



**PENGELOLAAN KINERJA SEBAGAI IMPLEMENTASI  
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK  
INDONESIA NOMOR 6 Tahun 2022**

**Sri Mulyani**  
**NIP. 197403282001122001**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**  
**Padang, 25 April 2022**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul Karya Tulis/Karya Ilmiah : *Pengelolaan Kinerja Sebagai Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022*

Nama : Sri Mulyani

NIP : 197403282001122001

Pangkat/Gol. Ruang : Penata Tingkat I, III/d

Jabatan : Analis Kepegawaian Ahli Muda

Instansi : Universitas Negeri Padang

Telah dibuat sesuai pedoman yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.

Demikianlah untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Padang, 25 April 2022

Yang Memberi Pengesahan,



Prof. Ir. Syahril, M.Sc, Ph.D.

NIP. 196405061989031002

## SURAT PERNYATAAN

1. Dengan ini saya menyatakan bahwa:
  - a. Karya tulis/karya ilmiah dengan judul *Pengelolaan Kinerja Sebagai Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022*, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan penilaian angka kredit kumulatif dalam jabatan Analis Kepegawaian, baik di Badan Kepegawaian Negara maupun di instansi pemerintah lainnya.
  - b. Karya tulis/karya ilmiah ini adalah murni gagasan, rumusan, dan pengamatan saya sendiri (kecuali dibuat/disusun bersama dalam bentuk tim)
  - c. Dalam karya tulis/karya ilmiah ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
2. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dikemudian hari terdapat ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan angka kredit yang diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Padang, 25 April 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Sri Mulyani

NIP. 197403282001122001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah S.W.T. atas limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan makalah yang berjudul "*Pengelolaan Kinerja Sebagai Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022*". Makalah ini telah *publish* di repositori Universitas Negeri Padang laman <http://repository.unp.ac.id/id/eprint/38002>. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Universitas Negeri Padang, khususnya Bapak Wakil Rektor II yang telah membantu penulis dalam mengerjakan makalah ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah berkontribusi dalam pembuatan karya ilmiah ini. Karya ilmiah ini diharapkan dapat memberikan pemahaman pengelolaan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022.

Penulis menyadari banyak kekurangan pada karya ilmiah ini, oleh sebab itu saran dan kritik senantiasa diharapkan demi perbaikan karya penulis. Penulis juga berharap semoga karya ilmiah ini mampu memberikan manfaat dalam pengelolaan kinerja.

Padang, 25 April 2022

Penulis

**DAFTAR ISI**

LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II PEMBAHASAN .....	2
A. Kinerja Organisasi .....	3
B. Kinerja Individu .....	6
C. Implementasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 .....	7
BAB III PENUTUP .....	15
DAFTAR PUSTAKA .....	12

## BAB I PENDAHULUAN

Pengelolaan kinerja (*performance management*) memiliki pengertian bahwa pimpinan dapat memastikan seluruh aktifitas pegawai dan *output* yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi (Noe, et al. 2010). Ini berarti bahwa hasil kerja merupakan penterjemahkan visi perusahaan, pada individu dan tim dalam organisasi. Penilaian kinerja sendiri merupakan suatu tugas administrasi yang dilakukan oleh pimpinan, dan merupakan tanggung jawab utama dari Departemen Sumberdaya Manusia.

Pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara disebutkan Pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

- a. peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;
- b. penguatan peran Pimpinan; dan
- c. penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Pengelolaan kinerja Pegawai berorientasi pada:

- a. pengembangan kinerja Pegawai;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Pengelolaan kinerja melibatkan pegawai dan pimpinan, dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, dan tindak lanjut hasil evaluasi, hal ini menjadi satu kesatuan sistem sehingga tercapai tujuan pengelolaan kinerja untuk kebutuhan strategis, administratif, dan pengembangan (Noe, et al. 2010).

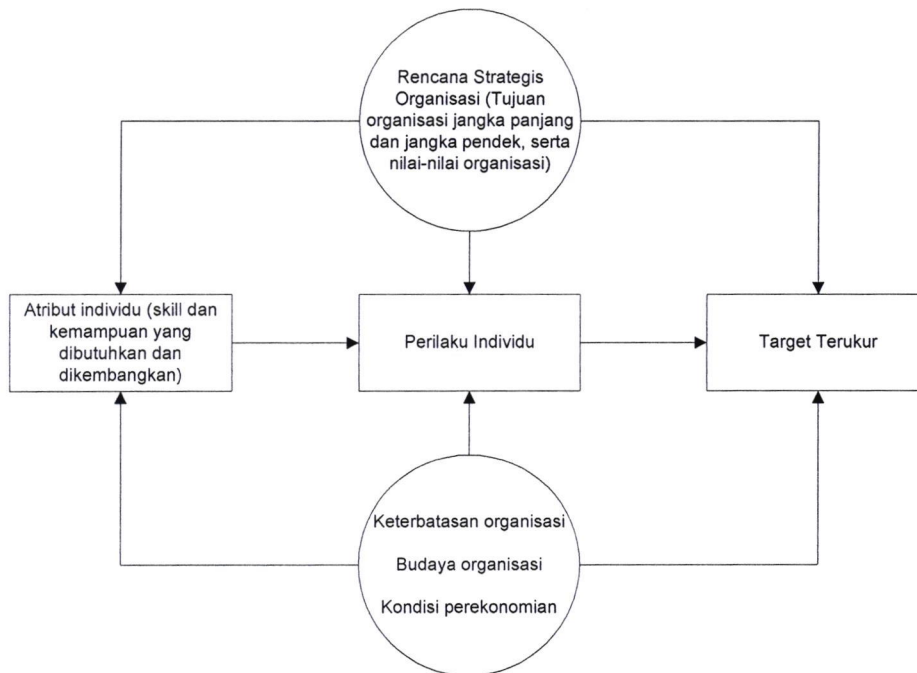
## BAB II

### PEMBAHASAN

Pengelolaan kinerja pada Permenpan Rb Nomor 6 Tahun 2022 ditujukan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tahapan pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:

- perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
- pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Noe, et al. (2010) menawarkan model pengelolaan kinerja sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengelolaan Kinerja Organisasi

Model pengelolaan kinerja tersebut mengintegrasikan anatar tujuan organisasi, atribut individu yang meliputi skill dan kemampuan yang dibutuhkan dan dikembangkan, perilaku, serta hal yang mempengaruhi yaitu keterbatasan dan budaya organisasi serta kondisi perekonomian.

#### **A. Kinerja Organisasi**

Pengelolaan Ukuran-ukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk fokus pada keunggulan profesional, kesetiaan pelanggan, dan pengembangan manusia. Pada pendidikan tinggi, ukuran kinerja menurut penulis masih merupakan hal yang diperdebatkan. Hal tersebut bisa dilihat dari kebijakan penetapan standar pendidikan yang ditetapkan oleh suatu badan yang disebut dengan Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), dan penilaian terhadap mutu yang dilakukan oleh badan lain yang disebut Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT).

Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program Tri Darma Perguruan Tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi institusi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri atas pakar sejawat dan/atau pakar yang memahami hakekat pengelolaan perguruan tinggi. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada evaluasi dan penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang diakreditasi, diverifikasi melalui kunjungan atau asesmen lapangan tim asesor ke lokasi perguruan tinggi.

Konsekuensi yang dihadapi institusi sangat jelas, jika tidak lolos akreditasi tersebut, namun seharusnya jika institusi memiliki nilai jauh di atas standar yang disyaratkan juga harus ada implikasinya terhadap organisasi maupun individu.



Konsep pengukuran kinerja, yang menurut penulis lebih sesuai jika diimplementasikan pada pendidikan tinggi, yaitu melalui pengukuran KPI (*key performance indicators*). KPI selain dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara individu juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Intinya adalah penyelarasan kinerja organisasi dengan kinerja individu, sehingga kinerja individu secara langsung juga menggambarkan kinerja organisasi.

KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolok ukur, target, serta kerangka waktu. Sebagai contoh: "meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan dari 10 ribu ke 15 ribu rupiah pada akhir tahun 2008". Dalam contoh ini, 'pendapatan rata-rata per pelanggan' adalah suatu KPI.

Berikut adalah gambaran beberapa kriteria pengukuran kinerja pada perguruan tinggi dengan menggunakan konsep pengukuran KPI.

Tabel 1. Contoh Beberapa Kriteria yang Digunakan pada Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi

No.	Kriteria Penilaian	Unggul	Baik	Berkembang	Tumbuh
1.	Status akreditasi	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 3.50-4.00	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 3.00-3.49	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 2.50-2.99	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 2.00-2.49
2.	Jumlah profesor	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah kurang dari 1 : 4	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 4 sampai dengan 1 : 6	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 7 sampai dengan 1 : 9	profesor dan dosen di Fakultas adalah lebih dari 1 : 9
3.	Perbandingan dosen bergelar doktor	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah kurang dari 1 : 3	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 3 sampai dengan 1 : 4	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 5 sampai dengan 1 : 6	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah lebih dari 1 : 6
4.	Kuliah umum pembicara kualitas internasional	Fakultas mengadakan lebih dari 2	Fakultas mengadakan 2 kali kuliah	Fakultas mengadakan 1 kali kuliah	Fakultas tidak mengadakan kuliah umum

No.	Kriteria Penilaian	Unggul	Baik	Berkembang	Tumbuh
		kali kuliah umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan
5.	Jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude lebih dari 15% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude antara 10% - 15% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude antara 5% - 9% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa CumLaude kurang dari 5% per tahun
6.	Mahasiswa studi tepat waktu	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu lebih dari 50% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu antara 30% - 50% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu antara 10% - 29% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu di bawah 10% perangkatan

Sumber: Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009)

Jadi yang diukur bukan hanya kinerja individu dan kelompok, namun seluruh aspek yang mendukung performance organisasi itu. Kinerja individu, dan kelompok dalam organisasi menjadi indikator kinerja organisasi secara keseluruhan, karena kinerja individu dan kelompok dalam organisasi tersebut merepresentasikan bagaimana organisasi tersebut kinerjanya, namun pada pendidikan tinggi, ada unsur-unsur lain yang mendukung performance pendidikan tinggi itu sendiri, selain kinerja yang ditunjukkan oleh individu/kelompok tersebut.

Jadi identifikasi kinerja yang akan diukur tersebut ditentukan oleh organisasi, selanjutnya indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja, standarnya, ditetapkan terlebih dahulu dan dilakukan penilaian kesesuaiannya untuk menghasilkan kinerja yang telah ditetapkan. Dengan KPI tersebut, jelas indikator yang ditetapkan.

## B. Kinerja Individu

BAN PT memiliki visi "Menjadi lembaga akreditasi perguruan tinggi yang independen, kredibel, dan akuntabel, serta diakui pada tataran global",

bagaimana dengan kinerja individu/kelompok yang berada pada institusi pendidikan tinggi tersebut?. Untuk tenaga pendidik ada standar yang bisa dijadikan sebagai ukuran kinerja, yaitu penilaian angka kredit pada saat pengajuan diri untuk menduduki jabatan asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Komponen yang dinilai meliputi:

- a. pendidikan,
- b. melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat)
- c. unsur penunjang

Di samping adanya sistem penilaian kinerja yang jelas terhadap tenaga pendidik, ada *reward* yang diperoleh oleh tenaga pendidik, jika berhasil menduduki jabatan fungsional pada level berikutnya melalui tunjangan fungsional.

Jadi bisa dikatakan bahwa untuk pengukuran kinerja tenaga pendidik telah ada instrumen yang cukup memadai, dan adanya pengakuan terhadap kinerja yang ditunjukkan melalui peningkatan level jabatan, melalui peningkatan tunjangan fungsional yang diterima. Sedangkan untuk tenaga kependidikan, baru pustakawan dan pranata komputer yang memiliki evaluasi kinerja yang jelas dan pengakuan terhadap kinerja yang ditunjukkan tersebut, sedangkan untuk tenaga laboran, teknisi, staf keuangan, staf akademik, staf pengelola aset belum mempunyai sistem penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ditetapkan setiap tahun, namun SKP belum dapat menggambarkan kinerja individu yang sebenarnya dan kaitannya dengan kinerja organisasi.

Seharusnya kinerja sebuah organisasi meliputi evaluasi dan penilaian secara menyeluruh, terhadap setiap komponen yang ikut berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut, bukan hanya sepotong-sepotong, sehingga menimbulkan ketimpangan dalam organisasi tersebut. Adanya penilaian kinerja yang jelas, mengindikasikan bahwa organisasi memiliki rencana pengembangan individu, maupun organisasi secara keseluruhan.

### C. Implementasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022

Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu mentransformasi birokrasi di Indonesia menjadi birokrasi kelas dunia.

Pengelolaan kinerja dengan Permenpan ini diharapkan mampu menjembatani *gap* selama antara kinerja individu dan kinerja organisasi karena pengelolaan kinerja berorientasi

- a. pengembangan kinerja Pegawai;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Dengan demikian kinerja individu secara keseluruhan menggambarkan kinerja organisasi, dan memenuhi ekspektasi pimpinan. Dengan prinsip pengelolaan yang telah dirubah melalui Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu: 1). tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen pengembangan kinerja pegawai (*performance development*) yang ditujukan untuk pengembangan kinerja individu dan organisasi masa yang akan datang, 2) fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan sehingga rencana kinerja dilakukan evaluasi secara berkala bukan hanya di akhir saat penilaian sehingga kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ditemukan seiring perjalanan dapat diakomodir, 3) intensitas dialog pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja merupakan point yang penting karena perencanaan kinerja bukan hanya kebutuhan individu, namun juga kebutuhan organisasi, sehingga dibutuhkan dialog yang intens untuk mencapai kesepakatan yang mengakomodir kepentingan ke dua belah pihak, 4) kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi sehingga kelihatan korelasi dan kontribusi capaian kinerja individu dan kinerja organisasi, 5) kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditujukan selama bekerja dan berinteraksi dengan orang lain,

sehingga uraian tugas bukan hanya terkait jabatan namun tujuan organisasi dan perkembangan lingkungan eksternal.

Tahapan pengelolaan kinerja berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu:

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi kinerja Pegawai;
- b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

### Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja dimulai dengan melihat gambaran umum organisasi melalui dokumen rencana strategis dan perjanjian kinerja beserta indikator kinerja serta target perjanjian kinerja. Berikut adalah perjanjian kerja rektor Universitas Negeri Padang (UNP) yang dirumuskan sebagai rencana kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 2. Perjanjian Kerja Pimpinan Unit Kerja (Rektor)

Sasaran	Indikator Kinerja Kegiatan	Target
[S 1] Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	[IKU 1.1] Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	60%
	[IKU 1.2] Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	25%
[S 2] Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	[IKU 2.1] Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) Tahun Terakhir	30%

	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	50%
	[IKU 2.3] Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	1
[S 3] Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	[IKU 3.1] Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	50%
	[IKU 3.2] Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.	50%
	[IKU 3.3] Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%
[S 4] Meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	[IKU 4.1] Rata-rata Predikat SAKIP Satker minimal BB	A
	[IKU 4.2] Rata-rata Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	85
APBN		
4257	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi	139.313.105.000
4257	Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum	55.078.638.000
4257	PLN/DBDN/KPBU	80.519.563.000
4257	Kementerian Lembaga Lainnya	
SELAIN APBN		324.331.826.000

Perjanjian kinerja menjadi acuan untuk dilakukan penyelarasan rencana kinerja ke unit yang berada di bawahnya.

Langkah selanjutnya dilakukan penetapan dan klarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri serta menuangkan dalam Format SKP. Hasil kerja yang ditetapkan meliputi hasil kerja utama dan hasil kerja tambahan.

Di perguruan tinggi (UNP) perjanjian kerja pimpinan unit kerja (Rektor) bisa diintervensi capaiannya secara langsung oleh Wakil Rektor, Dekan, Kepala Biro, dan Ketua Lembaga. Berikut adalah contoh penyelarasan perjanjian kerja rektor, wakil rektor, kepala biro. Penyelarasan perjanjian kerja rektor ke unit di bawahnya menggunakan matrik peran hasil sebagai berikut

<b>Rektor</b>	<b>[S 2] Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi</b>	
Kepala Biro Umum dan Keuangan	[IKU 2.1] Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) Tahun Terakhir	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.
Koordinator Bidang Kepegawaian	Akurasi rekapitulasi dosen lima tahun terakhir	Akurasi rekapitulasi dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan
		Akurasi rekapitulasi dosen bersertifikat kompetensi/profesi
		Akurasi rekapitulasi dosen praktisi

Gambar 2. Matrik Peran Hasil Level 1

Penyelarasan perjanjian kerja rektor, sasaran kinerja dan indikator kinerja kegiatan ke kepala biro umum dan keuangan sebagai pimpinan unit eselon II, hingga ke koordinator bidang kepegawaian.

<b>Kepala Biro Umum dan Keuangan</b>	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.			
Koordinator Bidang Kepegawaian	Akurasi data rekapitulasi dosen lima tahun terakhir	Akurasi data rekapitulasi dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan	Akurasi data rekapitulasi dosen bersertifikat kompetensi/profesi	Akurasi data rekapitulasi dosen praktisi
Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Akurasi data jumlah dosen lima tahun terakhir	Akurasi data jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan	Akurasi data jumlah dosen bersertifikat kompetensi/profesi	Akurasi data jumlah dosen praktisi

Pengadministrasi Kepegawaian	Data jumlah dosen lima tahun terakhir mutakhir	Data jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan mutakhir	Data jumlah dosen bersertifikat kompetensi/profesi mutakhir	Data jumlah dosen praktisi mutakhir
	Data dosen pensiun/meninggal dunia mutakhir	Data usul penyetaraan gelar mutakhir	Dokumen sertifikat kompetensi/profesi mutakhir	
		Data dosen tugas/izin belajar mutakhir		
		Dokumen penyetaraan gelar mutakhir		

Gambar 3. Matrik Peran Hasil Level 2

Penyelarasan dari indikator kinerja kegiatan kepala biro umum dan keuangan sebagai pimpinan unit eselon II, ke koordinator bidang kepegawaian hingga ke pejabat fungsional dan pelaksana.

Berikut adalah contoh Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kepala Biro Umum dan Keuangan yang diselaraskan dari PK rektor nomor 2.

SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA **KUALITATIF**  
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG		PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2022	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP ( <i>*opsional</i> )
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA
	Kepala Biro Umum dan Keuangan		Rektor
	Universitas Negeri Padang		Universitas Negeri Padang
<b>HASIL KERJA</b>			
<b>A. UTAMA</b>			
1	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (Rektor)		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target :		
	- 30% dosen berperan sebagai praktisi di dunia industri		
	- 50% dosen berkualifikasi akademik S3		
	- 50% bersertifikat kompetensi/profesi yang akui oleh industri dan dunia kerja		
.....			
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target :		
<b>B. TAMBAHAN</b>			
1	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target :		
2	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target :		



PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan	
2	Akuntabel	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat,	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.	
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Membantu orang lain belajar	
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Suka menolong orang lain	
5	Loyal	
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara	
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas	
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah	
	- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan	

Pegawai yang Dinilai

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai KinerjaNama  
NIPNama  
NIP

Gambar 4. Matrik Sasaran Kinerja Pegawai (Pejabat Pimpinan Tinggi)

### Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja

Pada tahap rencana setelah dilakukan penetapan dan klarifikasi ekspektasi, selanjutnya dilakukan dialog kinerja untuk menyepakati rencana aksi antara pimpinan dan pegawai. Selanjutnya pada pelaksanaan kinerja dituntut dokumentasi secara periodik yang menunjukkan kemajuan hasil kerja yang telah dilaksanakan bukan dokumentasi aktifitas.

Langkah selanjutnya pemantauan kinerja yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengamati perilaku kerja dan pelaksanaan rencana kinerja oleh Pegawai yang dapat dilaksanakan secara periodik atau insidental guna menghindari bias. Pada tahap ini pimpinan mengamati realisasi dari rencana kinerja yang telah ditetapkan melalui dokumentasi kinerja secara langsung, melalui perantara sistem, atau pengamatan langsung.

Umpan balik dari perilaku kerja, hasil pelaksanaan dan pemantauan kinerja pegawai yang bertujuan untuk menyediakan informasi guna meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan serta memberikan apresiasi kepada Pegawai atas perkembangan kinerja yang baik. Umpan balik dapat dilaksanakan secara berkala atau insidental serta berkelanjutan, hal ini dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Rekan kerja yang berada satu tingkat di bawah atau pihak lain yang terkait juga dapat memberikan umpan balik.

Pada tahapan pemantauan dan pemberian umpan balik akan terlihat pegawai yang memiliki kemajuan kinerja dan tidak memiliki kemajuan kinerja. Keseriusan dalam pemantauan dan pemberian umpan balik oleh pimpinan dapat mencegah kegagalan pada organisasi.

Pegawai yang tidak memiliki kemajuan kinerja setelah diberikan perlakuan dengan menurunkan ekspektasi dan melakukan penyesuaian dukungan sumberdaya tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja dapat diusulkan untuk dilakukan pembinaan kinerja melalui pembimbingan dan konseling kinerja.

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai. Evaluasi dapat dilakukan secara periodik atau pada akhir tahun di akhir bulan Desember atau selambat-lambatnya akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Tahapan evaluasi kinerja pegawai diawali dengan menetapkan terlebih dahulu capaian kinerja organisasi, selanjutnya ditetapkan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi. Predikat kinerja pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi baik kinerja periodik maupun kinerja tahunan.

### **Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja**

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja dilakukan dengan terlebih dahulu melaporkan hasil evaluasi kinerja ke pada pejabat yang berwenang secara berjenjang. Masa empat belas hari kerja adalah paling lama waktu hasil evaluasi kinerja disampaikan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai sejak ditandatangani. Dan empat belas hari kerja paling lama hasil evaluasi kinerja disampaikan ke Pejabat Penilai Kinerja oleh Pegawai sejak ditanggal diterima.

Proses keberatan terhadap hasil evaluasi kinerja disampaikan beserta alasan-alasan paling lama empat belas hari kerja sejak dokumen evaluasi kinerja diterima. Permintaan penjelasan atas keberatan dan pemeriksaan serta keputusan perubahan hasil ditetapkan oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama tujuh hari kerja sejak pengajuan keberatan diterima.

Hasil evaluasi kinerja dapat berujung pada penghargaan atau sanksi, dan dapat digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja. Penghargaan dan sanksi yang diberikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### BAB III

### PENUTUP

Dari pelaksanaan akreditasi yang selama ini penulis amati, jika hal tersebut dianggap sebagai ukuran kinerja perguruan tinggi, menyiratkan hal berikut:

- a. Tim asesor melakukan penilaian yang berfokus pada dokumen (bukti fisik), bukan realita pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi itu sendiri, sehingga bias dari penilaian tersebut cukup besar, dan ada celah untuk berbuat curang/mengakalnya agar memenuhi standar yang disyaratkan
- b. Hanya dengan melakukan verifikasi dokumen dan kunjungan singkat, yang menurut penulis tidak menyentuh substansi penilaian kinerja perguruan tinggi, tim bisa mengambil keputusan yang menurut penulis terlalu dini dan terkesan mengeneralisasi sesuatu, akibatnya keputusan yang diambil dalam pemberian nilai akreditasi tersebut tidak mencerminkan kondisi sesungguhnya, akibat keterbatasan waktu terhadap objek amatan.

Idealnya penilaian *performance* dilakukan oleh internal organisasi terlebih dahulu, sebagai bagian proses kontrol yang dilakukan oleh tim yang kredible dan memiliki komitmen bagi kemajuan institusi. Mereka yang berada di internal institusi mengetahui baik-buruknya institusi, kekurangan dan kelebihan, dan perbaikan yang diperlukan. Untuk kepentingan hal tersebut, memang harus dibentuk tim yang solid dan memiliki kesamaan visi untuk perubahan ke arah yang lebih baik, dan sifatnya independen.

Dari proses di atas, harapannya akan dihasilkan *output* berupa penilaian untuk perbaikan, sehingga tugas BAN-PT bukannya melakukan verifikasi dokumen, namun memastikan sejauh mana rekomendasi dari tim penilai kinerja internal tersebut telah dilaksanakan oleh institusi, dan hasil yang dicapai dari perbaikan.

Dapat disimpulkan bahwa proses penilaian *performance* internal tersebut melalui tahap sebagai berikut.

- a. mendefinisikan kinerja: menentukan aspek-aspek kinerja yang berarti bagi organisasi
- b. mengukur kinerja: aspek kinerja diukur melalui penilaian kinerja (performance appraisal) sebagai salah satu metode untuk mengelola kinerja
- c. memberi umpan balik informasi kinerja: tujuannya untuk menyesuaikan kinerja mereka dengan sasaran organisasi atau mengaitkan imbalan terhadap kinerja melalui sistem kompensasi

Tahapan penilaian *performance* internal tersebut sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022. Peraturan ini juga memuat penyelarasan kinerja organisasi dan individu sehingga, konsep kinerja individu secara langsung memiliki dampak terhadap kinerja organisasi. Karena kinerja individu merepresentasikan kinerja organisasi maka baik-buruk kinerja organisasi sangat tergantung kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi. Harapannya kondisi ini akan membangun hal-hal positif guna kemajuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia. 2009. *Key Performance Indicators* dalam Rangka Monev Pencapaian Konsolidasi Kelembagaan. Universitas Indonesia: FISIP-UI.

Mulyani, Sri. 2012. Manajemen Kinerja.  
Melalui <http://ndi6.blogspot.com>

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry and Wright, Patrick M, 2010. *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage* 5th Edition. New York: McGraw-Hill.

PENGELOLAAN KINERJA  
SEBAGAI IMPLEMENTASI  
PERATURAN MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI  
BIROKRASI REPUBLIK  
INDONESIA NOMOR 6 Tahun  
2022

---

**Submission date:** 18-Nov-2022 10:22AM (UTC+0700)  
by SPMulyani

**Submission ID:** 1957400431

**File name:** SRI\_MULYANI\_PENGELOLAAN\_KINERJA\_2022\_B.pdf (2.25M)

**Word count:** 3683

**Character count:** 24399

## BAB I PENDAHULUAN

Pengelolaan kinerja (*performance management*) memiliki pengertian bahwa pimpinan dapat memastikan seluruh <sup>19</sup> **aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi** (Noe, et al. 2010). Ini berarti bahwa hasil kerja merupakan penterjemahkan visi perusahaan, pada individu dan tim dalam organisasi. <sup>11</sup> **Penilaian kinerja sendiri merupakan suatu tugas administrasi yang dilakukan oleh pimpinan, dan merupakan tanggung jawab utama dari Departemen Sumberdaya Manusia.**

Pada <sup>6</sup> **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara** disebutkan <sup>7</sup> **Pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:**

- a. **peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;**
- b. **penguatan peran Pimpinan; dan**
- c. **penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.**

Pengelolaan kinerja Pegawai <sup>4</sup> **berorientasi pada:**

- a. **pengembangan kinerja Pegawai;**
- b. **pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;**
- c. **dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;**
- d. **pencapaian kinerja organisasi; dan**
- e. **hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.**

Pengelolaan kinerja melibatkan pegawai dan pimpinan, dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, dan tindak lanjut hasil evaluasi, hal ini menjadi satu kesatuan sistem sehingga tercapai tujuan pengelolaan kinerja untuk kebutuhan strategis, administratif, dan pengembangan (Noe, et al. 2010).

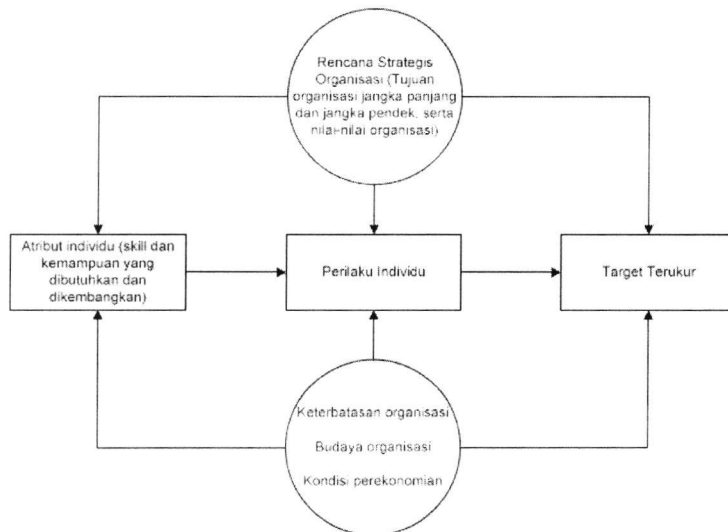


## BAB II PEMBAHASAN

Pengelolaan kinerja pada Permenpan Rb Nomor 6 Tahun 2022 ditujukan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tahapan pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:

- perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
- pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Noe, et al. (2010) menawarkan model pengelolaan kinerja sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengelolaan Kinerja Organisasi

Model pengelolaan kinerja tersebut mengintegrasikan anatar tujuan organisasi, atribut individu yang meliputi skill dan kemampuan yang dibutuhkan dan dikembangkan, perilaku, serta hal yang mempengaruhi yaitu keterbatasan dan budaya organisasi serta kondisi perekonomian.

#### **A. Kinerja Organisasi**

Pengelolaan Ukuran-ukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk fokus pada keunggulan profesional, kesetiaan pelanggan, dan pengembangan manusia. Pada pendidikan tinggi, ukuran kinerja menurut penulis masih merupakan hal yang diperdebatkan. Hal tersebut bisa dilihat dari kebijakan penetapan standar pendidikan yang ditetapkan oleh suatu badan yang disebut dengan Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), dan penilaian terhadap mutu yang dilakukan oleh badan lain yang disebut Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT).

Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program Tri Darma Perguruan Tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi institusi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri atas pakar sejawat dan/atau pakar yang memahami hakekat pengelolaan perguruan tinggi. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada evaluasi dan penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang diakreditasi, diverifikasi melalui kunjungan atau asesmen lapangan tim asesor ke lokasi perguruan tinggi.

Konsekuensi yang dihadapi institusi sangat jelas, jika tidak lolos akreditasi tersebut, namun seharusnya jika institusi memiliki nilai jauh di atas standar yang disyaratkan juga harus ada implikasinya terhadap organisasi maupun individu.

Konsep pengukuran kinerja, yang menurut penulis lebih sesuai jika diimplementasikan pada pendidikan tinggi, yaitu melalui pengukuran KPI (*key performance indicators*). KPI selain dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara individu juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Intinya adalah penyesuaian kinerja organisasi dengan kinerja individu, sehingga kinerja individu secara langsung juga menggambarkan kinerja organisasi.

KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolok ukur, target, serta kerangka waktu. Sebagai contoh: "meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan dari 10 ribu ke 15 ribu rupiah pada akhir tahun 2008". Dalam contoh ini, 'pendapatan rata-rata per pelanggan' adalah suatu KPI.

Berikut adalah gambaran beberapa kriteria pengukuran kinerja pada perguruan tinggi dengan menggunakan konsep pengukuran KPI.

Tabel 1. Contoh Beberapa Kriteria yang Digunakan pada Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi

No.	Kriteria Penilaian	Unggul	Baik	Berkembang	Tumbuh
1.	Status akreditasi	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 3.50-4.00	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 3.00-3.49	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 2.50-2.99	Rata-rata nilai akreditasi keseluruhan program studi berkisar antara 2.00-2.49
2.	Jumlah profesor	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah kurang dari 1 : 4	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 4 sampai dengan 1 : 6	Rasio profesor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 7 sampai dengan 1 : 9	profesor dan dosen di Fakultas adalah lebih dari 1 : 9
3.	Perbandingan dosen bergelar doktor	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah kurang dari 1 : 3	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 3 sampai dengan 1 : 4	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah 1 : 5 sampai dengan 1 : 6	Rasio dosen bergelar doktor dan dosen di Fakultas adalah lebih dari 1 : 6
4.	Kuliah umum pembicara kualitas internasional	Fakultas mengadakan lebih dari 2	Fakultas mengadakan 2 kali kuliah	Fakultas mengadakan 1 kali kuliah	Fakultas tidak mengadakan kuliah umum

No.	Kriteria Penilaian	Unggul	Baik	Berkembang	Tumbuh
		kali kuliah umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	umum dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan	dengan narasumber internasional dalam tahun berjalan
5.	Jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude lebih dari 15% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude antara 10% - 15% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa Cum Laude antara 5% - 9% per tahun	Fakultas menghasilkan persentase jumlah lulusan mahasiswa CumLaude kurang dari 5% per tahun
6.	Mahasiswa studi tepat waktu	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu lebih dari 50% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu antara 30% - 50% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu antara 10% - 29% perangkatan	Fakultas memiliki mahasiswa studi tepat waktu di bawah 10% perangkatan

Sumber: Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia (2009)

Jadi yang diukur bukan hanya kinerja individu dan kelompok, namun seluruh aspek yang mendukung performance organisasi itu. Kinerja individu, dan kelompok dalam organisasi menjadi indikator kinerja organisasi secara keseluruhan, karena kinerja individu dan kelompok dalam organisasi tersebut merepresentasikan bagaimana organisasi tersebut kerjanya, namun pada pendidikan tinggi, ada unsur-unsur lain yang mendukung performance pendidikan tinggi itu sendiri, selain kinerja yang ditunjukkan oleh individu/kelompok tersebut.

Jadi identifikasi kinerja yang akan diukur tersebut ditentukan oleh organisasi, selanjutnya indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja, standarnya, ditetapkan terlebih dahulu dan dilakukan penilaian kesesuaiannya untuk menghasilkan kinerja yang telah ditetapkan. Dengan KPI tersebut, jelas indikator yang ditetapkan.

## B. Kinerja Individu

BAN PT memiliki visi "Menjadi lembaga akreditasi perguruan tinggi yang independen, kredibel, dan akuntabel, serta diakui pada tataran global",

bagaimana dengan kinerja individu/kelompok yang berada pada institusi pendidikan tinggi tersebut?. Untuk tenaga pendidik ada standar yang bisa dijadikan sebagai ukuran kinerja, yaitu penilaian angka kredit pada saat pengajuan diri untuk menduduki jabatan asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Komponen yang dinilai meliputi:

- a. pendidikan,
- b. melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat)
- c. unsur penunjang

Di samping adanya sistem penilaian kinerja yang jelas terhadap tenaga pendidik, ada *reward* yang diperoleh oleh tenaga pendidik, jika berhasil menduduki jabatan fungsional pada level berikutnya melalui tunjangan fungsional.

Jadi bisa dikatakan bahwa untuk pengukuran kinerja tenaga pendidik telah ada instrumen yang cukup memadai, dan adanya pengakuan terhadap kinerja yang ditunjukkan melalui peningkatan level jabatan, melalui peningkatan tunjangan fungsional yang diterima. Sedangkan untuk tenaga kependidikan, baru pustakawan dan pranata komputer yang memiliki evaluasi kinerja yang jelas dan pengakuan terhadap kinerja yang ditunjukkan tersebut, sedangkan untuk tenaga laboran, teknisi, staf keuangan, staf akademik, staf pengelola aset belum mempunyai sistem penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ditetapkan setiap tahun, namun SKP belum dapat menggambarkan kinerja individu yang sebenarnya dan kaitannya dengan kinerja organisasi.

Seharusnya kinerja sebuah organisasi meliputi evaluasi dan penilaian secara menyeluruh, terhadap setiap komponen yang ikut berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut, bukan hanya sepotong-sepotong, sehingga menimbulkan ketimpangan dalam organisasi tersebut. Adanya penilaian kinerja yang jelas, mengindikasikan bahwa organisasi memiliki rencana pengembangan individu, maupun organisasi secara keseluruhan.

### C. Implementasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022

Implementasi <sup>6</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu mentransformasi birokrasi di Indonesia menjadi birokrasi kelas dunia.

Pengelolaan kinerja dengan Permenpan ini diharapkan mampu menjembatani *gap* selama antara kinerja individu dan kinerja organisasi karena pengelolaan kinerja berorientasi

- a. <sup>4</sup> pengembangan kinerja Pegawai;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Dengan demikian kinerja individu secara keseluruhan menggambarkan kinerja organisasi, dan memenuhi ekspektasi pimpinan. Dengan prinsip pengelolaan yang telah dirubah melalui Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu: 1). <sup>5</sup> tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen pengembangan kinerja pegawai (*performance development*) yang ditujukan untuk pengembangan kinerja individu dan organisasi masa yang akan datang, 2) fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan sehingga rencana kinerja dilakukan evaluasi secara berkala bukan hanya di akhir saat penilaian sehingga kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ditemukan seiring perjalanan dapat diakomodir, 3) <sup>5</sup> intensitas dialog pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja merupakan point yang penting karena perencanaan kinerja bukan hanya kebutuhan individu, namun juga kebutuhan organisasi, sehingga dibutuhkan dialog yang intens untuk mencapai kesepakatan yang mengakomodir kepentingan ke dua belah pihak, 4) kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi sehingga kelihatan korelasi dan kontribusi capaian kinerja individu dan kinerja organisasi, <sup>5</sup> 5) kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta

perilaku yang ditujukan selama bekerja dan berinteraksi dengan orang lain, sehingga uraian tugas bukan hanya terkait jabatan namun tujuan organisasi dan perkembangan lingkungan eksternal.

Tahapan pengelolaan kinerja berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu:

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi kinerja Pegawai;
- b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

### Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja dimulai dengan melihat gambaran umum organisasi melalui dokumen rencana strategis dan perjanjian kinerja beserta indikator kinerja serta target perjanjian kinerja. Berikut adalah perjanjian kerja rektor Universitas Negeri Padang (UNP) yang dirumuskan sebagai rencana kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 2. Perjanjian Kerja Pimpinan Unit Kerja (Rektor)

Sasaran	Indikator Kinerja Kegiatan	Target
[S 1] Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	[IKU 1.1] Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	60%
	[IKU 1.2] Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	25%

[S 2] Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	[IKU 2.1] Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) Tahun Terakhir	30%
	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	50%
	[IKU 2.3] Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	1
[S 3] Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	[IKU 3.1] Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	50%
	[IKU 3.2] Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.	50%
	[IKU 3.3] Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%
[S 4] Meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	[IKU 4.1] Rata-rata Predikat SAKIP Satker minimal BB	A
	[IKU 4.2] Rata-rata Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	85
APBN		
4257	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi	139.313.105.000
4257	Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum	55.078.638.000
4257	PLN/DBDN/KPBU	80.519.563.000
4257	Kementerian Lembaga Lainnya	
SELAIN APBN		324.331.826.000

Perjanjian kinerja menjadi acuan untuk dilakukan penyelarasan rencana kinerja ke unit yang berada di bawahnya.



Langkah selanjutnya dilakukan penetapan dan klarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja <sup>28</sup> pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri serta menuangkan dalam Format SKP. Hasil kerja yang ditetapkan meliputi hasil kerja utama dan hasil kerja tambahan.

Di perguruan tinggi (UNP) perjanjian kerja pimpinan unit kerja (Rektor) bisa diintervensi capaiannya <sup>30</sup> secara langsung oleh Wakil Rektor, Dekan, Kepala Biro, dan Ketua Lembaga. Berikut adalah contoh penyelarasan perjanjian kerja rektor, wakil rektor, kepala biro. Penyelarasan perjanjian kerja rektor ke unit di bawahnya menggunakan matrik peran hasil sebagai berikut

Rektor	[S 2] Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	
Kepala Biro Umum dan Keuangan	[IKU 2.1] Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) Tahun Terakhir	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.
Koordinator Bidang Kepegawaian	Akurasi rekapitulasi dosen lima tahun terakhir	Akurasi rekapitulasi dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan
		Akurasi rekapitulasi dosen bersertifikat kompetensi/profesi
		Akurasi rekapitulasi dosen praktisi

Gambar 2. Matrik Peran Hasil Level 1

Penyelarasan perjanjian kerja rektor, sasaran kinerja dan indikator kinerja kegiatan ke kepala biro umum dan keuangan sebagai pimpinan unit eselon II, hingga ke koordinator bidang kepegawaian.

Kepala Biro Umum dan Keuangan	[IKU 2.2] Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.			
Koordinator Bidang Kepegawaian	Akurasi data rekapitulasi dosen lima tahun terakhir	Akurasi data rekapitulasi dosen berdasarkan kualifikasi	Akurasi data rekapitulasi dosen bersertifikat kompetensi/	Akurasi data rekapitulasi dosen praktisi

		pendidikan	profesi	
Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Akurasi data jumlah dosen lima tahun terakhir	Akurasi data jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan	Akurasi data jumlah dosen bersertifikat kompetensi/profesi	Akurasi data jumlah dosen praktisi
Pengadministrasian Kepegawaian	Data jumlah dosen lima tahun terakhir mutakhir	Data jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan mutakhir	Data jumlah dosen bersertifikat kompetensi/profesi mutakhir	Data jumlah dosen praktisi mutakhir
	Data dosen pensiun/meninggal dunia mutakhir	Data usul penyetaraan gelar mutakhir	Dokumen sertifikat kompetensi/profesi mutakhir	
		Data dosen tugas/izin belajar mutakhir		
		Dokumen penyetaraan gelar mutakhir		

Gambar 3. Matrik Peran Hasil Level 2

Penyelarasan dari indikator kinerja kegiatan kepala biro umum dan keuangan sebagai pimpinan unit eselon II, ke koordinator bidang kepegawaian hingga ke pejabat fungsional dan pelaksana.

Berikut adalah contoh Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kepala Biro Umum dan Keuangan yang diselaraskan dari PK rektor nomor 2.

SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF  
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG		PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2022	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	JABATAN PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP (*opsional)
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA
	Kepala Biro Umum dan Keuangan		Rektor
	Universitas Negeri Padang		Universitas Negeri Padang
<b>HASIL KERJA</b>			
<b>A. UTAMA</b>			
1	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (Rektor)		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target : - 30% dosen berperan sebagai praktisi di dunia industri - 50% dosen berkualifikasi akademik S3 - 50% bersertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target :		
<b>B. TAMBAHAN</b>			
1	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target		
2	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target		

PILAKU KERJA*		
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat,</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengamalkan teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan negara</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>- Bertindak proaktif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

9  
(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja

Pegawai yang Dinilai

Nama  
NIP

Nama  
NIP

Gambar 4. Matrik Sasaran Kinerja Pegawai (Pejabat Pimpinan Tinggi)

### Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja

Pada tahap rencana setelah dilakukan penetapan dan klarifikasi ekspektasi, selanjutnya dilakukan dialog kinerja untuk menyepakati rencana aksi antara pimpinan dan pegawai. Selanjutnya pada pelaksanaan kinerja dituntut dokumentasi secara periodik yang menunjukkan kemajuan hasil kerja yang telah dilaksanakan bukan dokumentasi aktifitas.

Langkah selanjutnya pemantauan kinerja yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengamati perilaku kerja dan pelaksanaan rencana kinerja oleh Pegawai yang dapat dilaksanakan secara periodik atau insidental guna menghindari bias. Pada tahap ini pimpinan mengamati realisasi dari rencana kinerja yang telah ditetapkan melalui dokumentasi kinerja secara langsung, melalui perantara sistem, atau pengamatan langsung.

Umpan balik dari perilaku kerja, hasil pelaksanaan dan pemantauan kinerja pegawai yang bertujuan untuk menyediakan informasi guna meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan serta memberikan apresiasi kepada Pegawai atas perkembangan kinerja yang baik. Umpan balik dapat dilaksanakan secara berkala atau insidental serta berkelanjutan, hal ini dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Rekan kerja yang berada satu tingkat di bawah atau pihak lain yang terkait juga dapat memberikan umpan balik.

Pada tahapan pemantauan dan pemberian umpan balik akan terlihat pegawai yang memiliki kemajuan kinerja dan tidak memiliki kemajuan kinerja. Keseriusan dalam pemantauan dan pemberian umpan balik oleh pimpinan dapat mencegah kegagalan pada organisasi.

Pegawai yang tidak memiliki kemajuan kinerja setelah diberikan perlakuan dengan menurunkan ekspektasi dan melakukan penyesuaian dukungan sumberdaya tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja dapat diusulkan untuk dilakukan pembinaan kinerja melalui pembimbingan dan konseling kinerja.

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai. Evaluasi dapat dilakukan secara periodik atau pada akhir tahun di akhir bulan Desember atau selambat-lambatnya akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Tahapan evaluasi kinerja pegawai diawali dengan menetapkan terlebih dahulu capaian kinerja organisasi, selanjutnya ditetapkan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi. Predikat kinerja pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi baik kinerja periodik maupun kinerja tahunan.

### **Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja**

. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja dilakukan dengan terlebih dahulu melaporkan hasil evaluasi kinerja ke pada pejabat yang berwenang secara berjenjang. Masa empat belas hari kerja adalah paling lama waktu hasil evaluasi kinerja disampaikan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai sejak ditandatangani. Dan empat belas hari kerja paling lama hasil evaluasi kinerja disampaikan ke Pejabat Penilai Kinerja oleh Pegawai sejak ditanggal diterima.

Proses keberatan terhadap hasil evaluasi kinerja disampaikan beserta alasan-alasan paling lama empat belas hari kerja sejak dokumen evaluasi kinerja diterima. Permintaan penjelasan atas keberatan dan pemeriksaan serta keputusan perubahan hasil ditetapkan oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama tujuh hari kerja sejak pengajuan keberatan diterima.

Hasil evaluasi kinerja dapat berujung pada penghargaan atau sanksi, dan dapat digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja. Penghargaan dan sanksi yang diberikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### BAB III PENUTUP

Dari pelaksanaan akreditasi yang selama ini penulis amati, jika hal tersebut dianggap sebagai ukuran kinerja perguruan tinggi, menyiratkan hal berikut:

- a. Tim asesor melakukan penilaian yang berfokus pada dokumen (bukti fisik), bukan realita pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi itu sendiri, sehingga bias dari penilaian tersebut cukup besar, dan ada celah untuk berbuat curang/mengakalnya agar memenuhi standar yang disyaratkan
- b. Hanya dengan melakukan verifikasi dokumen dan kunjungan singkat, yang menurut penulis tidak menyentuh substansi penilaian kinerja perguruan tinggi, tim bisa mengambil keputusan yang menurut penulis terlalu dini dan terkesan mengeneralisasi sesuatu, akibatnya keputusan yang diambil dalam pemberian nilai akreditasi tersebut tidak mencerminkan kondisi sesungguhnya, akibat keterbatasan waktu terhadap objek amatan.

Idealnya penilaian *performance* dilakukan oleh internal organisasi terlebih dahulu, sebagai bagian proses kontrol yang dilakukan oleh tim yang kredible dan memiliki komitmen bagi kemajuan institusi. Mereka yang berada di internal institusi mengetahui baik-buruknya institusi, kekurangan dan kelebihan, dan perbaikan yang diperlukan. Untuk kepentingan hal tersebut, memang harus dibentuk tim yang solid dan memiliki kesamaan visi <sup>29</sup> untuk perubahan ke arah yang lebih baik, dan sifatnya independen.

Dari proses di atas, harapannya akan dihasilkan *output* berupa penilaian untuk perbaikan, sehingga tugas BAN-PT bukannya melakukan verifikasi dokumen, namun memastikan sejauh mana rekomendasi dari tim penilai kinerja internal tersebut telah dilaksanakan oleh institusi, dan hasil yang dicapai dari perbaikan.

Dapat disimpulkan bahwa proses penilaian *performance* internal tersebut melalui tahap sebagai berikut.

- a. mendefinisikan kinerja: <sup>27</sup> menentukan aspek-aspek kinerja yang berarti bagi organisasi
- b. mengukur kinerja: <sup>14</sup> aspek kinerja diukur melalui penilaian kinerja (performance appraisal) sebagai salah satu metode untuk mengelola kinerja
- c. memberi umpan balik informasi kinerja: tujuannya untuk menyesuaikan kinerja mereka dengan sasaran organisasi atau mengaitkan imbalan terhadap kinerja melalui sistem kompensasi

Tahapan penilaian *performance* internal tersebut sejalan <sup>15</sup> dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022. Peraturan ini juga memuat penyesuaian kinerja organisasi dan individu sehingga, konsep kinerja individu secara langsung memiliki dampak terhadap kinerja organisasi. Karena kinerja individu merepresentasikan kinerja organisasi maka baik-buruk kinerja organisasi sangat tergantung kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi. Harapannya kondisi ini akan membangun hal-hal positif guna kemajuan organisasi.

# PENGELOLAAN KINERJA SEBAGAI IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 Tahun 2022

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	dokumen.tips Internet Source	3%
2	pemalang.imigrasi.go.id Internet Source	2%
3	blitarkota.bps.go.id Internet Source	2%
4	sumutprov.go.id Internet Source	1%
5	bandung.lan.go.id Internet Source	1%
6	bkd.manadokota.go.id Internet Source	1%
7	info.diklat.org Internet Source	1%
8	siker.kerjasama.unand.ac.id Internet Source	1%



9	bkpp.semarangkota.go.id Internet Source	1 %
10	www.tumblr.com Internet Source	1 %
11	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	<1 %
12	repositori.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
13	www.jogloabang.com Internet Source	<1 %
14	Submitted to Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Student Paper	<1 %
15	Submitted to poltekim Student Paper	<1 %
16	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1 %
17	Submitted to Politeknik STIA LAN Student Paper	<1 %
18	media.neliti.com Internet Source	<1 %
19	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1 %

20	rudimu.wordpress.com Internet Source	<1 %
21	slideplayer.info Internet Source	<1 %
22	adoc.pub Internet Source	<1 %
23	id.wikipedia.org Internet Source	<1 %
24	metroball.com Internet Source	<1 %
25	ngada.org Internet Source	<1 %
26	staffnew.uny.ac.id Internet Source	<1 %
27	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
28	portal.kominfo.go.id Internet Source	<1 %
29	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
30	unnes.ac.id Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes      Off

Exclude bibliography      Off

Exclude matches      Off