-tugas yang terkait dengan sasaran kerja yang dimilikinya;
5. Mengukur Kontribusi Individu terhadap Organisasi.
Prestasi dari organisasi sangat ditentukan kontribusi yang diberikan oleh individu-individu yang tergabung di dalamnya. Dengan menerapkan SKP maka kontribusi yang diberikan oleh individu dapat dilihat dengan transparan karena terukur dengan formula formula yang jelas. Jika individu berkinerja buruk, tidak mengerjakan tugas yang ditargetkan maka capaian dari organisasi tempat yang bersangkutan tergabungkan terseret anjlok.
6. Lebih adil dalam pemberian sanksi/hukuman disiplin.
Proses pe-nilaian yang sejak awal dilakukan secara kuantitatif dan terbuka serta target yang jelas maka jika ada yang tidak melaksanakan tugas dengan baik akan atau meleset bahkan pelanggaran aturan akan terlihat dengan jelas. Pegawai yang dinilai pun bisa mengetahui penyebab pemberian hukuman disiplin bukan karena penilaian subyektif dari pejabat penilai.

1.5 GAMBARAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA

Pembelajaran manajemen kinerja yang baik dapat dilihat dari keberhasilannya mengukur dan menilai kinerja bawahannya secara objektif. Dalam sub bab ini terdapat 2 kementerian yang dianggap terbaik dalam pengelolaan kinerjanya berdasarkan penghargaan yang diterimanya diantaranya adalah Kementerian Keuangan dan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Selain kementerian, terdapat pula pembelajaran dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah berhasil menerapkan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan kinerja sesungguhnya melalui penilaian kinerja bulanan dengan menggunakan aplikasi.

1.5.1 Penerapan Penilaian Kinerja di Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian yang sangat baik dalam pengelolaan kinerja pegawai. Tahun 2018, Kementerian Keuangan menerima penghargaan atas Inovasi Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Individu Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Anugerah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) 2018.

Dalam pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan guna mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Transformasi dan Kelembagaan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Pengelolaan kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan terdiri dari pengelolaan kinerja organisasi dan pengelolaan kinerja pegawai bagi seluruh Unit Eselon I dan/atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pengelolaan kinerja dikordinasikan antara Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan selaku Manajer Kinerja Organisasi Pusat untuk pengelolaan kinerja organisasi dengan Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku Manajer Kinerja Pegawai Pusat untuk pengelolaan kinerja pegawai.

Kemenkeu telah melakukan penilaian perilaku menggunakan metode 3600 dimana atasan, rekan dan bawahan memberikan penilaian.

Terdapat mekanisme pengajuan evaluator (penilai) dan penetapan evaluator menggunakan tenggat waktu.

Terdapat pinalti pula yang tidak mengajukan evaluator. Pinalti diterapkan mulai tahun 2019. Meskipun penerapan penilaian via aplikasi telah diterapkan sejak tahun 2012, namun terus disempurnakan dan dikembangkan agar dapat ditingkatkan terus menerus.

Selain itu, salah satu kelebihan Kemenkeu dalam melakukan pengelolaan kinerja individu adalah adanya dialog kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016 tanggal 15 Juli 2016 tentang Pedoman Dialog Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Dialog Kinerja ini terbagi ke dalam Dialog Kinerja Individu (DKI) dan Dialog Kinerja Organisasi (DKO).

Dialog Kinerja Individu (DKI) merupakan komunikasi antara atasan langsung dengan bawahan untuk mendiskusikan kinerja bawahan melalui metode one on one coaching dan group coaching.

Melalui dialog ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu, dan interaksi positif antara atasan langsung dan bawahan serta nantinya akan terpetakan potensi/kompetensi pegawai sebagai salah satu alat perencanaan pengembangan pegawai.

Dalam pelaksanaannya, di awal tahun, atasan melakukan evaluasi pelaksanaan rencana aksi terkait perkembangan kinerja maupun pengembangan kompetensi bawahan pada periode sebelumnya.

Diskusi lebih banyak membahas mengenai pencapaian target periode sebelumnya dengan efektivitas rencana aksi yang telah disepakati bersama.

Dalam DKI tersebut, disusun rencana aksi terkait pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi bawahan (coachee) untuk tahun berjalan berdasarkan usulan dari bawahan maupun hasil pengamatan atasan terhadap kinerja bawahan di tahun sebelumnya.

Kesepakatan rencana aksi penyelesaian target kinerja maupun pengembangan diri bawahan wajib dituangkan dalam formulir Individual

Performance Review (IPR). Sebagai tindak lanjut DKI, dilakukan monitoring terhadap rencana aksi tersebut serta dilakukan revidi dan evaluasi, pada pertengahan tahun.

1.5.2 Penerapan Penilaian Kinerja di Kementerian Kelautan dan Perikanan

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) merupakan salah satu kementerian dengan pengelolaan kinerja terbaik dimana sejak tahun 2013 selalu mendapatkan SAKIP dengan nilai A.

Dalam pengelolaan kerjanya, KKP menggunakan *Balanced Scorecard* yang mulai diperkenalkan sejak tahun 2012.

Kementerian Kelautan dan Perikanan mempunyai timeline pengelolaan kinerja yang telah ditetapkan sejak bulan Januari.

Di awal tahun, dilakukan pengisian data perencanaan kinerja di sistem informasi kinerja dan mulai menyusun sasaran strategis serta Indikator Kinerja Utama (IKU). Pengukuran dan evaluasi IKU dilakukan di akhir tahun dengan melakukan pengisian capaian dan pelaporan secara online.

Salah satu kelebihan pengelolaan kinerja di KKP adalah mengintegrasikan mulai dari perencanaan (melalui aplikasi kinerjaku) dan mengaitkan dengan pengendalian (e-dalwas) serta database kepegawaian (e-pegawai) dan penilaian kinerja pegawai (e-SKP).

Target dan Indikator Kinerja di-cascade hingga Level Unit Kerja terkecil serta ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja serta ke individu yang ditetapkan dalam Form

SKP.

Dalam melakukan pengelolaan kinerja, KKP juga sudah memiliki KepMenKP No. 87/2018 Tentang Tim Pengelolaan Kinerja KKP dimana diketuai oleh Kepala Biro Perencanaan dengan mengikutsertakan kepala bagian sebagai kordinator-kordinator serta kepala bagian program di setiap unit kerja eselon I sebagai manajer kinerja.

Pengelolaan kinerja di KKP, dilakukan melalui aplikasi kinerja yang dimulai dari tahap perencanaan kinerja, pengukurankinerja, pelaporan kinerja serta evaluasi kinerja. Dalam pengukuran kinerja, terdapat reward dan punishment berdasarkan kinerja organisasi. Salah satu hal yang penting dalam pengelolaan kinerja di KKP adalah adanya integrasi antara kinerja organisasi (IKU) dan kinerja individu (SKP).

Dalam rangka peningkatan budaya kerja, setiap pejabat struktural diwajibkan untuk membuat Perjanjian Kinerja yang ditandatangani atasannya dan dipasang di meja kerja masing-masing.

Selain itu, juga secara berkala selalu dilakukan forum manajemen kinerja untuk melakukan penyusunan program kerja dan evaluasinya.

Untuk melakukan peningkatan kinerja pegawai dilakukan diklat pengelolaan kinerja yang berasal dari seluruh unit kerja di KKP.

Pemanfaatan informasi kinerja dalam reward dan punishment juga dilakukan oleh KKP. Sejalan dengan Perpres No. 131 Tahun 2017, KKP telah menerbitkan Permen No. 59 Tahun 2017 tentang Pemberian,

penambahan dan pengurangan tunjangan kinerja di Lingkungan KKP. Formulasi Tukin baru mengandung unsur:

(a) Capaian Kinerja Organisasi, (b) Capaian Kinerja Pegawai, (c) Perilaku Disiplin Non Presensi dan (d) Disiplin Presensi.

Penerapan reward and punishment menjadi tematik utama implementasi SAKIP KKP di tahun 2018.

Formulasi ini dikombinasikan dengan sistem tanggung renteng yang berlaku untuk capaian kinerja organisasi. KKP juga telah mengeluarkan Pemen No.16/2018 yang mengatur tentang tatacara pembayaran tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Dalam perjalanannya, KKP telah melakukan penyempurnaan Sistem Aplikasi Pengelolaan Kinerja sehingga perhitungan Capaian Kinerja Organisasi lebih memudahkan, transparan, dan online.

Selain itu, telah dilakukan uji coba penerapan sistem perilaku 360o pada semester I tahun 2018 menggunakan e-Pegawai.

Pasca sosialisasi, tingkat kepatuhan pelaporan kinerja organisasi dan pegawai menjadi semakin baik.

1.5.3 Penerapan Penilaian Kinerja di Provinsi Jawa Barat

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) telah menggunakan sistem SKP online dalam penilaian kerjanya yaitu tahun 2014 sesuai dengan amanah PP No.46 tahun 2011.

Penilaian kinerja bulanan dilakukan oleh seluruh pegawai di Provinsi Jawa Barat sebagai syarat pembayaran TPP (Tunjangan Penghasilan Pegawai).

Sejak terbitnya Pergub tahun 2009 tentang pemberian tunjangan berdasarkan kinerja, maka pegawai di Prov. Jawa Barat harus melakukan pelaporan kinerja harian secara manual.

Namun penggunaan kertas tidak efisien dan tidak go green, maka BKD mengembangkan aplikasi untuk mengatasi persoalan ini. Seiring dengan berjalannya waktu, penilaian harian dianggap tidak bisa terlaksana dengan efektif sehingga perlu penilaian kinerja bulanan,

Awalnya banyak resistensi dari pegawai, namun dengan dukungan pimpinan (gubernur) sistem terus ditegakkan, bila kinerja bulanan tidak dipenuhi maka berpengaruh pada pembayaran TPP.

Saat ini, penilaian kinerja bulanan menggunakan nilai dari aplikasi lainnya (automatic system) yaitu presensi dan aplikasi e-monitoring sehingga capaian kinerja pegawai dapat dikonfirmasi langsung oleh sistem dan tidak bisa dimodifikasi.

Selain itu, penilaian juga dilakukan berdasarkan perilaku.

Keterlibatan seluruh pegawai dan pejabat penilai wajib hukumnya karena pejabat penilai/atasan harus memberikan penilaian kinerja bulanan bawahan.

Saat ini, sedang dikembangkan sistem penilaian kinerja bulanan dan presensi berbasis aplikasi di smartphone. Penilaian kinerja bulanan menggunakan ukuran capaian

target bulanan setiap bulan yang dijabarkan dari target kinerja tahunan (capaian kinerja bulanan harus diinput tanggal 1-12 bulan berikutnya).

Pegawai menginput capaian kinerja bulanan dan atasan memvalidasi penilaian setiap bulan.

PENILAIAN PERILAKU MENGGUNAKAN INDIKATOR PENILAIAN SEBAGAI BERIKUT:

ORIENTASI PELAYANAN

Definisi : prosentase kepuasan pelayanan pegawai

Perhitungan : $(\text{Jumlah konsumen} - \text{Jumlah Ketidakpuasan}) / \text{Jumlah konsumen} \times 100 \%$

INTEGRITAS

Definisi : Tingkat Ketaatan terhadap PP 53 tahun 2010 dan Perolehan Penghargaan

Perhitungan : $(\text{Tidak Terkena Hukuman Disiplin} = 95 \text{ poin}) + (\text{Penghargaan} = \text{maksimal } 5 \text{ poin})$

KOMITMEN

Definisi : Kehadiran Apel Kerja dan Upacara Hari Besar Nasional atau Hari Keadaran Nasional

Perhitungan : $(\text{jumlah hadir apel kerja}/4 \times 100 \%) + (\text{jumlah hadir PHBN}/1 \times 100 \%) / 2$

DISIPLIN

Definis : prosentase kehadiran kerja pegawai

Perhitungan : $((\text{Jumlah hari kerja} - \text{Jumlah ketidakhadiran}) / \text{Jumlah hari kerja} \times 100 \%) + (\text{Jumlah jam kerja} - \text{jumlah jam kerja kosong} / \text{jumlah jam kerja}) \times 100 \%) / 2$

KERJASAMA

Definisi : Tingkat Keikutertaan dalam Tim/Panitia Kerja dan Rapat Kerja

Perhitungan : $(\text{Tim/Panitia Kerja} = 80) + (\text{Rapat Kerja} = 20)$

KEPEMIMPINAN

Definisi : Tingkat keikutsertaan dalam Tim/Panitia Kerja sebagai Ketua/Koordinator dan Narasumber

Perhitungan : (Tim/Panitia Kerja = 80) + (Narasumber = 20)

Semua indikator penilaian perilaku diambil dari aplikasi lainnya. Misal: disiplin diambil dari daftar presensi bulanan, nilai komitmen dari perhitungan jumlah hadir apel kerja dibagi 4 (apel dilakukan seminggu sekali tiap hari Senin),

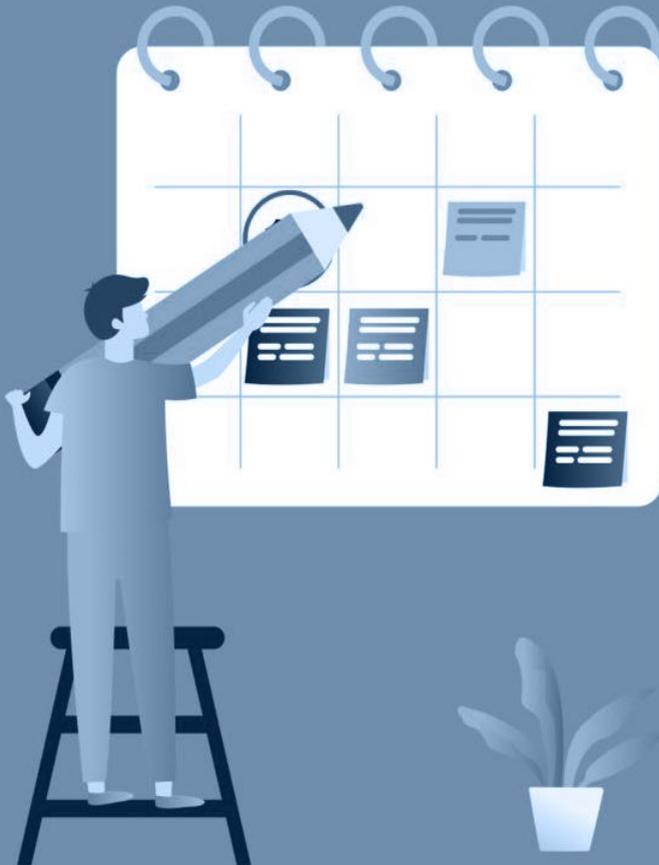
Jumlah TPP yang dibayarkan pada pegawai didasarkan pada persentase nilai kinerja dikalikan dengan besaran TPP pada jabatan masing-masing pegawai. Misal nilai kinerja pegawai pada bulan X adalah sebesar 90%, maka jumlah TPP yang dibayarkan pada pegawai tersebut sebesar 90% x besaran TPP.

Dalam penilaian kinerja bulanan yang terpenting adalah penyusunan fondasi kepegawaian yang kuat dimana jabatan dan uraian tugas setiap orang telah jelas.

Setiap orang harus memiliki standar kinerja yang jelas. Tantangan yang terberat dalam penilaian kinerja bulanan dan aplikasi kinerja adalah perubahan mindset dan budaya kerja pegawai

BAB II

Implementasi Manajemen Kinerja di Kementerian PUPR





BAB II

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DI KEMENTERIAN PUPR

Implementasi manajemen kinerja yang dibahas dalam Bab II ini dilihat berdasarkan 5 M : *Man* (pengelola kepegawaian), *Money* (ketersediaan anggaran), *Machine* (instrumen yang digunakan), *Method* (metode yang digunakan), *Material* (bahan yang digunakan).

2.1 Pelaksanaan Kinerja berdasarkan Pengelola Kepegawaian)

Saat ini Kementerian PUPR melalui BPSDM bekerja sama dengan Biro Kepegawaian dan Ortala terus meningkatkan upaya peningkatan pemahaman dan kesadaran dalam pelaksanaan manajemen kinerja di seluruh tingkatan, baik pusat maupun balai, hingga ke SNVT Mandiri.

Pelaksanaan kegiatan peningkatan pemahaman dan kesadaran dalam melaksanakan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian PUPR juga merupakan kontribusi dari kepegawaian di setiap unit organisasi maupun perwakilan dari unit kerja bagian kepegawaian yang mengikuti kegiatan-kegiatan workshop dan internalisasi penilaian kinerja di lingkungan Kementerian PUPR yang diselenggarakan oleh BPSDM sejak tahun 2015 sampai sekarang.

Berdasarkan Penilaian Mandiri Evaluasi Peningkatan Kinerja tahun 2017-2018 oleh Pusat Penilaian Kompetensi dan Pemantauan Kinerja, BPSDM dapat dideskripsikan hasil sebagai berikut:

- (a) Penilaian Mandiri Evaluasi Peningkatan Kinerja tahun 2017 dilakukan dengan pemberian kuesioner terhadap 11 unit kerja, sedangkan tahun 2018 terhadap 11 unit organisasi.
- (b) Terdapat peningkatan nilai dalam perencanaan kinerja.
Adanya aplikasi e-Kinerja memudahkan pegawai dalam penyusunan perencanaan kinerja, serta memudahkan atasan memonitor pencapaian kinerja dan melakukan penilaian di akhir tahun.

Selain itu, BPSDM juga telah mengembangkan dan mensosialisasikan sistem aplikasi e-LKP yang terintegrasi dengan e-Kinerja, di mana aplikasi ini menjadi dasar pemberian penilaian kinerja bulan bawahan oleh atasan langsungnya berdasarkan bukti kerja yang disampaikan.

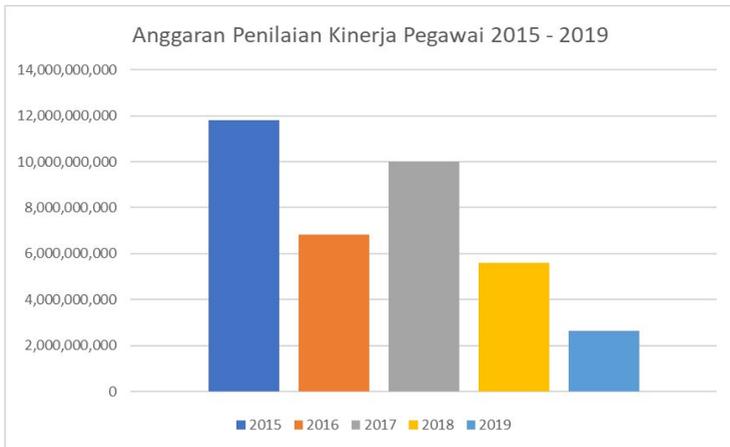
Dalam rangka atasan dapat melakukan penilaian perilaku secara lebih objektif, maka dikembangkan pula sistem aplikasi penilaian perilaku Multirating 360o yang terintegrasi dengan aplikasi e-Kinerja.

- (c) Terkait pemantauan kinerja sudah terdapat peningkatan signifikan terhadap monitoring dan evaluasi dari atasan langsung. Adanya aplikasi e-Kinerja dan e-LKP telah membantu dalam monitoring dan evaluasinya.
- (d) Dalam penilaian kinerja, sudah mulai dilengkapi dengan bukti kerja, terutama yang disampaikan pegawai melalui e-LKP untuk dinilai oleh atasan langsungnya.

- (e) Namun demikian, dalam rangka peningkatan kinerja secara terus-menerus diperlukan upaya-upaya sebagai berikut:
- 1) Dalam pelaksanaan rencana, perlu dilakukan peningkatan bimbingan terdapat capaian SKP baik oleh atasan maupun perwakilan bagian kepegawaian unit organisasi/unit kerja yang telah mengikuti bimbingan teknis Penilaian Prestasi Kerja sehingga dapat tersosialisasikan dengan lebih baik lagi di lingkup unit organisasi maupun unit kerja masing-masing.
 - 2) Untuk pembinaan kinerja, perlu upaya penghargaan/reward atas prestasi kerja.
 - 3) Yang paling menjadi perhatian adalah tindak lanjut penilaian kinerja sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja dan untuk pengembangan karier. Adanya review terhadap Permen tunjangan kinerja dan penetapan pola karier diharapkan dapat meningkatkan upaya tindak lanjut tersebut.

2.2 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Ketersediaan Anggaran Pengelolaan Kinerja Pegawai

Ketersediaan anggaran pengelolaan kinerja pegawai berada dalam anggaran Pusat Penilaian Kompetensi dan Pemantauan Kinerja. Anggaran tersebut digunakan mulai dari pembuatan instrumen penilaian kinerja (e kinerja, e lembar kerja pegawai, e multirating 3600) dan evaluasi kinerja. Setiap tahunnya anggaran penilaian kinerja selalu tersedia sesuai dengan kebutuhan.



Untuk mengetahui gambaran kinerja pada setiap unit organisasi di lingkungan Kementerian PUPR, maka dilakukan penilaian kinerja oleh Bagian Tata Usaha/Kepegawaian masing-masing. Melalui penilaian kinerja tersebut, setiap unit organisasi dapat mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai.

Penilaian kinerja pegawai pada tiap-tiap unit organisasi, telah dilakukan per 2018 harus minimal 1 kali kegiatan terkait penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini juga dalam rangka melakukan internalisasi kepada para pegawai mengenai pentingnya peningkatan kinerja dan prestasi kerja.

Selain itu, juga sebagaimana melakukan evaluasi kinerja dan prestasi kerja sehingga dapat dilakukan langkah-langkah strategis untuk perbaikan dan peningkatan di masa mendatang.

Dalam pelaksanaan kegiatan ini, setiap unit organisasi secara aktif berkoordinasi dengan BPSDM dalam mem-

bahas masalah-masalah terkait dengan persoalan teknis penilaian kinerja.

Di samping itu, setiap unit organisasi juga wajib melaporkan penilaian kinerjanya ke BPSDM setiap tahun. Untuk mendukung kegiatan tersebut, tiap unit organisasi memiliki anggaran untuk melakukan bimbingan teknis.

2.3 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Instrumen yang Digunakan

Kondisi saat ini mengenai Penilaian Kinerja masih menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan tersebut adalah SKP yang disusun belum merupakan turunan dari RENSTRA/RKT/RKAKL dan tugas atasan, belum dapat mewujudkan pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan hasil penilaian prestasi kerja seperti diamanahkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Nasional, lambatnya pengumpulan SKP, sulit dalam melakukan penilaian prestasi kerja karena kurangnya bukti kerja dan capaian kinerja pegawai tidak menggambarkan capaian kinerja organisasi. Untuk itu, BPSDM telah mengembangkan suatu sistem penilaian prestasi kerja yang terdiri dari e-Kinerja dan aplikasi e-Lembar Kerja Harian, aplikasi multirating 360° untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

Aplikasi e-Kinerja adalah Sistem Informasi Prestasi Kerja yang digunakan bagi tiap-tiap pegawai untuk penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Untuk mengakses aplikasi ini dapat mengunjungi <http://kinerja.pu.go.id>. Kelebihan aplikasi ini adalah atasan akan mendapatkan notifikasi jika bawahannya belum

mengisi, sebaliknya jika atasan belum mengisi akan mendapatkan notifikasi melalui email. Manfaat adanya keterkaitan antara atasan dan bawahan adalah atasan dapat memantau kinerja anak buahnya dan dapat memonitor jika ada kelebihan target atau tidak mencapai target.

Di samping itu, pegawai dapat melakukan pengisian dan penilaian SKP secara hierakis dan terintegrasi. Aplikasi e-Kinerja ini terintegrasi dengan e-HRM sehingga nilai kinerja dapat dilihat dalam aplikasi e-HRM, demikian pula e-Kinerja menarik database pegawai secara otomatis sistem dari e-HRM.

Selain e-Kinerja, aplikasi lainnya terkait dengan penilaian kinerja adalah e-Lembar Kerja Pegawai (E-LKP). Aplikasi E-LKP ini digunakan bagi tiap-tiap pegawai untuk melakukan pencatatan pekerjaan yang terintegrasi dengan data Kegiatan Tugas Jabatan pada SKP tiap-tiap pegawai. Untuk mengakses aplikasi ini dapat mengunjungi <http://bpsdm.pu.go.id/center/lkp>.

Bagi pegawai aplikasi ini berguna untuk:

- menjadi bukti atas kinerja yang telah dilakukan;
 - menjadi bukti saat mengajukan keberatan atas penilaian dari atasan; dan
 - Sebagai bahan untuk penulisan SKP.
- Adapun bagi Penjabat Penilai berguna untuk:
- (a) menjadi bahan untuk melakukan penilaian kinerja yang telah dilakukan bawahannya;
 - (b) menjadi bahan untuk melakukan penilaian perilaku bawahan;
 - (c) menjadi bukti saat bawahan mengajukan keberatan atas penilaian yang diberikan; dan

(d) sebagai bahan untuk evaluasi kinerja unit kerja.

Selain aplikasi e-Kinerja dan e-LKP, dalam rangka menunjang penyelenggaraan manajemen kinerja di Kementerian PUPR, telah dikembangkan aplikasi multirating 360o. Aplikasi ini disusun dalam rangka mewujudkan penilaian kinerja yang objektif, terukur, akuntabel, dan transparan maka telah disusun aplikasi penilaian perilaku multirating 360°. Terkait dengan aplikasi tersebut, sudah diujicobakan di beberapa unit kerja/balai/satker dan telah dilakukan penyempurnaan aplikasi maupun soal sesuai masukan hasil uji coba. Adapun bobot penilaian sebagaimana tercantum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Aspek	Nilai bobot untuk Pejabat structural	Nilai bobot untuk pelaksana
Orientasi Pelayanan	10	10
Komitmen	15	20
Integritas	20	20
Disiplin	15	20
Kerjasama	20	30
Kepemimpinan	20	0

Dalam aplikasi tersebut, soal untuk pejabat struktural terdiri atas 3 (tiga) soal per tiap-tiap aspek yang meliputi: orientasi pelayanan, komitmen, integritas, kerja sama, disiplin, dan kepemimpinan. Sedangkan soal untuk pelaksana terdiri atas 3 (tiga) soal per tiap-tiap aspek yang meliputi: orientasi pelayanan, komitmen, integritas, kerja sama, dan disiplin. Sedangkan penilaian pejabat struktural terdiri atas diri sendiri (5%), atasan

(55%) dan 2 rekan sejawat (masing-masing 10%), 2 bawahan (masing-masing 10%), sedangkan penilaian untuk pelaksana terdiri atas diri sendiri (5%), atasan (55%) dan 2 rekan sejawat (masing-masing 20%).

2.4 Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan Metode/ SOP yang digunakan

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil diperlukan suatu pedoman untuk memberikan pemahaman tentang pelaksanaan teknis penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Untuk itu, telah dikeluarkan Surat Edaran (SE) Menteri PUPR Nomor: 07/SE/m/2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dengan dikeluarkannya SE tersebut, diharapkan objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier dapat terjamin, di mana penilaian kinerja PNS tersebut dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Adapun ruang lingkup Surat Edaran ini meliputi :

- (a) Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
- (b) Pejabat Penilai; dan
- (c) Pemantauan dan Evaluasi Kinerja.

Surat Edaran ini dilengkapi dengan pedoman tentang tata cara penilaian melalui indikator penilaian kinerja, tata cara penilaian bagi PNS yang melaksanakan tugas belajar serta pedoman pejabat penilai dan atasan pejabat penilai.

2.5 Pelaksanaan Kinerja berdasarkan Bahan yang Digunakan (SKP dan Nilai Kinerja)

Penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP terdiri atas 2 (dua) unsur, yaitu pencapaian SKP dengan bobot 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40%. Penilaian perilaku kerja PNS meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Aspek kepemimpinan dinilai hanya untuk PNS yang menduduki jabatan.

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Dalam sistem penilaian prestasi kerja, setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan.

Secara sederhana manajemen kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil memiliki tiga tahapan SKP.

1) Tahap Perencanaan

Pada tahap ini setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja. SKP yang disusun merupakan rencana operasional pelaksanaan tugas jabatan yang mengacu pada Rensta (Rencana Strategis) dan Renja (Rencana Kerja) tahunan organisasi (kementerian) yang berisi tentang kegiatan yang akan dilakukan, target hasil yang akan dicapai dan waktu pelaksanaan serta tenggat waktu penyelesaian (deadline). Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, harus mempertimbangkan aspek kuantitas (output), kualiti-

tas, waktu dan anggaran. Ada kalanya pada tahap penyusunan ini dibantu oleh fasilitator agar penyusunan dilakukan dengan benar.

2) Tahap Pemantauan

Pada tahap kedua ini, SKP yang telah ditetapkan pada awal tahun dipantau/dimonitor pencapaiannya oleh atasan langsung untuk memastikan pencapaian target kinerja. Ada kalanya diberikan mentoring, konseling, ataupun tindakan disiplin jika diperlukan, sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.

3) Tahap Penilaian

Pada tahap ini dilakukan penilaian prestasi kerja dengan mengevaluasi SKP dan perilaku kerja seorang PNS. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam satu tahun yaitu akhir bulan Desember tahun bersangkutan, paling lambat akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Dari penilaian kinerja berbasis SKP tersebut akan dapat ditentukan atau dihitung kontribusi seorang individu/pegawai bagi organisasi yang dalam hal ini adalah Kementerian PUPR. Kontribusi yang diberikan akan memberikan hasil dalam bentuk penghargaan atau hukuman (punishment) berupa tambahan penghasilan, pemberian pendidikan dan latihan, kenaikan pangkat, promosi jabatan, bahkan hukuman disiplin.

Dari sisi sistem penilaian kinerja, jika dibandingkan dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai), penilaian kinerja menggunakan SKP dan penilaian perilaku menjadi lebih baik karena hasil penilaian dikomu-

nikasikan secara terbuka dan dapat mengukur secara langsung produktivitas dari hasil akhir kerja PNS. SKP lebih efektif, lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

2.6 Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Manajemen kinerja PNS mengalami penyempurnaan dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengganti PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. PP Nomor 30 Tahun 2019 tersebut diterbitkan dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Jika disanding antara PP Nomor 30 Tahun 2019 dan PP Nomor 46 Tahun 2011, terdapat perbedaan yakni dalam hal: (a) ketentuan umum, (b) perencanaan kinerja, (c) perilaku kinerja, (d) penilaian kinerja, dan (e) tindak lanjut. Menurut PP Nomor 30 Tahun 2019, Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip (a) objektif, (b) terukur, (c) akuntabel, (d) partisipatif, dan (e) transparan.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas:

- (a) perencanaan kinerja;
- (b) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja;
- (c) penilaian kinerja;
- (d) tindak lanjut; dan
- (e) Sistem Informasi Kinerja PNS.

Perencanaan Kinerja itu sendiri terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Proses penyusunan SKP dilakukan dengan memperhatikan:

- (a) perencanaan strategis Instansi Pemerintah;
- (b) perjanjian kinerja;
- (c) organisasi dan tata kerja;
- (d) uraian jabatan; dan/atau
- (e) SKP atasan langsung.

SKP memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun dapat memuat kinerja tambahan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi, menurut PP ini, disusun berdasarkan perjanjian kinerja Unit Kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan.

SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama, disetujui oleh menteri yang mengoordinasikan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan Instansi Pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya.

SKP bagi pejabat pimpinan tinggi yang memimpin unit kerja paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan Unit Kerja mandiri sebagaimana dimaksud disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikannya.

Untuk SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja. Ketentuan penyusunan SKP sebagaimana dimaksud tidak berlaku bagi PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan anggota lembaga nonstruktural, diberhentikan sementara, menjalani cuti di luar tanggungan negara, atau mengambil masa persiapan pensiun.

PP ini menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.

Selanjutnya, penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional.

Penilaian SKP bagi PNS yang mengalami rotasi, mutasi, dan/atau penugasan lain terkait dengan tugas dan fungsi jabatan selama tahun berjalan dilakukan dengan menggunakan metode proporsional berdasar-

kan periode SKP pada unit-unit dimana PNS tersebut bekerja pada tahun berjalan. Untuk penilaian Perilaku Kerja, menurut PP ini, dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dalam jabatan sebagaimana dimaksud dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam jabatan, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- (a) Bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau
- (b) Bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja.

Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Sedangkan Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- (a) Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
- (b) Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
- (c) Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
- (d) Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
- (e) Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Untuk distribusi PNS yang mendapatkan predikat penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dengan ketentuan:

- (a) paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “di atas ekspektasi”;
- (b) paling rendah 60% (enam puluh persen) dan paling tinggi 70% (tujuh puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “sesuai ekspektasi”; dan
- (c) paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja PNS berada pada klasifikasi status kinerja “di bawah ekspektasi”.

PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan.

Sedangkan PNS yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun, menurut PP ini, dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Terkait dengan *punishment*, pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional yang tidak memenuhi target kinerja dapat dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.

Adapun perbandingan secara jelas antara PP Nomor 46 Tahun 2011 dan PP Nomor 30 Tahun 2019 dapat dilihat dalam

PERBANDINGAN PP 46 Tahun 2011 dengan PP 30 Tahun 2019

NO.	SUBSTANSI	PP 46 Tahun 2011 / PP tentang PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS	PP 30 Tahun 2019 / PP tentang PENILAIAN KINERJA PNS
1	KETENTUAN UMUM	<p>Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.</p> <p>Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.</p> <p>Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.</p> <p>Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.</p>	<p>Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja.</p> <p>Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/ unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja</p> <p>Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.</p> <p>Target adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan</p> <p>Tim Penilai Kinerja PNS adalah tim yang dibentuk oleh PyB untuk memberikan pertimbangan kepada PPK usulan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan bagi PNS.</p> <p>Pemantauan Kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam SKP.</p> <p>Bimbingan Kinerja adalah suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.</p>

PERBANDINGAN PP 46 Tahun 2011 dengan PP 30 Tahun 2019

NO.	SUBSTANSI	PP 46 Tahun 2011 / PP tentang PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS	PP 30 Tahun 2019 / PP tentang PENILAIAN KINERJA PNS
			<p>Konseling Kinerja adalah proses untuk melakukan identifikasi dan membantu penyelesaian masalah perilaku kinerja yang dihadapi PNS dalam mencapai target kinerja.</p> <p>Pemeringkatan Kinerja adalah perbandingan antara kinerja PNS dengan PNS lainnya dalam 1 (satu) unit kerja dan/atau instansi.</p> <p>Sistem Informasi Kinerja PNS adalah tata laksana dan prosedur pengumpulan, pengolahan, analisis, penyajian, pemanfaatan, dan pendokumentasian data kinerja PNS secara terintegrasi.</p> <p>Pengelola Kinerja adalah pejabat yang menjalankan tugas dan fungsi pengelolaan kinerja PNS. (Menteri dapat membentuk jabatan fungsional – Pasal 62 ayat (1))</p>
2	PERENCANAAN KINERJA	<p><i>Pasal 5 ayat (2)</i></p> <p>SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.</p> <p><i>Pasal 5 ayat (1)</i></p> <p>SKP didasarkan pada rencana kerja tahunan instansi.</p>	<p><i>Pasal 9 ayat (1) dan (2)</i></p> <p>SKP memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun dan dapat memuat kinerja tambahan.</p> <p><i>Pasal 10</i></p> <p>Kinerja utama dan kinerja tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 paling sedikit memuat:</p> <p>a. Indikator Kinerja Individu; dan b. Target kinerja.</p> <p><i>Pasal 8</i></p> <p>SKP disusun dengan memperhatikan:</p> <p>a. perencanaan strategis Instansi Pemerintah; b. perjanjian kinerja; c. organisasi dan tata kerja; d. uraian jabatan; dan/atau e. SKP atasan langsung.</p>
3.	PERILAKU KERJA	<p><i>Pasal 12</i></p> <p>Perilaku kerja meliputi aspek:</p> <p>a. orientasi pelayanan; b. integritas; c. komitmen; d. disiplin; e. kerja sama; dan f. kepemimpinan.</p>	<p><i>Pasal 25</i></p> <p>Perilaku Kerja meliputi aspek:</p> <p>a. orientasi pelayanan; b. komitmen; c. inisiatif kerja; d. kerja sama; dan e. kepemimpinan.</p>

PERBANDINGAN PP 46 Tahun 2011 dengan PP 30 Tahun 2019

NO.	SUBSTANSI	PP 46 Tahun 2011 / PP tentang PENILAIAN PRESTASI KERJA PNS	PP 30 Tahun 2019 / PP tentang PENILAIAN KINERJA PNS
4.	PENILAIAN KINERJA	<i>Pasal 15</i> Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).	<i>Pasal 41 ayat (2)</i> Penilaian SKP dilakukan dengan memberikan bobot: - Unsur SKP 70% dan perilaku kerja 30% - Unsur SKP 60% dan perilaku kerja 40% (Bagi Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku 360)
		<i>Pasal 13 (1) dan (2)</i>	<i>Pasal 37</i>
		Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai dan dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.	(2) Penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, dan dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.
		<i>Pasal 8 ayat (2)</i>	<i>Pasal 29</i>
		Jika realisasi kerja melebihi target maka penilaian SKP dapat lebih dari 100	Realisasi kinerja PNS yang melebihi Target kinerja, nilai capaian kinerja paling tinggi pada angka 120 (seratus dua puluh).
		<i>Pasal 16</i> Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.	<i>Pasal 29 dan Pasal 35</i> Penilaian kinerja didasarkan pada pengukuran kinerja yang dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan serta didokumentasikan dalam dokumen pengukuran kinerja sesuai kebutuhan organisasi.
		<i>Pasal 17</i> Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan: a. 91 – ke atas: sangat baik b. 76 – 90: baik c. 61 – 75: cukup d. 51 – 60: kurang e. 50 ke bawah: buruk	<i>Pasal 41</i> Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat: a. Sangat Baik: 1) nilai $110 \leq x < 120$; dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara; b. Baik, nilai $90 < x < 120$; c. Cukup, nilai $70 < x < 90$; d. Kurang, nilai $50 < x < 70$; dan e. Sangat Kurang, nilai < 50 .
5.	TINDAK LANJUT		<i>Pasal 53</i>
			Penghargaan Kinerja
			<i>Pasal 56</i>
			Sanksi

Dalam PP 30 tahun 2019 juga dinyatakan bahwa pelaksanaan aturan ini akan dilakukan 2 tahun sejak setelah diundangkan. Artinya tahun 2021 maka aturan mengenai penilaian kinerja akan berlaku bagi seluruh ASN.

BAB III

Tantangan Peningkatan Kinerja



KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PUPR WILAYAH I MEDAN

DIKLAT SPESIFIKASI TEKNIS PEKERJAAN JALAN DAN JEMBATAN

MEDAN, 05 S/D 10 JUNI 2017

KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PUPR WILAYAH I MEDAN

DIKLAT PENGAWASAN IRIGASI

MEDAN, 05 JUNI 2017

PEMBUKAAN
DIKLAT SPESIFIKASI TEKNIS PEKERJAAN
JALAN DAN JEMBATAN
DAN
DIKLAT PENGAWASAN IRIGASI



BAB III

TANTANGAN PENINGKATAN KINERJA

Penilaian kinerja sebagaimana yang telah diterapkan saat ini diakui memiliki kelebihan dibanding dengan sistem penilaian sebelumnya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3). Namun demikian, dalam pelaksanaannya tidak dapat diingkari menghadapi berbagai tantangan.

3.1 Budaya Sungkan dalam Memberi Penilaian

Memberi penilaian kepada seorang PNS pada dasarnya merujuk beberapa indikator. Namun demikian, ada satu hal yang sering kurang disadari bahwa hampir semua pemberian nilai tersebut tidak lepas dari bentuk budaya yang ada dalam kehidupan sosial yang terbawa ke dalam kehidupan organisasi birokrasi. Bentuk budaya tersebut adalah budaya sungkan dalam memberikan penilaian.

Budaya sungkan pada dasarnya adalah suatu mekanisme yang mengatur tata hubungan sosial dalam melakukan interaksi sosial dengan orang lain.

Akar budaya sungkan ini dapat ditelusuri dari adanya rasa tidak enak, segan, dan hormat kepada seseorang agar tidak tersinggung ataupun tidak marah sehingga hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan harmonis.

Manifestasi budaya sungkan dalam dunia birokrasi juga dipraktikkan pada hampir semua daerah di wilayah Republik Indonesia. Walaupun Indonesia memiliki berbagai macam suku bangsa dengan aneka ragam kebudayaannya, secara garis besar masih memiliki kesamaan akar budaya yang sama, yang sering disebut sebagai budaya Timur. Salah satu ciri umum dari budaya Timur adalah mengedepankan kolektivisme.

Wujud kolektivisme terlihat dalam perilaku yang saling menghormati dan saling menghargai yang masih dijunjung tinggi. Kolektivisme tercermin dalam perilaku anggota dalam melakukan hubungan sosial yang bersifat personal.

Hubungan yang bersifat personal ini juga terbawa dalam melakukan hubungan sosial dalam dunia kerja dilingkungan birokrasi.

Hal ini berbeda yang dikonseptualisasikan oleh Max Weber bahwa dalam birokrasi mengedepankan hubungan yang bersifat impersonal.

Hubungan yang bersifat personal dalam lingkungan birokrasi juga terbawa dalam pemberian penilaian kinerja.

Akibatnya, hasil penilaian kinerja sebagian mencerminkan manifestasi kolektivisme yang berakar dari budaya sungkan dalam rangka menjadi hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan berusaha untuk tidak menyakiti pihak lain sehingga nilai kinerja pada umumnya masuk dalam kategori baik.

Implikasi dari budaya sungkan ini dalam penilaian adalah munculnya nilai yang dapat dikatakan masuk dalam kategori baik (rata-rata baik) atau angka yang moderat.

3.2 Penilaian Belum yang Sebenarnya

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan cara untuk mengukur sumbangsih atau kontribusi seorang pegawai dalam suatu organisasi tempat mereka bekerja.

Besar - kecilnya kontribusi pegawai tersebut menggambarkan kelebihan dan kekurangan seorang

pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Melalui penilaian tersebut, diharapkan tergambar bagaimana kinerja seorang pegawai dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi.

Meskipun sudah ada ukuran atau indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian, pada kenyataannya para penilai belum dapat melepaskan diri dari adanya unsur-unsur subjektivitas. Akibat adanya unsur-unsur subjektivitas tersebut, hasil penilaian menjadi bias. Bentuk-bentuk bias tersebut adalah:

- 1) *Halo effect*, yakni suatu kondisi di mana pendapat pribadi penilai memengaruhi pengukuran kinerja, baik dalam arti yang positif maupun yang negatif.
- 2) *Central tendency*, yakni penilaian prestasi kinerja yang cenderung dibuat rata-rata dan para penilai cenderung menghindari penilaian yang ekstrim.
- 3) *Leniency bias*, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.
- 4) *Strickness bias*, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai mahal dalam evaluasi pelaksanaan kinerja pegawai.
- 5) *Recency effect*, yakni kecenderungan para penilai memberikan penilaian kinerja berdasarkan kegiatan terakhir (kesan terakhir) pegawai yang terkesan baik dan buruk (Satyawinata, 2014).

3.3 Nilai Kinerja Belum Menjadi Dasar untuk Promosi, Rotasi, dan Mutasi

Promosi, rotasi, dan mutasi adalah suatu hal lumrah dalam suatu organisasi.

Promosi merupakan bentuk kenaikan karier atau

peningkatan pada bidang tugas yang lebih baik dan dari sisi tanggung jawab juga lebih besar, fasilitas lebih tinggi, status lebih tinggi, dan adanya peningkatan upah/gaji dan tunjangan lainnya. Sementara itu, rotasi adalah perpindahan jabatan pada rangking yang sama dalam suatu organisasi.

Sedangkan mutasi adalah perpindahan antar-unit kerja di dalam dalam suatu organisasi atau antar organisasi pemerintah.

Salah satu tindak lanjut atau basis dilaksanakannya promosi/rotasi/mutasi adalah nilai prestasi kinerja pegawai yang bersangkutan.

Namun demikian, pada kenyataannya promosi, rotasi, dan mutasi seringkali tidak berbasis atau tidak sejalan (inline) dengan nilai kinerja seseorang. Kalau pun nilai hasil kinerja pegawai diperhatikan, tidak jarang menjadi dasar pertimbangan yang minim.

Akibatnya, tidak mengherankan jika ada pegawai yang memiliki nilai kinerja yang relatif rendah, tetapi justru mendapatkan promosi. Sebaliknya, tidak jarang juga ada pegawai yang hasil kerjanya baik justru tidak mendapatkan promosi jabatan.

Kondisi ini secara potensial berdampak kurang baik dan kurang sehat terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan akan menurunkan semangat kerja, cenderung merasa tidak mendapatkan keadilan, merasa tidak diperhatikan, dan merasa disingkirkan. Sebaliknya, bagi pegawai yang mendapatkan promosi jabatan - walaupun dengan nilai kinerja yang lebih rendah – akan cenderung berprinsip bahwa tidak perlu memiliki nilai kinerja yang baik dan tinggi karena pada akhirnya juga tidak akan

menjadi pertimbangan utama dalam promosi jabatan.

Dampak lebih lanjut dari tidaknya inline-nya nilai kinerja dengan promosi atau rotasi dan mutasi akan menurunkan semangat dan motivasi kerja pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dalam mewujudkan tujuan dan tugas organisasi.

Kondisi ini pada akhirnya berdampaknya pada kurang optimalnya upaya keras dari berbagai pihak dalam melakukan pembinaan, termasuk dalam membangun konsep penilaian kinerja sebagai dasar bagi promosi, rotasi, dan mutasi.

3.4 Penilaian Kinerja Masih Bersifat Administratif

Upaya untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai tidaklah mudah. Berbagai sumber daya, baik tenaga, waktu, dan dana telah dicurahkan untuk dapat memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sekaligus menjadi ciri pembeda bagaimana perbedaan tingkat hasil kinerja antara satu pegawai dan pegawai lainnya.

Melalui hasil penilaian kinerja tersebut, pihak atasan atau jajaran pimpinan dapat menggunakannya dapat memberikan semacam reward dan punishment kepada pegawai, termasuk dalam melakukan promosi, mutasi, dan rotasi.

Namun demikian, tidak jarang terdengar bahwa penilaian kinerja pegawai ternyata masih di atas kertas semata.

Hal ini menyebabkan munculnya persepsi bahwa hasil penilaian kinerja pegawai hanyalah sekadar formalitas belaka. Penilaian kinerja cenderung masih dipandang

sebagai hanya sebatas memenuhi prasyarat yang diharuskan oleh pembina kepegawaian.

Munculnya persepsi semacam ini juga biasanya tidaklah merujuk pada satu atau dua contoh kasus semata, tetapi sudah beberapa kali terjadi di lingkungan kerja pegawai.

Hal ini tentu menjadi preseden tidak baik bagi kondusif kerja dalam organisasi. Bahkan, tidak jarang muncul anggapan bahwa sudah rancangan (setting) awal untuk melakukan promosi, mutasi, dan rotasi sebelum adanya hasil penilaian kinerja.

Indikasi yang sering digunakan oleh sebagian pegawai dalam memberikan label seperti itu adalah sering adanya kejadian yang luar biasa dan tidak pernah diprediksikan sebelumnya. Misalnya, tiba-tiba yang mendapatkan promosi adalah orang tertentu, padahal secara keseharian dan berdasarkan beberapa indikator yang sering digunakan dalam penilaian hal tersebut belum terpenuhi. Kalaupun sudah terpenuhi, masih ada orang lain yang dipandang lebih tinggi dan lebih layak mendapatkan promosi.

Seringkali dalam pandangan mereka adalah orang tertentu yang dinilai kinerjanya kurang baik, bahkan sering melakukan kesalahan fatal justru mendapatkan promosi. Sebaliknya, ada orang yang mereka nilai memiliki kinerja naik dan tidak pernah melakukan kesalahan fatal justru tidak mendapatkan promosi.

Akibatnya, hasil kinerja para pegawai hanya menjadi kumpulan dan tumpukan berkas dan file semata.

Hal ini menyebabkan munculnya kesan bahwa ada

kecenderungan kita berhasil memenuhi syarat penilaian kinerja, tetapi belum mampu sepenuhnya menerapkan hasil penilaian kinerja tersebut dalam melakukan evaluasi dan pengembangan, termasuk dalam pengembangan karier pegawai. Inilah yang membuat munculnya kesan bahwa penilaian kinerja masih sebatas di atas kertas belaka.

3.5 Indikator Penilaian Perilaku Belum Menggambarkan Perilaku yang Sebenarnya

Indikator digunakan untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai sebenarnya diharapkan mencakup berbagai aspek pada diri pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Indikator tersebut juga diharapkan dapat menggambarkan bagaimana kinerja termasuk perilaku pegawai.

Saat ini untuk mengetahui perilaku pegawai, dapat digunakan dengan menggunakan indikator penilaian perilaku kerja, sesuai dengan Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 7 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan belum mengacu pada PP 30/2019 (yang sempat disebut di bab sebelumnya, memiliki indikator/aspek penilaian perilaku yang berbeda.

Adapun indikator atau aspek perilaku kerja tersebut adalah:

- 1) Orientasi pelayanan: sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

Adapun kategori penilaiannya adalah:

- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- (d) Kurang (51 - 60). Kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

2) Integritas: kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.

Adapun kategori penilaiannya adalah:

- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.

- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya / kadang - kadang dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang - kadang menyalahgunakan wewenang-nya serta cukup berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
 - (d) Kurang (51 - 60). Kurang jujur, kurang ikhlas, dalam melaksanakan tugas dan sering menyalahgunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
 - (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan selalu menyalahgunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- 3) Komitmen: kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- Adapun kategori penilaiannya adalah:
- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana - rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.
 - (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya berusaha dengan

sungguh - sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana - rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadidan/ atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.
- (d) Kurang (51 - 60). Kurang berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana - rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari-pada kepentingan pribadidan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat

dimana ia bekerja.

- (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.

4) Disiplin: kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Adapun kategori penilaiannya adalah:

- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
- (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.

- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.
- (d) Kurang (51 - 60). Kurang mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta kurang mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja.
- (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.

- (f) Kerja sama: kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

Adapun kategori penilaiannya adalah:

- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- (d) Kurang (51 - 60). Kurang mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang

telah menjadi keputusan bersama.

- (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- (f) Kepemimpinan: kemauan dan kemampuan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan yang memiliki karakter sebagai panutan (role model), penyemangat (motivator), dan pemberdaya (enabler).

Adapun kategori penilaiannya adalah:

- (a) Sangat baik (91 - 100). Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
- (b) Baik (76 - 90). Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
- (c) Cukup (61 - 75). Adakalanya bertindak

- tegas dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
- (d) Kurang (51 - 60). Kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - (e) Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat (Perka BKN No.1/2013).

Indikator atau aspek yang digunakan untuk menilai perilaku kerja tampaknya belum dapat menggambarkan bagaimana perilaku pegawai yang sebenarnya. Dalam memanifestasikan sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan PNS dalam relasi sosial di lingkungan kerja juga tidak terlepas dari norma sosial dan etika sosial, termasuk aspek moral.

Hal ini sangat penting karena boleh jadi seorang PNS memiliki orientasi pelayanan yang baik, komitmen yang kuat, inisiatif kerja yang baik, kerja sama yang baik, dan kepemimpinan yang kuat, namun dalam keseharian dalam bekerja boleh jadi mengabaikan norma sosial, etika sosial, dan mengesampingkan aspek moralitas.

Termasuk perlunya menegakkan budaya malu di kalangan PNS yang saat ini sangat lemah (Tobirin, 2008).

3.6 **Monitoring Kinerja Tidak Dilakukan oleh Atasan sehingga Peran Coaching, Mentoring, dan Counseling Tidak Berjalan kepada Bawahan**

Monitoring adalah salah satu cara yang efektif untuk menilai sejauh mana seseorang menjalankan tugasnya sesuai yang diharapkan. Monitoring ini penting karena memiliki fungsi:

- (a) Ketaatan (*compliance*): menentukan apakah tindakan seseorang mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- (b) Pemeriksaan (*auditing*): menetapkan apakah sumber daya dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu telah mencapai target.
- (c) Laporan (*accounting*): menghasilkan informasi yang membantu menghitung hasil perubahan sosial sebagai akibat implementasi kebijakan sesudah periode waktu tertentu.
- (d) Penjelasan (*explanation*): menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaan tidak cocok (Dunn, 1981).

Coaching. Sejatinya coaching merupakan proses

seseorang menyadari apa saja yang menghambat kemajuan, merangkai ide dan mengatasi tantangan dan kemampuan untuk mengembangkan diri secara lebih baik (Coaching Indonesia Academy 2019) dan profesional dari coach yg membimbingnya.

Oleh karena itu, ketika seseorang mendapat coaching dari atasannya, maka sesungguhnya ia dapat meningkatkan kinerjanya dalam pekerjaan atau posisinya secara maksimal. Namun demikian, dalam konteks kinerja, tampaknya dengan tidak dilakukannya monitoring kinerja, maka upaya coaching yang pernah dilakukan oleh atasan dalam implementasinya menjadi kurang efektif.

Mentoring. Kegiatan mentoring dari pimpinan atau atasan sangat dibutuhkan dalam rangka memperkaya pengetahuan dan keterampilan. Melalui mentoring diharapkan lebih kepada mendampingi seseorang.

Pendampingan ini dimaksudkan agar terjadi transfer pengetahuan dan keterampilan dari mentor ke mentee-nya. Akan tetapi, monitoring kinerja sejauh ini tampaknya belum dilakukan secara maksimal oleh atasan secara kontinu.

Dengan demikian, kegiatan mentoring yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan menjadi kurang efektif.

Counseling. Kegiatan konseling dilakukan untuk membantu seseorang mengatasi berbagai hambatan perkembangan dirinya serta mencapai perkembangan kemampuan pribadi yang dimilikinya secara optimal. Oleh karena itu, proses konseling yang telah dilakukan kepada pegawai boleh jadi tidak berjalan atau tidak dijalankan oleh pegawai tersebut akibat tidak adanya

monitoring dari pimpinan.

3.7 Belum Adanya Instrumen Monitoring Perilaku secara Kualitatif

Perilaku pada dasarnya merupakan respons atau reaksi seorang pegawai terhadap stimulus dari luar termasuk dari dalam dirinya.

Respons tersebut biasanya dimanifestasikan dalam suatu tindakan yang dapat diamati, baik dalam lingkungan kerja maupun di lingkungan sosial yang lebih luas.

Perilaku pegawai juga sangat berkaitan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap sesuatu pekerjaan atau orang dengan cara tertentu.

Oleh karena itu, perilaku pegawai dapat dimonitor setiap saat apakah melakukan tindakan dengan cara yang baik dan benar sesuai dengan tugas yang berikan kepadanya.

Namun demikian, untuk memonitor perilaku pegawai tidaklah mudah. Dibutuhkan upaya serius dan terus-menerus melihat perkembangan perilaku untuk mengetahui apakah orang tersebut menunjukkan perilaku yang diharapkan atau sebaliknya. Untuk itu, dibutuhkan instrumen untuk melakukan monitoring terhadap perilaku seorang pegawai.

Sebenarnya instrumen monitoring perilaku pegawai saat ini sudah ada, namun masih bersifat kuantitatif. Instrumen monitoring pegawai masih melihat perilaku sebagai sesuatu yang bersifat numerik sehingga ada kesan bahwa perilaku yang tidak baik atau tidak sesuai harapan di satu sisi masih dapat diimbangi oleh

perilaku yang baik di sisi yang lain sehingga secara agregat boleh jadi angka perilakunya masih baik kendatipun pegawai tersebut sebenarnya telah melakukan kesalahan yang fatal.

Untuk itu, diperlukan instrumen monitoring perilaku yang bersifat kualitatif.

Pengertian kualitatif dalam konteks ini lebih banyak pada perilaku baik dan tidak baik atau perilaku benar dan salah.

Dengan tipologi bipolar tersebut, perilaku seorang pegawai dapat diketahui apakah mereka melakukan tindakan yang baik/benar atau tidak baik/salah. Tidak adanya titik tengah mencerminkan garis demarkasi yang jelas di antara keduanya.

Instrumen monitoring perilaku secara kualitatif tersebut, dapat menjadi alat bantu untuk melihat sejauh mana seseorang menunjukkan kinerjanya tanpa harus melakukan tindakan yang secara moral etik tidak sesuai dengan norma yang berlaku di masyarakat.

Hal ini penting karena boleh jadi seorang pegawai telah menunjukkan kinerjanya yang cukup baik, namun di sisi lain dia juga melakukan tindakan-tindakan yang tidak benar dan tidak baik.

Agar lebih valid, instrumen monitoring perilaku pegawai dapat digunakan secara partisipatif oleh rekan kerja maupun atasan. Selain itu, instrument monitoring perilaku pegawai yang bersifat kualitatif ini dapat menjadi peringatan kepada pegawai untuk lebih memperbaiki kinerjanya melalui perilaku yang baik pula.

Di samping itu, dengan adanya kategori yang jelas, maka pimpinan juga dapat segera melakukan pembinaan agar perilaku dan kinerja pegawai dapat semakin optimal dan sesuai harapan.

BAB IV

Upaya-upaya kedepan





BAB IV

UPAYA-UPAYA KE DEPAN

Berdasarkan tantangan yang dijabarkan di atas, maka perlu dilakukan berbagai upaya di masa mendatang. Upaya-upaya tersebut sebagai berikut ini.

4.1 Validasi Nilai SKP Berdasarkan Kontribusi Kinerja Operasional Sehari-hari oleh Atasan

Nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang berlaku saat ini menilai bagaimana kegiatan tugas jabatan seorang pegawai.

Uraian tugas kegiatan pegawai tersebut terkait dengan kewajiban atau yang dibebankan kepada mereka sesuai tugas dan fungsi unit kerja masing-masing.

Tugas tersebut harus dipenuhi oleh pegawai selama kurun waktu 1 tahun yang diperintahkan oleh atasan masing-masing.

Pembagian persentase selama ini adalah SKP sebesar 60 % sedangkan perilaku kerja sebesar 40 %. Ini menunjukkan persentase penilaian lebih banyak pada bagaimana seorang telah melakukan tugas utamanya selaku pegawai di suatu unit organisasi.

Jika pada penilaian pada unsur SKP yang dinilai adalah uraian tugas jabatan, maka pada unsur perilaku terdapat enam butir, yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Dari keenam unsur perilaku tersebut tampaknya dipandang masih perlu ada penambahan butir yakni

yang bernuansa etik, seperti perilaku etika akhlakul karimah.

Perilaku akhlakul karimah merupakan suatu konsep yang terkait dengan akhlak yang baik dan terpuji dari seseorang. Acuan dari perilaku akhlakul karimah ini berasal dari konsep yang bernuansa religious.

Komponen-komponen yang termasuk dalam konsep akhlakul karimah adalah perilaku sopan, suka menolok, menjauhi perbuatan yang tidak terpuji atau terlarang, ikhlas, memiliki rasa malu, menjaga amanah, menepati janji, dan pemaaf.

Komponen-komponen konsep akhlakul karimah ini memang mungkin sebagian sudah masuk pada keenam unsur perilaku, namun kalau dicermati lebih dalam keenam unsur tersebut masih belum sepenuhnya dapat mewakili konsep akhlakul karimah. Oleh karena itu, mengingat konsep ini sangat penting dalam melihat perilaku secara keseluruhan, maka ke depan sebaiknya unsur ini dipertimbangkan untuk dijadikan salah satu unsur tambahan yang dapat dinilai.

4.2 Penentuan Metode Penetapan Indikator Kinerja Individu yang Lebih Terukur dan Hasilnya dapat Digunakan sebagai Dasar Pengembangan SDM.

Kinerja individu merupakan hasil kerja PNS, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan ukuran standar kerja yang telah ditetapkan.

Ukuran standar tersebut termanifestasi dalam bentuk indikator.

Indikator kinerja individu adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.

Ukuran keberhasilan kerja individu tersebut juga dapat menggambarkan kinerja unit organisasi dan unit kerja secara umum.

Apabila dalam suatu unit organisasi atau unit kerja, semua pegawainya menunjukkan prestasinya dengan baik dan memberikan kontribusinya dengan maksimal, maka secara keseluruhan kinerja organisasi juga akan menjadi baik.

Namun demikian, salah satu hal yang sering menjadi permasalahan adalah bagaimana menentukan metode dalam penetapan indikator kinerja individu.

Untuk itu, diperlukan rumusan indikator yang jelas sehingga dapat diukur sejauh mana capaian kinerja individu. Dengan rumusan indikator tersebut, dapat dinilai dan dibandingkan kinerja individu yang satu dengan yang lain serta sejauh mana capaiannya sesuai yang diharapkan.

Melalui hasil kinerja individu tersebut, dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan SDM, misalnya dengan pendidikan dan pelatihan dalam aspek-aspek tertentu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar kinerjanya meningkat.

Selain itu, hasil kinerja individu tersebut juga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan mutasi, rotasi, ataupun promosi.

Bahkan, dapat juga digunakan sebagai rujukan untuk pemberian *reward* agar mereka semakin termotivasi meningkatkan kinerjanya dan pemberian *punishment* agar mereka dapat lebih memperbaiki diri sehingga kinerjanya semakin baik dan semakin meningkat.

Dalam Permen PUPR No. 26/PRT/M/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian PUPR dijabarkan mengenai adanya sistem *reward* berupa pemberian Sertifikat Tunas Integritas kepada individu yang telah memenuhi persyaratan kompetensi dan kinerja yang telah distandarkan. Sertifikat dibagi ke dalam 4 kategori, yakni:

- (a) Sertifikasi kehadiran (*Certificate of Attendance/COA*), sertifikasi yang diberikan kepada para peserta kegiatan pembentukan tunas integritas yang diselenggarakan secara formal dengan memenuhi minimal kehadiran 90%.
- (b) Sertifikasi berbagi (*Certificate of Sharing/COS*), sertifikasi yang diberikan kepada peserta kegiatan pembentukan tunas integritas yang menindaklanjuti dengan berbagi kepada orang lain sehingga orang lain tertarik dan mau bergabung sebagai Tunas Satriya Integritas.
- (c) Sertifikasi Pengalaman (*Certificate Of Experience/COE*), sertifikasi yang diberikan kepada peserta yang telah memenuhi seluruh persyaratan minimal kompetensi tunas integritas (melalui *assessment*) dan mampu menjadi agen perubahan yaitu mengadvokasi dan mempraktekkan kompetensi tersebut dalam kinerja pembangunan budaya integritas, sertifikasi pengalaman ini disesuaikan

dengan pencapaian level kompetensi dan level kinerja organisasinya.

- (d) Sertifikasi Ahli (*Certificate of Proper/COP*), sertifikasi yang diberikan kepada tunas integritas yang menjadi tim kerja dan telah membuktikan berhasil membangun dan mengadvokasi budaya integritas di 3 organisasi berbeda, di mana organisasi yang dibangun dan diadvokasinya telah mencapai kinerja dengan jenjang sebagai berikut:
- 1) COP perunggu, yaitu sertifikasi bagi para ahli yang minimal telah berhasil mencapai kinerja pembangunan budaya integritas level emas satu kali, kemudian 2 organisasi lainnya minimal mencapai kinerja perunggu
 - 2) COP perak, yaitu sertifikasi bagi para ahli yang minimal telah berhasil mencapai kinerja pembangunan budaya integritas level emas dua kali pada organisasi yang berbeda, kemudian 1 organisasinya telah mencapai kinerja perak.
 - 3) COP emas, yaitu sertifikasi bagi para ahli yang minimal telah berhasil mencapai kinerja pembangunan budaya integritas level emas pada 3 organisasi yang berbeda.

4.3 Penyederhanaan Aplikasi/Mencari Instrumen yang Efektif

Salah satu instrumen yang digunakan untuk menilai perilaku PNS adalah dengan memberikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner dengan menggunakan multirating 360°.

Aplikasi multirating 360° ini adalah sistem informasi penilaian perilaku 360° di mana tiap-tiap pegawai dinilai oleh (a) diri sendiri 5%, (b) atasan langsung 55%, (c) 2 rekan kerja sejawat masing-masing 10%/total 20%, dan (d) 2 bawahan langsung masing-masing 10%/total 20%.

Khusus untuk nonstruktural/ fungsional, bobot bawahan ditarik dan dibagi rata menjadi tambahan pada bobot rekan sejawat. Penilaian multirating 360° ini dilakukan melalui <http://kinerja.pu.go.id/multirating>.



Gambar 4.1
Tampilan Penilaian Multirating 360°

Aturan komposisinya adalah untuk rekan sejawat, sistem mengambil secara acak 1 (satu) pegawai dari daftar kandidat penilai rekan kerja yang bersumber dari e-HRM dan 1 (satu) pegawai dari daftar kandidat rekan kerja yang disusun secara manual.

Aturannya adalah (a) 4 kandidat jika e-HRM telah memberikan 1 kandidat, atau 5 kandidat jika e-HRM tidak memberikan 1 kandidat; (b) kandidat boleh satu atasan langsung dengan pegawai yang mengusulkan; (c) kandidat harus berada pada satu level eselon yang sama dengan pegawai yang mengusulkan; dan (d) kandidat rekan sejawat boleh lintas eselon.

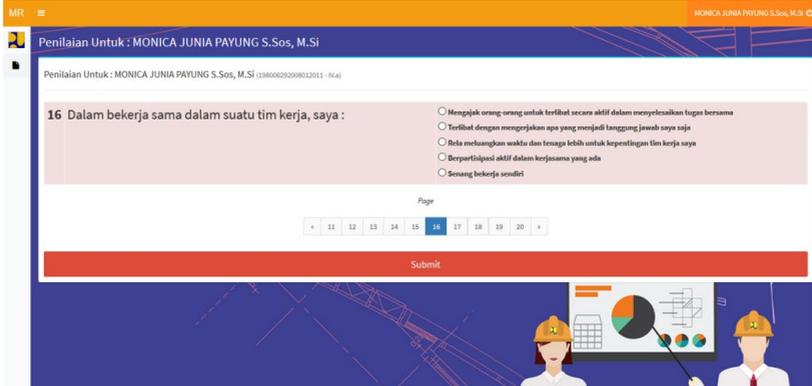
Sedangkan untuk bawahan, sistem akan mengambil secara acak 2 (dua) pegawai dari daftar kandidat penilai bawahan yang bersumber dari e-HRM.

Jika jumlah kandidat bawahan hasil dari e-HRM kurang dari 2, maka pegawai harus mengusulkan kandidat bawahan.

Aturannya adalah (a) jika e-HRM menghasilkan 1 kandidat, maka kandidat yang diusulkan secara manual adalah 4 orang; (b) jika e-HRM tidak menghasilkan kandidat, maka jumlah kandidat yang diusulkan secara manual adalah 5 orang; (c) kandidat tidak diperbolehkan di luar eselon 2 dari pegawai yang mengusulkan.

Dalam pelaksanaan penilaian ini, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yakni:

- (a) atasan akan menilai seluruh bawahannya;
- (b) tidak semua bawahan menilai atasannya (hanya 2 orang yang terpilih oleh sistem);
- (c) pada level rekan sejawat, seseorang dinilai oleh 2 rekan, tetapi dimungkinkan menilai lebih dari 2 rekan; dan
- (d) seorang bawahan dimungkinkan menilai lebih dari 1 atasan, sebagai konsekuensi adanya pengajuan



Gambar 4.2
Contoh Tampilan Pertanyaan Multirating 360°

Adanya sejumlah deretan pertanyaan tampaknya masih menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tersebut belum diformulasikan secara sederhana. Oleh karena itu, perlu ada penyederhanaan pertanyaan kuesioner sehingga lebih mudah dan lebih cepat dijawab, tetapi dengan formulasi pertanyaan fokus pada aspek yang ditanyakan.

Di samping itu, agar lebih mudah diisi, maka mungkin sebaiknya dilakukan penyederhanaan fitur dan membuat aplikasi dalam *mobile phone*. Selain itu, juga perlu integrasi database untuk meningkatkan efektivitas penggunaan aplikasi.

4.4 Mencari Metode Kekinian dalam Pembelajaran Manajemen Kinerja

Pembelajaran manajemen kinerja ini membutuhkan metode agar dapat berkesinambungan dan memberikan dampak yang signifikan dalam penerapannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan secara efisien adalah dengan membuat instrumen e-learning.

Metode pembelajaran e-learning ini merupakan salah satu bentuk model pembelajaran yang difasilitasi dan didukung oleh penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Metode ini merupakan suatu bentuk penggunaan teknologi informasi yang kemudian diterapkan dalam dunia pendidikan melalui internet.

E-learning ini juga sesungguhnya merupakan suatu bentuk transformasi dalam dunia pendidikan pada umumnya (pengajaran di kelas) ke dalam bentuk digital (dunia maya).

Penggunaan teknologi dalam pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan hasil pembelajaran.

Namun demikian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yakni (a) perencanaan pembelajaran, (b) perancangan dan pembuatan materi, (c) penyampaian pembelajaran, (d) media dan interaktivitas pembelajaran, (e) evaluasi pelaksanaan pembelajaran, dan (f) evaluasi diskrepansi (Hanum, 2013).

Untuk lebih menyebarluaskan pembelajaran manajemen kinerja, perlu sosialisasi secara berkala dengan menggunakan jalur multimedia seperti SMS/WA, website, dan TV BPSDM.

4.5 Faktor-faktor Lain yang Dipertimbangkan: *Social Culture Ability*

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dipertimbangkan untuk menilai kinerja seseorang. Artinya, selain faktor-faktor yang selama ini dijadikan sebagai ukuran bahwa seseorang memiliki kinerja yang tinggi atau tidak, juga ada faktor yang lain yang sebaiknya juga dipertimbangkan.

Mengingat dalam menjalankan tugas, seseorang harus berinteraksi dengan orang lain, maka mereka perlu memiliki kemampuan memahami aspek sosial budaya orang tersebut. Terlebih-lebih lagi jika orang tersebut bekerja di lingkungan yang berbeda dengan kultur di mana mereka lahir dan tumbuh.

Salah faktor penting tersebut adalah kemampuan sosial kultural yang dimiliki oleh seseorang.

Hal ini sangat penting karena tidak jarang seseorang secara aturan formal telah menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan peraturan dan SOP yang berlaku, tetapi karena mereka tidak memiliki kemampuan (ability) sosial kultural, maka hasilnya tidak optimal.

Kemampuan sosial kultural, seringkali dipertentangkan dengan kemampuan teknis yang di mana pun berada tetap kemampuan tersebut diaplikasikan.

Hal ini tentu agak berbeda dengan kemampuan teknis yang umumnya diperoleh dari bangku sekolah atau pendidikan formal.

Kemampuan sosial kultural ini umumnya diperoleh seseorang dari serangkaian pengalamannya dalam

melakukan pekerjaan serta interaksinya dengan berbagai kelompok masyarakat yang memerlukan pemahaman terhadap norma sosial budaya yang diberlakukan.

Kemampuan sosial budaya ini merupakan *soft skill* yang dimiliki seorang individu dalam melakukan interaksi sosial dengan orang lain.

Seseorang yang masuk ke dalam suatu satuan wilayah adat atau kelompok sosial tertentu, perlu memahami cara berpikir dan alam pikiran kelompok masyarakat tersebut.

Kosmologi pemikiran suatu kelompok masyarakat sangat menentukan pengetahuan, persepsi, dan tindakan mereka.

Demikian pula jaringan sosial dapat dimanfaatkan oleh seseorang yang memiliki kemampuan sosial kultural yang memadai dalam mendukung kegiatan dan tugas-tugas pada unit kerja.

4.6 Penambahan Instrumen untuk Melengkapi Nilai Kinerja: Track Record dan Lainnya sebagai Dasar Promosi, Mutasi, dan Rotasi

Selama ini variabel yang digunakan untuk menilai kinerja seorang pegawai sebenarnya sudah dapat digunakan untuk mengetahui gambaran kinerjanya.

Walaupun variabel-variabel tersebut sudah dapat merepresentasikan nilai kinerja pegawai, tampaknya masih perlu ada variabel tambahan sehingga dapat lebih menggambarkan kinerja secara keseluruhan.

Sejauh ini, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, variabel yang penting dimasukkan adalah *track record*. Variabel *track record* ini penting karena dapat seringkali kinerja yang diukur saat ini pada dasarnya tidak terlepas dari perilaku pegawai sebelumnya.

Landasan yang mendasari pentingnya variabel *track record* ini bahwa sebelum mengadopsi perilaku baru, dalam diri seseorang tersebut terjadi proses berurutan, yakni:

- (a) *Awareness* (kesadaran): orang menyadari bahwa ada stimulus atau objek terlebih dahulu.
- (b) *Interest* (minat): orang mulai tertarik atau berminat pada stimulus.
- (c) *Evaluation* (evaluasi): melakukan evaluasi baik tidaknya stimulus tersebut bagi diri orang tersebut.
- (d) *Trial* (mencoba): orang mulai mencoba perilaku baru.
- (e) *Adoption* (adopsi): orang telah mengadopsi atau berperilaku sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

Dari proses mengadopsi perilaku baru tersebut, yang perlu mendapat perhatian adalah jika adopsi atau perilaku seseorang didasari oleh kesadaran, pengetahuan, dan sikap yang positif, maka adopsi atau perilaku tersebut cenderung akan langgeng. Sebaliknya, jika adopsi atau perilaku seseorang tidak didasari kesadaran, pengetahuan, dan sikap yang positif, maka adopsi atau perilaku tersebut cenderung tidak akan berlangsung lama.

Dalam kaitan dengan *track record* seseorang pegawai, mereka memiliki *track record* yang baik dalam bidang

pekerjaannya serta moral etik memiliki potensi untuk menunjukkan perilaku yang langgeng. Sebaliknya, mereka memiliki *track record* yang tidak baik dalam bidang pekerjaannya serta moral etik memiliki potensi untuk menunjukkan perilakunya yang tidak baik.

Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan orang yang selama ini memiliki *track record* yang baik juga akan melakukan kesalahan dan pelanggaran di masa mendatang. Demikian pula orang yang selama ini memiliki *track record* yang tidak baik boleh jadi dalam perkembangannya dapat berubah dan menunjukkan perilakunya yang baik setelah menyadari kesalahan dan insaf tidak akan melakukan perbuatannya lagi.

Oleh karena itu, mengingat pentingnya variabel *track record* ini, maka ke depan perlu dimasukkan sebagai hal yang dipertimbangkan atau diperhitungkan dalam penilaian kinerja pegawai.

Untuk mendukung hal tersebut dibutuhkan instrumen tambahan agar variabel *track record* pegawai dapat menjadi dasar penilaian kinerja.



BAB V

Penutup





BAB V

PENUTUP

Pada dasarnya tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk melakukan perbaikan sehingga penilaian kinerja benar-benar dapat mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.

5.1 Pembelajaran ke Depan

Di masa mendatang, penilaian kinerja sebaiknya lebih memerhatikan dan bekerja di atas prinsip-prinsip utama, yakni:

- 1) **Objektivitas.** Penilaian terhadap pencapaian kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai kinerja PNS.
- 2) **Terukur.** Penilaian kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Kemampuan yang diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas cara pengukurannya.
- 3) **Akuntabel.** Seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
- 4) **Partisipatif.** Seluruh proses penilaian kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai kinerja PNS dan PNS yang dinilai.
- 5) **Transparan.** Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Selain itu, standar kinerja dan ukuran kinerja juga sebaiknya ditentukan dengan menggunakan indikator-indikator yang relevan dengan dapat diketahui seberapa besar standar kinerja tersebut dapat dicapai dengan ukuran kinerja yang diraih sesuai kemampuan dan upaya yang maksimal.

5.2 Penilaian Kinerja secara Teknis Dilakukan oleh Unit Organisasi

Yang paling mengetahui kemampuan seorang PNS sejauh mana mereka dapat menjalankan tugas yang diberikan kepadanya adalah pada orang-orang yang terlibat di sekitarnya.

Mereka yang tahu aktivitas sehari-hari yang dilakukan seorang pegawai, bagaimana melaksanakannya, berapa lama menyelesaikannya, dengan siapa saja yang membantu atau bekerja sama dengannya.

Oleh karena itu, ke depan sebaiknya penilaian kinerja secara teknis dilakukan oleh unit organisasi masing-masing. Sama halnya dengan penilaian kemampuan atau kompetensi suatu bidang tertentu, maka yang paling tahu adalah orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang tersebut.

Paling tidak, yang memiliki kemampuan dan kapasitas menilai adalah unit di tingkat administrator atau unit di tingkat administrator di mana PNS tersebut bertugas.

5.3 Penilaian Kinerja Tidak semata-mata Berdasarkan Output dalam DIPA

Uraian tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai tidak terlepas dari output yang harus dicapai oleh unit tempat mereka bekerja. Kondisi ini di satu sisi memberi acuan bagi pegawai untuk menunaikan kewajibannya sebagaimana yang tertera dalam kegiatan tugas jabatan.

Akan tetapi, di sisi lain acuan tersebut sesungguhnya juga membatasi seorang pegawai untuk mencapai lebih dari apa yang ditargetkan. Misalnya, seorang pegawai ditugaskan untuk menyusun Karya Tulis Ilmiah yang dimuat dalam jurnal 1 dokumen.

Namun demikian, karena pegawai tersebut memiliki kemampuan yang lebih dan bersungguh-sungguh menyusun karya sehingga tidak hanya 1 dokumen, melainkan 2-3 dokumen bahkan bukan hanya cukup diterbitkan pada jurnal nasional, melainkan pada jurnal yang bereputasi internasional. Akan tetapi, jika dihitung tetap maksimal nilai capaian SKP-nya pada subbutir tersebut.

Analogi yang sama dalam lingkup yang lebih luas, dapat diterapkan bahwa penilaian kinerja tidak semata-mata berdasarkan output dalam DIPA. Boleh jadi suatu unit organisasi di mana pegawainya memiliki kemampuan dan kesungguhan yang tinggi dapat menunjukkan kinerja secara lebih baik dan optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien.

Dengan kata lain, kinerja tidak perlu dibatasi oleh output yang tertera dalam DIPA.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanum, Numiek Sulisty. 2013. "Keefektivan E-Learning sebagai Media Pembelajaran: Studi Evaluasi Model Pembelajaran E-Learning SMK Telkom Sandhy Putra Purwokerto". Dalam Jurnal Pendidikan Vokasi. Vol. 3. Nomor 1, Februari 2013.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 26/PRT/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Satyawinata, FW. 2014. "Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil: Berdasarkan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Makalah. Universitas Brawijaya.

Tobirin. 2008. "Penerapan Etika Moralitas dan Budaya Malu dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang Profesional. Dalam Jurnal Kebijakan Manajemen PNS. Vol. 2 Nomor 2 Tahun 2008. Pusat Pengkajian dan Penelitian BKN.

KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN WILAYAH VI SURABAYA



Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Dilaksanakan Tanggal 18 Maret - 05 Juli 2019
Di Balai Pendidikan dan Pelatihan PUPR Wilayah VI Surabaya





KEBIJAKAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

Kelembagaan Struktur P.UM

Struktur Organisasi
Terdapat 10 Unit Kerja



PROFILAN PENGELOMPOKAN

1. Jumlah Pegawai
2. Jumlah Pegawai Tetap
3. Jumlah Pegawai Tidak Tetap

PROGRAM PELATIHAN

1. Peningkatan Pengetahuan sebagai Penyelenggara Layanan
2. Peningkatan Keterampilan
3. Dasar Kelembagaan Struktur P.UM
4. Manajemen Keuangan
5. Manajemen Logistik
6. Manajemen Operasional (MNO)
7. Mekanisme Pelayanan
8. Sistem Informasi Manajemen (SIM)
9. Sistem Manajemen Mutu (SMK)
10. Sistem Manajemen Risiko (SMR)
11. Sistem Manajemen Lingkungan (SML)
12. Sistem Manajemen Keamanan (SMK)
13. Sistem Manajemen Kesehatan (SMK)
14. Sistem Manajemen Keselamatan (SMK)
15. Sistem Manajemen Kualitas (SMK)
16. Sistem Manajemen Perilaku (SMK)
17. Sistem Manajemen Proses (SMK)
18. Sistem Manajemen Waktu (SMK)
19. Sistem Manajemen Biaya (SMK)
20. Sistem Manajemen Sumber Daya (SMK)

TOILET





BPSDM

bpsdm.pu.go.id