

USULAN RANCANGAN PENGEMBANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PEJABAT STRUKTURAL AKADEMIK DAN PEGAWAI DI ITENAS*

Kerry Kadri, Abu Bakar, Yoanita Yuniati

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: kerry.kadri@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang sistem pengukuran kinerja yang kurang efektif di lembaga pendidikan Institut Teknologi Nasional (Itenas). Sistem pengukuran yang saat ini dilakukan hanya kepada pegawai administrasi, karyawan, dan dosen. Namun indikator pengukuran tidak terkait dengan tuntutan pekerjaan melainkan hanya pengukuran kompetensi dan indikator masih sama untuk level jabatan yang sama. Selain itu tidak dilakukan pengukuran kepada pejabat struktural akademik. Pada penelitian ini dilakukan rancangan pengembangan sistem pengukuran kinerja untuk pejabat struktural akademik dengan indikator pengukuran terkait pada capaian renstra dan untuk pegawai administrasi dengan indikator pengukuran terkait pada deskripsi kerja. Selain itu dilakukan pengukuran kompetensi dengan indikator terkait pada nilai-nilai Itenas.

Kata Kunci: Sistem manajemen kinerja, sistem pengukuran kinerja, indikator pengukuran kinerja, rencana strategis, deskripsi kerja, kompetensi.

ABSTRACT

This research discuss concerning the uneffective performance measurement in Itenas. Current performance measurement only done to administrative employees, workers, and lecturers. But, the measurement indicators are not related to employees job description but only to competencies and it applies the same to all positions that have the same level. This research is to develop the performance measurement for academic structural officials with indicators related to strategic planning achievements and for administrative employees with indicators related to job description achievements. In addition, there is also competency measurement with indicators related to Itenas values.

Keywords: performance management, performance measurement, indicator, strategic planning, job description, competency.

*Makalah ini merupakan ringkasan yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

1. PENDAHULUAN

1.1. Pengantar

Dalam era globalisasi saat ini, perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi dengan kinerja sumber daya manusia yang baik sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi atau institusi sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang baik pun perlu dilakukan. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengukuran kinerja.

Untuk memenangkan persaingan, Itenas memiliki visi, misi, serta rencana strategis yang harus dicapai. Namun untuk mencapai hal tersebut diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten.

Saat ini Itenas belum melakukan pengukuran capaian kerja terukur, baik kepada pejabat struktural maupun kepada para pegawainya. Pengukuran yang dilakukan saat ini hanya kepada pegawai administrasi, teknisi, dan dosen, namun penilaian yang dilakukan hanya penilaian kompetensi dan indikator untuk seluruh jabatan yang dinilai sama. Pengukuran kinerja untuk pejabat struktural sebetulnya pernah dilakukan, tetapi tidak terkait dengan pencapaian renstra Itenas dan sejak tahun 2008 sampai sekarang tidak dilakukan lagi. Begitu pun dengan pegawai administrasi, indikator pengukuran kinerja tidak terkait dengan pencapaian *job description*.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan indikator penilaian capaian terukur (untuk pejabat struktural akademik disusun berdasarkan renstra Itenas sedangkan untuk pegawai administrasi dilihat dari deskripsi kerja setiap jabatan ternilai), menentukan indikator penilaian kompetensi untuk atasan dan bawahan yang dilihat dari nilai-nilai Itenas, merancang *template* formulir pengukuran kinerja, penentuan bobot dan skoring, merancang sistem kuota nilai, dan lain sebagainya. Perancangan pengukuran kinerja pejabat akademik dan administrasi dilakukan bersama tim SMK, yang terdiri dari wakil rektor serta para dosen yang dianggap memahami konsep sistem manajemen kinerja dan terlibat dalam penyusunan renstra itenas, dan dibantu oleh dua orang tenaga ahli, yaitu Elvi Fianita selaku psikolog dan Ibu Ria. Untuk memudahkan dan mempercepat proses pengukuran kinerja, maka juga dilakukan pengembangan sistem informasi yang dikembangkan oleh Anindita Shabrina Ghaisani.

2. STUDI LITERATUR

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi SDM adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijaksanaan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain (Hariandja, 2002).

2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara lebih operasional tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi (Hariandja, 2002).

2.1.3. Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers* (Rivai, 2009).

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pengantar

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang—untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (*learning & growth*), termasuk manajemen, proses bisnis internal (sistem)—demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Mahsun, 2006).

2.2.2. Transformasi Strategi Menjadi Tindakan dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis (Mahsun, 2006).

2.2.3. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mahsun, 2006).

2.3. Penilaian Kinerja

2.3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja (Hariandja, 2002).

2.3.2. Faktor-faktor yang Menghambat Dalam Penilaian Kinerja

Faktor yang menghambat penilaian kinerja adalah kesalahan penilai, ketidaksiapan penilai, ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi, dan formulir penilaian yang tidak baik. (Rivai, 2009).

2.4. Indikator Kinerja

2.4.1. Definisi Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kerja (Rivai, 2009).

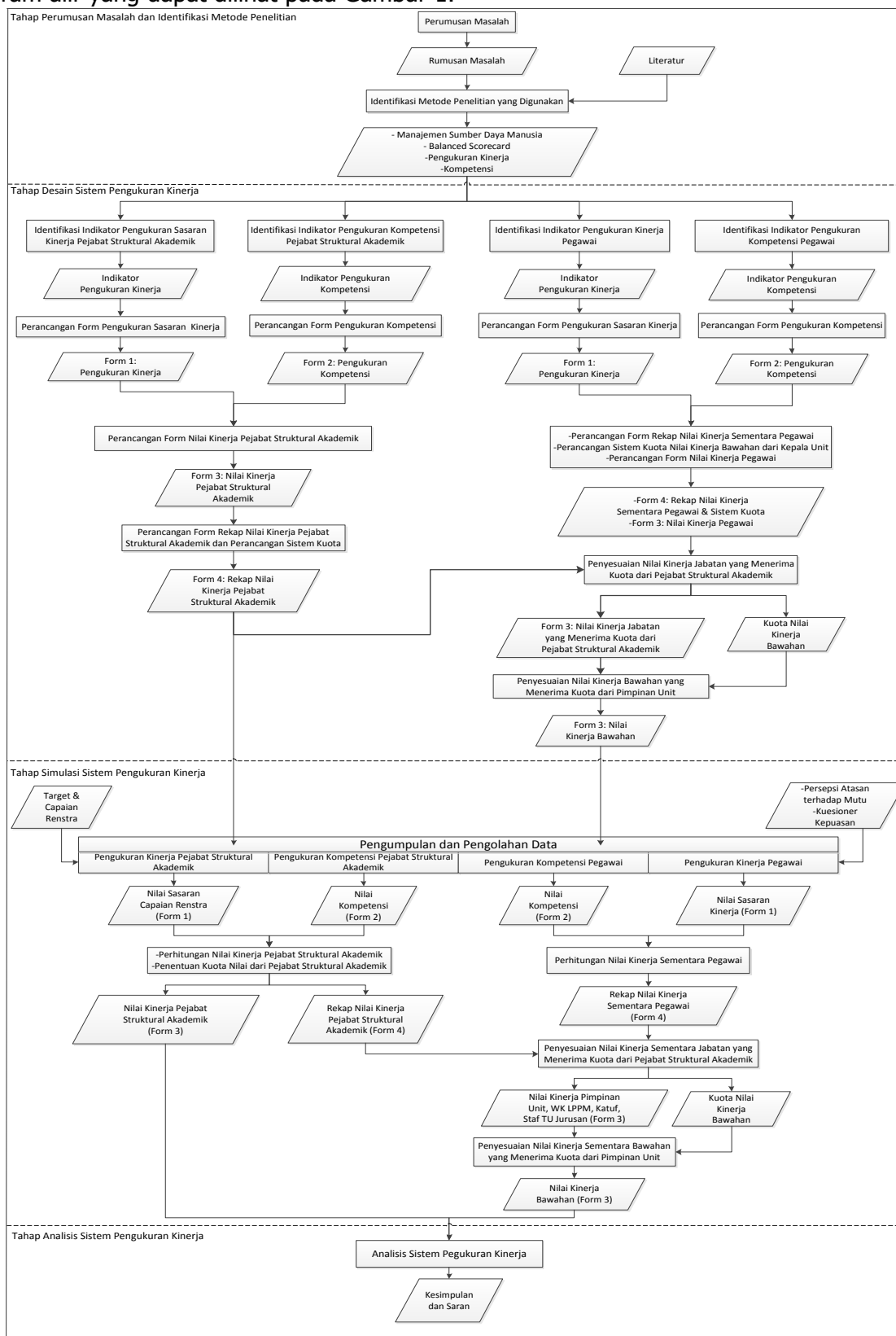
2.4.2. Syarat-syarat indikator ideal

Syarat indikator ideal adalah, spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan, dapat dicapai, fleksibel dan sensitif terhadap perubahan, dan efektif (Rivai, 2009).

Usulan Rancangan Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Pejabat Struktural Akademik dan Pegawai Administrasi di Itenas

3. METODOLOGI PENELITIAN

Urutan proses dan langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini digambarkan pada diagram alir yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian

3.1. Perumusan Masalah dan Identifikasi Metodologi Penelitian

Itenas saat ini melakukan pengukuran kinerja hanya kepada pegawai administrasi, dosen, dan karyawan, sedangkan untuk pejabat struktural akademik tidak dilakukan. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya penilaian kompetensi dan indikator yang digunakan sama untuk level jabatan yang sama. Indikatornya pun belum terkait dengan capaian kinerja jabatan. Oleh karena itu Itenas membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang baru untuk menilai kinerja pejabat struktural akademik dan pegawai administrasi. Indikator penilaian untuk pejabat struktural akademik harus terkait dengan renstra Itenas sedangkan untuk pegawai administrasi harus terkait dengan *job desc* jabatan. Selain itu dilakukan perancangan sistem kuota untuk meminimasi kesalahan penilai dan menjaga objektivitas penilaian.

Penelitian ini menggunakan konsep sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* dan sistem manajemen dengan objektif. Selain itu juga digunakan konsep kompetensi untuk merancang sistem penilaian kompetensi.

3.2. Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Desain sistem pengukuran kinerja terbagi menjadi 3 kelompok, yaitu pengukuran untuk pejabat struktural akademik, pejabat struktural administrasi, dan staf administrasi. Dalam proses perancangan ini, dilakukan proses identifikasi indikator pengukuran yang terdiri dari indikator pengukuran kinerja dan indikator pengukuran kompetensi, perancangan form penilaian, dan perancangan sistem kuota dan sistem penyesuaian. Setiap jabatan akan dinilai capaian kinerja dan kompetensinya.

Proses identifikasi indikator pengukuran kinerja pejabat struktural akademik terkait dengan indikator kinerja utama yang diturunkan dari rencana strategis Itenas. Sedangkan identifikasi indikator pengukuran kinerja pejabat struktural administrasi dan staf administrasi terkait dengan *job description* utama masing-masing jabatan. Indikator pengukuran kompetensi diturunkan dari nilai-nilai (*values*) Itenas dan dibagi menjadi 2, yaitu kompetensi atasan dan kompetensi bawahan/staf.

Perancangan sistem kuota dilakukan untuk meminimasi kesalahan-kesalahan penilai saat melakukan penilaian dan untuk menjaga objektivitas hasil penilaian. Sistem kuota dirancang menggunakan konsep bahwa ada nilai rata-rata maksimum yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, sehingga nilai rata-rata jabatan-jabatan yang dinilai tidak boleh melebihi nilai rata-rata maksimum tersebut. Jika nilai rata-rata bawahan melebihi kuota nilai yang ditentukan, maka atasan harus melakukan penyesuaian dengan menurunkan nilai bawahan yang dianggap terlalu tinggi.

3.3. Simulasi Sistem Pengukuran Kinerja

Dilakukan untuk simulasi rancangan sistem pengukuran yang sudah dibuat. Simulasi yang dilakukan yaitu simulasi penilaian sasaran kinerja, simulasi penilaian kompetensi, simulasi sistem kuota, dan simulasi penyesuaian nilai dengan kuota nilai hingga menghasilkan nilai kinerja jabatan.

3.4. Analisis Sistem Pengukuran Kinerja

Analisis dampak terhadap usulan rancangan sistem pengukuran kinerja yang baru dan analisis hal-hal apa saja yang harus disiapkan agar sistem pengukuran kinerja dapat dijalankan dengan baik.

3.5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan ringkasan dari keseluruhan penelitian yang dilakukan dan hasil mengenai penelitian serta memberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

4. PERANCANGAN SISTEM

4.1. Identifikasi Indikator dan Perancangan Form Pengukuran Sasaran Kinerja Pejabat Struktural Akademik

Indikator pengukuran kinerja pejabat struktural akademik diturunkan dari indikator kinerja umum rencana strategis Itenas. Bentuk rancangan form pengukuran sasaran kinerja pejabat struktural akademik dapat dilihat pada Gambar 2.

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 1 : CAPAIAN RENCANA STRATEGIS										A K1																		
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL																												
TERNILAI :		Nama		Dr. Ir. Imam Aschuri, MT.		NIK		Jabatan		Rektor																		
Periode Penilaian																												
No	Strategic Initiative	Ukuran Pencapaian	Sub bobot	2014			Nilai Kinerja Tahun 2014					Skor																
				Target	Capaian	%	5	4	3	2	1		Nilai * subbobot															
				Pencapaian di atas 130%, Jauh melampaui yang diharapkan					Pencapaian 106% - 130%, Melebihi yang diharapkan					Pencapaian 90% - 105%, Memenuhi yang diharapkan					Pencapaian 71% - 89 % Kurang memenuhi yang diharapkan					Pencapaian kurang dari 70%, Tidak memenuhi yang diharapkan				
				Jika target >= 70% dari nilai maksimum, maka: a. bila 80% ≤ capaian < 85%, nilai = 4. b. bila capaian ≥ 85%, nilai = 5 c. bila capaian < 80%, nilai mengikuti rumus diatas																								
1. OUTCOMES																												
O1.1.1	Meningkatkan jumlah program studi yang mendapat akreditasi A	Jumlah program studi yang mendapat akreditasi A	16%																									
O1.2.1	Meningkatkan kesejahteraan karyawan	Prosentase kenaikan kesejahteraan karyawan	18%																									
O2.1.1	Meningkatkan jumlah mahasiswa baru yang mendaftar ulang	Jumlah mahasiswa baru yang mendaftar ulang	18%																									
O3.1.1	Meningkatkan IPK Lulusan ≥ 3	Prosentase jumlah lulusan yang memiliki IPK ≥ 3	16%																									
O3.2.1	Meningkatkan jumlah mahasiswa lulus tepat waktu	Prosentase mahasiswa yang lulus tepat waktu	16%																									
O4.1.1	Meningkatkan pelayanan kerjasama dengan mitra	Rata-rata indeks kepuasan stake holder terhadap	16%																									
TOTAL				100%																								
2. INTERNAL BUSINESS PROCESS																												
I1.1.1	Meningkatkan jumlah mahasiswa dengan IPS ≥ 3	Prosentase mahasiswa dengan IPS ≥ 3 (Skala 1-4)	14%																									
I1.2.1	Meningkatkan jumlah Mata kuliah dengan IP ≥ 2,75	Prosentase Mata kuliah dengan IPS ≥ 2,75 (Skala 1-4)	15%																									
I2.1.1	Meningkatkan jumlah publikasi penelitian terhadap jumlah dosen	Prosentase publikasi penelitian terhadap jumlah dosen	15%																									
I2.2.1	Meningkatkan jumlah kegiatan abdimas	Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat	14%																									
I3.1.1	Meningkatkan jumlah realisasi kerjasama dengan pihak luar	Jumlah realisasi kerjasama dengan pihak luar	14%																									
I4.1.1	Meningkatkan jumlah calon mahasiswa yang mengikuti seleksi	Jumlah calon mahasiswa yang mengikuti seleksi	14%																									
I5.1.1	Meningkatkan mutu pelayanan kepada stakeholders	Rata-rata kepuasan stake holders terhadap layanan	14%																									
TOTAL				100%																								
3. LEARNING & GROWTH																												
L1.1.1	Meningkatkan jumlah dosen yang berpendidikan S3	Prosentase dosen yang berpendidikan S3	12,5%																									
L1.2.1	Meningkatkan jumlah Dosen yang melanjutkan studi S3	Jumlah dosen yang melanjutkan studi S3	12,5%																									
L1.3.1	Meningkatkan jabatan akademik dosen ke lektor kepala	prosentase dosen dengan jabatan akademik minimal	12,5%																									
L1.4.1	Meningkatkan kinerja karyawan dengan indeks ≥ 80	prosentase karyawan dengan indeks kinerja > 80	12,5%																									
L1.5.1	Meningkatkan kinerja dosen dengan indeks ≥ 70	prosentase dosen dengan indeks kinerja > 70	12,5%																									
L2.1.1	Meningkatkan ketersediaan sarana penunjang yang sesuai	Jumlah ketersediaan sarana penunjang yang sesuai	12,5%																									
L3.1.1	Meningkatkan indeks kinerja unit kerja dengan nilai ≥ 90	Prosentase unit kerja dengan indeks kinerja > 90	12,5%																									
L4.1.1	Meningkatkan ketersediaan SI yang terintegrasi	Sistem informasi terintegrasi sesuai kebutuhan	12,5%																									
TOTAL				100%																								
4. FINANCIAL																												
F1.1.1	Meningkatkan pendapatan dari hibah	Pendapatan dari hibah dalam milyar rupiah	50,0%																									
F1.2.1	Meningkatkan pendapatan dari unit usaha profesional	Pendapatan dari Unit Usaha Profesional, milyar rupiah	50,0%																									
TOTAL				100%																								
Rangkuman Penilaian																												
No	Aspek Penilaian	Bobot	Nilai	Skor (Nilai*Bobot)																								
1	Outcomes	35%																										
2	Internal Business Process	20%																										
3	Learning & Growth	20%																										
4	Financial	25%																										
TOTAL		100%																										
Overall rating dalam angka																												

Bandung,
Kepala Biro Sumber Daya Manusia
Dwi Aryanta, ST., MT

Gambar 2. Form Pengukuran Sasaran Kinerja Rektor

4.2. Identifikasi Indikator dan Perancangan Form Pengukuran Kompetensi Pejabat Struktural Akademik

Indikator pengukuran kompetensi diturunkan dari values Itenas. Bentuk rancangan form pengukuran kompetensi dapat dilihat pada Gambar 3.

4.3. Form Rekapitulasi Nilai Kinerja Pejabat Struktural Akademik

Form rekapitulasi nilai kinerja pejabat struktural akademik dapat dilihat pada Gambar 4.

4.4. Identifikasi Indikator dan Perancangan Form Pengukuran Sasaran Kinerja Pejabat Struktural Administrasi

Indikator pengukuran kinerja pejabat struktural administrasi diturunkan dari deskripsi kerja jabatan. Bentuk rancangan form pengukuran sasaran kinerja pegawai administrasi dapat dilihat pada Gambar 5.

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 2 : PENGUKURAN KOMPETENSI INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL				A K...													
PILIH NILAI 1, 2, 3, 4 ATAU 5 Dimana 1 = Sangat Membutuhkan Pengembangan 2 = Membutuhkan Pengembangan 3 = Memenuhi Standar / Harapan 4 = Melebihi Standar/ Harapan 5 = Jauh Melebihi Standar																	
1 INTEGRITAS Kemampuan untuk menciptakan situasi yang mendorong karyawan untuk saling menghargai, terbuka dan bertanggung jawab Kemampuan untuk mengambil keputusan secara bijaksana, objektif dan adil Kemampuan untuk menjadi panutan dalam menjaga norma/etika sosial dan aturan /kebijakan perusahaan dim bekerja atau berhubungan dengan unit lain/pihak luar Kekonsistenan dan upaya untuk memenuhi komitmen/janji yang telah disepakati bersama NILAI INTEGRITAS	Nilai	2 KERJA SAMA Kemampuan mengenali, menentukan dan menjalin hubungan kerjasama yang berpotensi dalam mendukung pencapaian tujuan Kesiediaan memenuhi tanggung jawab yang disepakati dan memfasilitasi dukungan yang dibutuhkan dalam bekerjasama Kemampuan melakukan tindakan antisipatif untuk menghindari dampak yang kurang menguntungkan dari suatu hubungan kerjasama Kemampuan memonitor dan mengevaluasi proses kerjasama yang sedang berjalan serta mengambil tindakan yang dianggap perlu NILAI KERJASAMA	Nilai	3 PEDULI DAN MANFAAT Mendorong anggota tim untuk mematuhi aturan/prosedur, peduli terhadap keamanan, kenyamanan dan bertindak pada situasi yang berpotensi bahaya. Kepekaan dalam memahami kebutuhan, pemikiran atau perasaan orang lain, yang dilirungi kesediaan untuk membantu jika dibutuhkan Kemampuan dalam mengidentifikasi berbagai hal bermanfaat yang dapat dilakukan untuk memberikan nilai tambah pada lingkungan Kemampuan untuk berperan sebagai penasihat, memberikan arahan dan membuka hubungan, untuk inisiatif yang bertujuan memberikan manfaat pada lingkungan atau menimbulkan kesan baik unit/tenas NILAI PEDULI DAN MANFAAT	Nilai												
4 KUALITAS Kemampuan untuk menciptakan suasana yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam belajar dan berkembang Kesiediaan menetapkan standar prestasi kerja yang tinggi dan mendedikasikan waktu dan energi untuk menghasilkan produktivitas dan pelayanan yang berkualitas Kemampuan menginspirasi dan memberikan dukungan sehingga bawahan bersemangat menerima tugas baru atau tantangan kerja Kemampuan untuk menjaga kualitas diriiring dengan kemauan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja tim NILAI KUALITAS	Nilai	5 MANAJERIAL Kemampuan dalam menetapkan visi ke depan dan mengarahkan anggota tim dalam memenuhi tujuan unit dan organisasi dalam aktivitas sehari-hari Kemampuan memilah solusi yang tepat pada persoalan yang kompleks, mencegah dampak negatifnya serta membuat orang lain menerima keputusan yang dibuat Kemampuan mengenali potensi hambatan dalam pelaksanaan rencana dan memimpin penanganannya, serta mengevaluasi kemajuannya guna mengarahkan perbaikan yang diperlukan Kemampuan menciptakan iklim kerja dimana anggota tim merasa dihargai dan para supervisor mendorong untuk membina bawahanannya sehingga seluruh staff termotivasi untuk terus berprestasi Kemampuan mengatasi konflik, mendorong kerjasama dan tanggung jawab pada pencapaian tujuan bersama serta sikap bangga terhadap organisasi sehingga membentuk tim yang kompak dan produktif NILAI MANAJERIAL	Nilai	NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%;"></td> <td style="width:50%; text-align: center;">Nilai Sementara</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Bandung,</td> </tr> <tr> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> </tr> <tr> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> </tr> <tr> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> <td style="width:33%;"></td> </tr> </table>		Nilai Sementara	Bandung,										
	Nilai Sementara																
Bandung,																	

Halaman 2/3

Gambar 3. Form Pengukuran Kompetensi Pejabat Struktural Akademik

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 3 : REKAPITULASI NILAI KINERJA JABATAN INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL				A K...
REKAPITULASI NILAI KINERJA JABATAN				
NILAI ATASAN		NILAI DIRI SENDIRI		
1. NILAI CAPAIAN RENCANA STRATEGIS		1. NILAI CAPAIAN RENCANA STRATEGIS		
2. NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI		2. NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI		
TOTAL NILAI KINERJA JABATAN		TOTAL NILAI KINERJA JABATAN		
Kategori		Kategori		
SARAN PENGEMBANGAN PIMPINAN UNIT				
Tindak lanjut yang disarankan dari Capaian Sasaran Kinerja dan Kompetensi				
1. Sasaran Kinerja Lainnya				
<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div>				
2. Kompetensi (hal yang perlu dikembangkan)				
<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div>				
Bandung,				
Atasan dari Atasan Langsung	Atasan dari Atasan Langsung	Atasan Langsung	Temilai	
Saya menjamin proses pembinaan telah dilakukan Atasan Langsung	Saya menjamin proses pembinaan telah dilakukan Atasan Langsung	Saya telah mengkomunikasikan prestasi dan kinerja yang perlu diperbaiki dan rencana pengembangannya guna menjamin kinerja yang lebih baik dari bawahan saya	Saya telah memahami kinerja yang harus diperbaiki dan bertekad akan merealisasikannya	

Halaman 3/3

Gambar 4. Form Rekapitulasi Nilai Kinerja Pejabat Struktural Akademik

Usulan Rancangan Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Pejabat Struktural Akademik dan Pegawai Administrasi di Itenas

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 1 : PENILAIAN SASARAN KERJA				B K...
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL				
Nama	NIK	Jabatan	Unit Kerja	
Penilai 1	Jabatan	Penilai 2	Jabatan	
Penilai 3	Jabatan			
Periode Penilaian				
PENILAIAN SASARAN KERJA				
SASARAN KERJA UTAMA (Sesuai Job Description)	TARGET	CAPAIAN	%	
A. PENILAIAN PERSEPSIONAL ATASAN TERKAIT MUTU				
1				A.1
2				A.2
3				A.3
4				A.4
B. PENILAIAN CAPAIAN TERUKUR				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
HASIL PENILAIAN SASARAN KERJA				
Bandung,				#DIV/0!
<input type="button" value="SAVE"/>				Nilai Sementara
<input type="button" value="SAVE REVISI"/>				

Gambar 5. Form Pengukuran Sasaran Kinerja Pejabat Struktural Administrasi

4.5. Identifikasi Indikator dan Perancangan Form Pengukuran Kompetensi Pejabat Struktural Administrasi

Indikator pengukuran kompetensi diturunkan dari *values* Itenas. Bentuk rancangan form pengukuran kompetensi dapat dilihat pada Gambar 6.

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 2 : PENGUKURAN KOMPETENSI				A K...
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL				
PILIH NILAI 1, 2, 3, 4 ATAU 5 Dimana 1 = Sangat Membutuhkan Pengembangan 2 = Membutuhkan Pengembangan 3 = Memenuhi Standar / Harapan 4 = Melebihi Standar/ Harapan 5 = Jauh Melebihi Standar				
1 INTEGRITAS	2 KERJA SAMA	3 PEDULI DAN MANFAAT		
Kemampuan untuk menciptakan situasi yang mendorong karyawan untuk saling menghargai, terbuka dan bertanggung jawab	Kemampuan mengenali, menentukan dan menjalin hubungan kerjasama yang berpotensi dalam mendukung pencapaian tujuan	Mendorong anggota tim untuk mematuhi aturan/prosedur, peduli terhadap keamanan, kenyamanan dan bertindak pada situasi yang berpotensi bahaya.		
Kemampuan untuk mengambil keputusan secara bijaksana, objektif dan adil	Kesediaan memenuhi tanggung jawab yang disepakati dan memfasilitasi dukungan yang dibutuhkan dalam bekerjasama	Kepekaan dalam memahami kebutuhan, pemikiran atau perasaan orang lain, yang diiringi kesediaan untuk membantu jika dibutuhkan		
Kemampuan untuk menjadi panutan dalam menjaga norma/etika sosial dan aturan/kebijakan perusahaan dim bekerja atau berhubungan dengan unit lain/pihak luar	Kemampuan melakukan tindakan antisipatif untuk menghindari dampak yang kurang menguntungkan dari suatu hubungan kerjasama	Kemampuan dalam mengidentifikasi berbagai hal bermanfaat yang dapat dilakukan untuk memberikan nilai tambah pada lingkungan		
Kekonsistenan dan upaya untuk memenuhi komitmen/ janji yang telah disepakati bersama	Kemampuan memonitor dan mengevaluasi proses kerjasama yang sedang berjalan serta mengambil tindakan yang dianggap perlu	Kemampuan untuk berperan sebagai penasihat, memberikan arahan dan membuka hubungan, untuk inisiatif yang bertujuan memberikan manfaat pada lingkungan atau menimbulkan kesan baik unit/Itenas		
NILAI INTEGRITAS	NILAI KERJASAMA	NILAI PEDULI DAN MANFAAT		
4 KUALITAS	5 MANAJERIAL			
Kemampuan untuk menciptakan suasana yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam belajar dan berkembang	Kemampuan dalam menetapkan visi ke depan dan mengarahkan anggota tim dalam memenuhi tujuan unit dan organisasi dalam aktivitas sehari-hari			
Kesediaan menetapkan standar prestasi kerja yang tinggi dan mendedikasikan waktu dan energi untuk menghasilkan produktivitas dan pelayanan yang berkualitas	Kemampuan memilah solusi yang tepat pada persoalan yang kompleks, mencegah dampak negatifnya serta membuat orang lain menerima keputusan yang dibuat			
Kemampuan menginspirasi dan memberikan dukungan sehingga bawahan bersemangat menerima tugas baru atau tantangan kerja	Kemampuan mengenali potensi hambatan dalam pelaksanaan rencana dan memimpin penanganannya, serta mengevaluasi kemajuannya guna mengarahkan perbaikan yang diperlukan			
Kemampuan untuk menjaga kualitas diri/lingkungan dengan kemauan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja tim	Kemampuan menciptakan iklim kerja dimana anggota tim merasa dihargai dan para supervisor terdorong untuk membina bawahannya sehingga seluruh staff termotivasi untuk terus berprestasi			
	Kemampuan mengatasi konflik, mendorong kerjasama dan tanggung jawab pada pencapaian tujuan bersama serta sikap bangga terhadap organisasi sehingga membentuk tim yang kompak dan produktif			
NILAI KUALITAS	NILAI MANAJERIAL			
NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI				
Bandung,				Nilai Sementara
<input type="button" value="CommandButton1"/>				
<input type="button" value="CommandButton2"/>				

Gambar 6. Form Pengukuran Kompetensi Pejabat Struktural Administrasi

Usulan Rancangan Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Pejabat Struktural Akademik dan Pegawai Administrasi di Itenas

4.8. Identifikasi Indikator dan Perancangan Form Pengukuran Kompetensi Staf Administrasi

Indikator pengukuran kompetensi diturunkan dari *values* Itenas. Bentuk rancangan form pengukuran kompetensi dapat dilihat pada Gambar 9.

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 2 : PENGUKURAN KOMPETENSI INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL							
PILIH NILAI 1, 2, 3, 4 ATAU 5 Dimana 1 = Sangat Membutuhkan Pengembangan 2 = Membutuhkan Pengembangan 3 = Memenuhi Standar / Harapan 4 = Melebihi Standar / Harapan 5 = Jauh Melebihi Standar							
1 INTEGRITAS Sikap & prilaku yang menjunjung tinggi norma/etika sosial dan aturan /kebijakan perusahaan dlm bekerja atau berhubungan dengan unit lain/pihak luar <input type="text"/> Nilai Sikap dan prilaku yang menunjukkan kejujuran, tanggung jawab dan loyalitas serta keterbukaan <input type="text"/> Menghargai dan memperlakukan orang lain dengan rasa hormat dan adil serta tidak membeda-bedakan <input type="text"/> Kekonsistenan dan upaya untuk memenuhi komitmen/janji yang telah disepakati bersama <input type="text"/> NILAI INTEGRITAS 0	2 KERJA SAMA Keproaktifan dalam membentuk hubungan kerjasama yang efektif dengan orang lain <input type="text"/> nilai Kesiediaan untuk menghargai, berempati dan memberi dukungan pada anggota kelompok yang lain <input type="text"/> Kesiediaan untuk terlibat penuh dalam penyelesaian tugas-tugas kelompok <input type="text"/> Kontribusi dalam memberi saran yang berguna dalam pengambilan keputusan atau pemecahan persoalan <input type="text"/> NILAI KERJASAMA 0						
3 PEDULI DAN MANFAAT Kepedulian untuk mengambil tindakan pada situasi lingkungan yang menimbulkan ketidaknyamanan, berpotensi bahaya atau <input type="text"/> nilai Kepekaan dalam memahami kebutuhan, pemikiran atau perasaan orang lain, yang diiringi kesiediaan untuk membantu <input type="text"/> Inisiatif dalam mengidentifikasi berbagai hal bermanfaat yang dapat dilakukan untuk memberikan nilai tambah pada lingkungan <input type="text"/> Kemampuan mewujudkan niat atau rencana yang bermanfaat bagi lingkungan atau menghasilkan kesan baik bagi unit/ Itenas <input type="text"/> NILAI PEDULI DAN MANFAAT 0	4 KUALITAS Inisiatif untuk mencari informasi atau aktif mempelajari prosedur/teknik baru/ilmu baru, yang terkait pekerjaan <input type="text"/> nilai Kesiediaan menetapkan standar prestasi kerja yang tinggi dan mendedikasikan waktu dan energi untuk menghasilkan produktivitas dan pelayanan yang berkualitas <input type="text"/> Kesiediaan menerima tugas baru dengan berusaha belajar dan berupaya, guna memahami dan menyelesaikannya dengan baik <input type="text"/> Kemauan untuk menjaga kualitas diiringi dengan kemauan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja <input type="text"/> NILAI KUALITAS 0						
Bandung, <table border="1" style="width: 100%; height: 50px;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							

Halaman 2/3

Gambar 9. Form Pengukuran Kompetensi Staf Administrasi

4.9. Form Rekapitulasi Nilai Kinerja Pejabat Struktural Administrasi

Form rekapitulasi nilai kinerja pejabat struktural akademik dapat dilihat pada Gambar 10.

FORMULIR MANAJEMEN KINERJA - 3 : REKAPITULASI NILAI KINERJA JABATAN INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL		B K...	
REKAPITULASI NILAI KINERJA JABATAN			
NILAI ATASAN		NILAI DIRI SENDIRI	
1. NILAI SASARAN KERJA	<input type="text"/>	1. NILAI SASARAN KERJA	<input type="text"/>
2. NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI	<input type="text"/>	2. NILAI PENGUKURAN KOMPETENSI	<input type="text"/>
TOTAL NILAI KINERJA JABATAN		TOTAL NILAI KINERJA JABATAN	
Kategori		Kategori	
SARAN PENGEMBANGAN PIMPINAN UNIT			
Tindak lanjut yang disarankan dari Capaian Sasaran Kinerja dan Kompetensi			
1. Sasaran Kinerja Lainnya			
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
2. Kompetensi (hal yang perlu dikembangkan)			
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Bandung,			
Atasan dan Atasan Langsung	Atasan dari Atasan Langsung	Atasan Langsung	Temilai
Saya menjamin proses pembinaan telah dilakukan Atasan Langsung	Saya menjamin proses pembinaan telah dilakukan Atasan Langsung	Saya telah mengkomunikasikan prestasi dan kinerja yang perlu diperbaiki dan rencana pengembangannya guna menjamin kinerja yang lebih baik dari bawahan saya	Saya telah memahami kinerja yang harus diperbaiki dan bertekad akan merealisasikannya

Halaman 3/3

Gambar 10. Form Rekapitulasi Nilai Kinerja Jabatan Staf Administrasi

4.10. Perancangan Sistem Kuota Nilai Kinerja

Konsep yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai rata-rata jabatan yang dinilai dengan rata-rata bobot atasan. Dikatakan sesuai dengan kuota jika rata-rata nilai jabatan yang dinilai tidak melebihi rata-rata bobot atasan. Selain itu kategori nilai kinerja masing-masing jabatan tidak boleh satu tingkat diatas kategori nilai atasannya. Nilai rata-rata bobot atasan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Nilai Rata-Rata Bobot Atasan

Nilai Atasan	Bobot Kuota							Indeks Nilai	Rata-Rata Bobot
	A+	A	B+	B	C+	C	D+		
A+	30%	40%	30%					5,00	4,30
A	20%	30%	20%	30%				4,3	3,88
B+	5%	20%	30%	35%	10%			3,6	3,43
B		5%	25%	45%	15%	10%		2,9	2,90
C+			5%	25%	45%	15%	10%	2,2	2,22
C				5%	30%	45%	20%	1,5	1,68
D+					20%	35%	45%	1	1,42

4.11. Penyesuaian Nilai Kinerja Dengan Kuota Nilai

Proses penyesuaian dilakukan jika rata-rata nilai jabatan yang dinilai melebihi rata-rata bobot atasan. Penyesuaian dilakukan dengan menurunkan nilai jabatan yang dianggap terlalu tinggi. Nilai yang boleh direvisi hanya nilai yang berasal dari indikator penilaian yang dinilai secara persepsional oleh atasan.

5. SIMULASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Simulasi dilakukan kepada salah satu unit kerja yang ada di Itenas, yaitu unit Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) menggunakan data simulasi. Jabatan yang dinilai adalah kepala LPPM, Wakil Kepala Bidang Penelitian, Wakil Kepala Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat, dan 2 orang staf LPPM. Simulasi dilakukan dimulai dari simulasi pengukuran sasaran kinerja, simulasi pengukuran kompetensi, simulasi sistem kuota yang diberikan oleh kepala LPPM kepada bawahannya, dan simulasi penyesuaian jika nilai bawahan tidak sesuai dengan kuota nilai hingga menghasilkan nilai kinerja jabatan.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah:

1. Rancangan sistem pengukuran kinerja ini terdiri menjadi dua bagian, yaitu pengukuran kinerja pejabat struktural akademik (SMK A) dan pengukuran kinerja pegawai non akademik (SMK B)
2. Rancangan sistem pengukuran kinerja ini menyusun indikator penilaian yang diturunkan dari rencana strategis Itenas dan deskripsi kerja jabatan Itenas.
3. Sistem pengukuran kinerja menggunakan sistem kuota nilai meminimasi adanya kesalahan-kesalahan penilai dalam melakukan penilaian kinerja.
4. Indikator kinerja utama dari renstra Itenas sebaiknya diturunkan lagi untuk indikator pengukuran kinerja pejabat struktural dan staf administrasi.
5. Indikator pengukuran kompetensi dikembangkan lagi menjadi kompetensi spesifik.
6. Menyusun mekanisme dan form untuk klaim keberatan nilai dari jabatan yang dinilai.
7. Mengembangkan sistem kuota nilai yang lebih efektif.

REFERENSI

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua*, Rajawali Pers, Jakarta.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT Grasindo, Jakarta.

Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi Pertama*, BPFE, Yogyakarta.