



Manajemen Kinerja

Tim Widyaiswara Pengampu Agenda III PKA

...diadaptasi dari berbagai sumber...





BIODATA



NAMA : DRA. SUGIASTUTI, S.S.,M.M.
JABATAN : * WIDYAISWARA AHLI UTAMA
* KEPALA PERPUSTAKAAN
BPSDMD PROV. SUMSEL
PANGKAT/GOL : PEMBINA UTAMA, IV/e
UNIT KERJA : BPSDMD PROV. SUMSEL
PENDIDIKAN : S2 MAGISTER MANAJEMEN
ALAMAT : PERUM CITRA KENCANA I B 15
KEBUN BUNGA
KEC.SUKARAME

HP. 081368623276



e- mail : sugianti63@gmail.com

IG: sugianti63 Youtube: sugianti sugianti



SIAPA KITA!!!!!!!

INDONESIA.....

INDONESIA !!!!!!!

HEBAT WAJIB KITA JAGA



Mengapa manajemen kinerja perlu dilakukan?

„You cannot manage what you do not measure“ (Sobirin)

“if you do not measure it, you cannot improve it” (Hamel & Prahalad, 1994)

**“if you can't define performance, you can't measure or manage it.”
(Armstrong & Baron, 1998)**

Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membekali peserta dengan pengetahuan tentang **konsep dasar manajemen kinerja** dan **menerapkan teknik-teknik kinerja** dalam pelaksanaan bidang tugas manajemen kinerja organisasi. Mata Pelatihan disajikan secara interaktif melalui metoda belajar mandiri secara daring, ceramah pakar, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, demonstrasi, kerja kelompok dan kerja individu. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuan peserta dalam mempraktekkan manajemen kinerja.

Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan **mampu menerapkan manajemen kinerja** dalam menjalankan tugas dan perannya **sebagai pemimpin jenjang administrator** sehingga mampu menghasilkan kinerja tinggi.



Indikator Hasil Belajar

01

Menjelaskan substansi ceramah best practice kinerja yang relevan diterapkan di instansi pemerintah yang disampaikan oleh Penceramah

02

Menjelaskan kebijakan manajemen kinerja

03

Menjelaskan konsep dasar dan teknik manajemen kinerja

04

Mengadopsi dan mempraktikkan praktik baik manajemen kinerja

AGENDA III MANAJEMEN KINERJA

Manajemen Kinerja

Hari 12
1. C: Manajemen Kinerja (3 JP) 2. Manajemen Kinerja (3 JP)
Hari 13
Manajemen Kinerja (9 JP)



01

Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme

1. Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila;
2. Bela Negara Kepemimpinan Pancasila

02

Agenda Kepemimpinan Kinerja

1. Kepemimpinan Transformasional
2. Jejaring Kerja
3. Komunikasi Efektif
4. Manajemen Perubahan Sektor Publik

03

Agenda Manajemen Kinerja

1. Akuntabilitas Kinerja
2. Hubungan Kelembagaan;
3. Organisasi Digital;
4. Manajemen Kinerja;
5. Standar Kinerja Pelayanan;
6. Manajemen Penganggaran;
7. Manajemen Resiko dan Konflik;

04

Agenda Aktualisasi Kepemimpinan

1. Studi Lapangan Kinerja Organisasi
2. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

05

Agenda Orientasi Program

1. Strategi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN;
2. Overview Kebijakan Pelatihan;
3. Dinamika Kelompok;
4. Kebijakan dan Tindak Lanjut Hasil Pelatihan

Materi Pokok



Praktik Baik Manajemen Kinerja



Konsep Dasar dan Teknik
Manajemen Kinerja



Kebijakan Manajemen Kinerja



Kinerja, Manajemen Kinerja,
dan Kepemimpinan

Materi Pokok 1

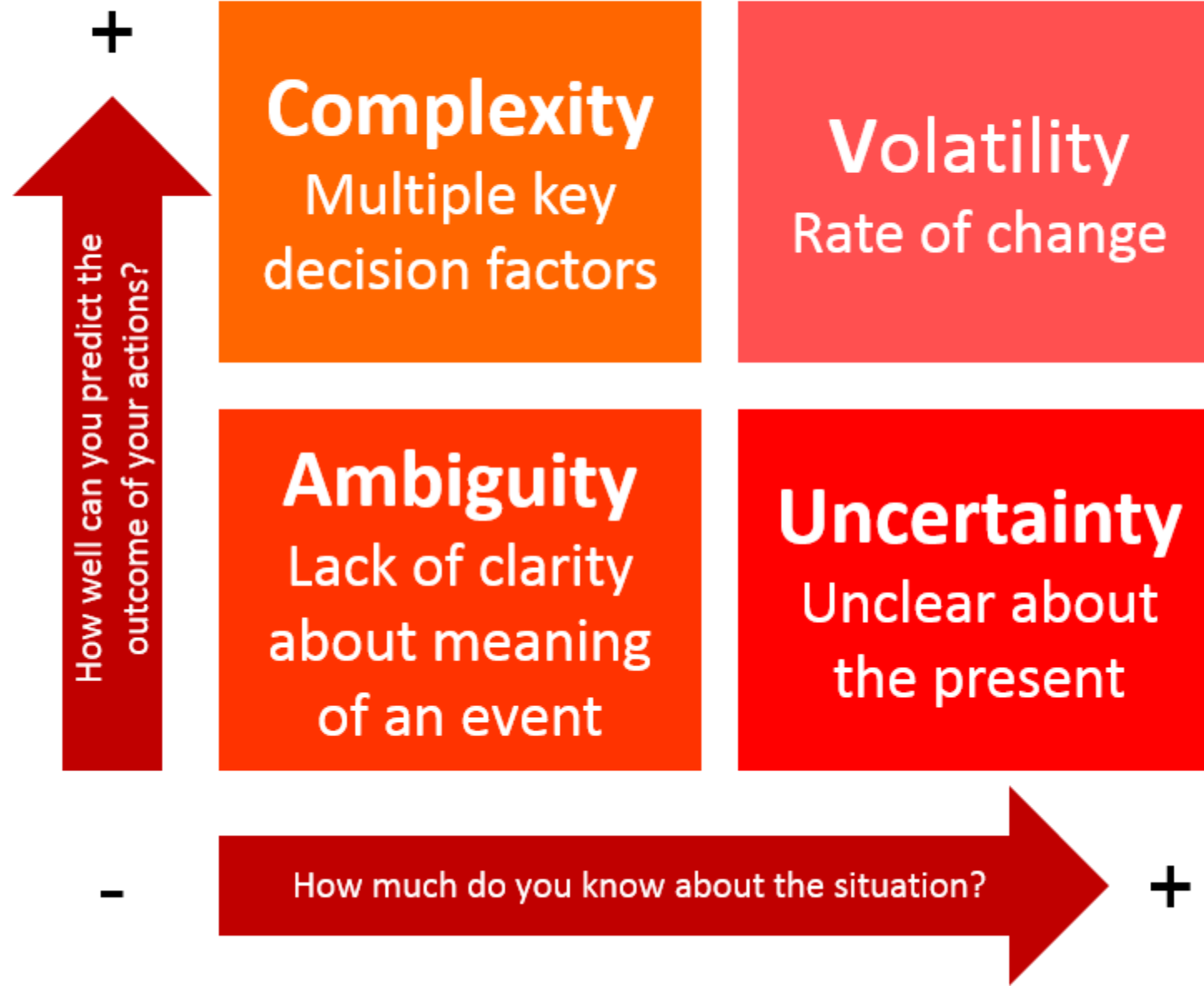
Kinerja,
Manajemen Kinerja,
dan Kepemimpinan



Brainstorming

Apa inti ceramah Manajemen Kinerja yang disampaikan oleh Penceramah?

VUCA



VUCA

vs.

BANI

From the **1980s**
shaped by the Cold War



From **2020**
shaped by climate and global
systemic change

serves to describe the situation of
ambiguity and **complexity**

← THE ACRONYM →

serves to describe the situation of
the **Next Generation of Business**

Volatile
Uncertain
Complex
Ambiguous

Brittle
Anxious
Non-linear
Incomprehensible



„WORN-OUT“

„UP TO DATE“

THE VUCA WORLD HAS EVOLVED INTO BANI WORLD.

VUCA has ...

- lost its descriptive meaningfulness
- become not suitable for today's relevance



BANI facilitates ...

- new perspectives
- an accurate description of the current situation, emotional states, and causal connections



DEFINISI KINERJA

Beda antara kerja dan kinerja???

Sebetulnya, **apa perbedaan pemerintahan yang berorientasi kinerja dengan pemerintahan yang berorientasi kerja?** Pemerintahan yang berorientasi kinerja atau hasil **mengawali langkah dengan menentukan tujuan/sasaran**, dilanjutkan dengan mengukur tujuan/sasaran, menentukan target, dan mengaitkan tujuan/sasaran tersebut dengan program dan kegiatan yang mendukung. Artinya, segala program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu instansi pemerintah harus memiliki hasil dan dampak yang jelas bagi perbaikan pelayanan publik (program follow result). Hal ini selaras dengan konsep *performance-based budgeting* atau anggaran berbasis kinerja. Sebaliknya, **pemerintahan yang berorientasi kerja**, **hanya berfokus pada penyerapan anggaran, dan terlaksananya program/kegiatan.**



Kinerja

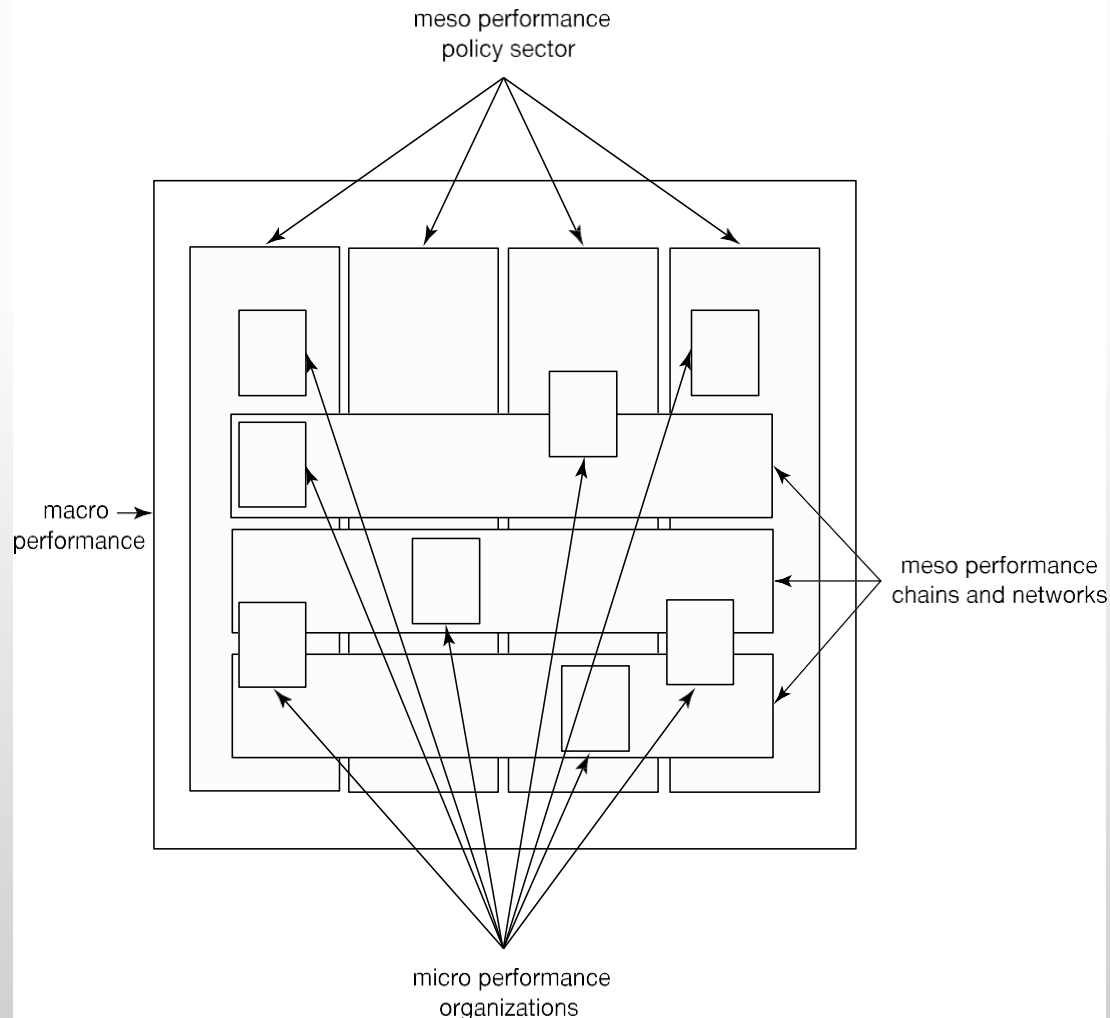
Apakah perspektif itu melihat kualitas tindakan?	Apakah perspektif itu melihat kualitas hasil?	
	Tidak	Ya
Tidak	Kinerja sebagai produksi (P1)	Kinerja sebagai hasil yang baik (P3)
Ya	Kinerja sebagai kompetensi/kapasitas (P2)	Kinerja sebagai hasil yang berkelanjutan (P4)



- P1: Sopir taksi mengemudi
- P2: Sopir taksi memiliki SIM B1 dan sertifikat *safety driving*
- P3: Sopir taksi mengantar penumpang sampai di tujuan
- P4: Sopir taksi mengemudi dengan baik dan mengantarkan penumpang sampai di tujuan

Mana Makna yang Paling Tepat?

Level Kinerja



Kinerja Makro

Kinerja pada level organisasi yang besar, di dalamnya terdapat berbagai bidang urusan

Kinerja Meso

Kinerja dari sebuah bidang urusan atau kinerja dari sebuah proses yang melibatkan lintas urusan

Kinerja Mikro

Kinerja yang ditunjukkan pada level terendah di mana sebuah organisasi langsung berhubungan dengan pengguna layanannya

Level Kinerja	Contoh
Makro	Pertumbuhan ekonomi daerah
Meso	(1) kontribusi sektor pertanian pada pertumbuhan (2) Kontribusi investasi pada pertumbuhan
Mikro	(1) Produktivitas lahan pertanian (2) Pertumbuhan investasi sektor riil

Bentuk Pemanfaatan Informasi Kinerja

	Pembelajaran	Pengendalian	Pertanggungjawaban
Pertanyaan Utama	Bagaimana cara memperbaiki kebijakan atau pengelolaan X?	Bagaimana cara memantau dan mengendalikan aktivitas A?	Bagaimana cara mengkomunikasikan kinerja?
Orientasi Fokus dan perspektif waktu	Perubahan internal (masa depan)	Pengendalian internal (masa kini)	Hubungan dengan Pemangku kepentingan (masa lalu)

Sumber: van Dooren et al.: 2015

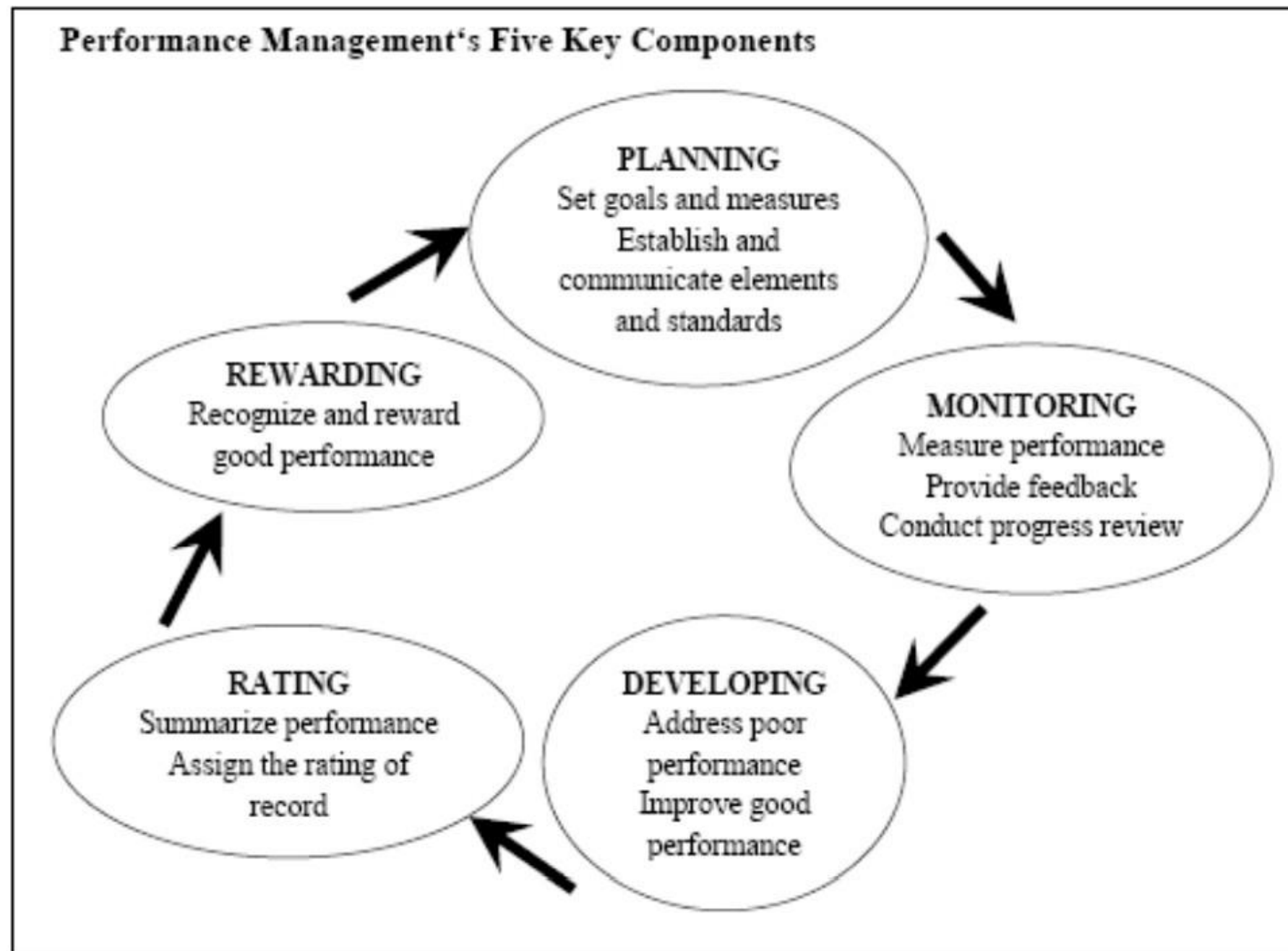
MANAJEMEN KINERJA

1. Proses yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen individu dan tim untuk mencapai kinerja organisasi pada level yang sangat tinggi. (Armstrong & Baron, 1998).
2. Sistem dimana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menentukan standar kinerja, menunjuk karyawan untuk melakukan pekerjaan dan sekaligus mengevaluasinya, memberi umpan balik, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, dan memberi imbalan kepada karyawan. (Briescoe & Claus, 2008).

Definisi Manajemen Kinerja

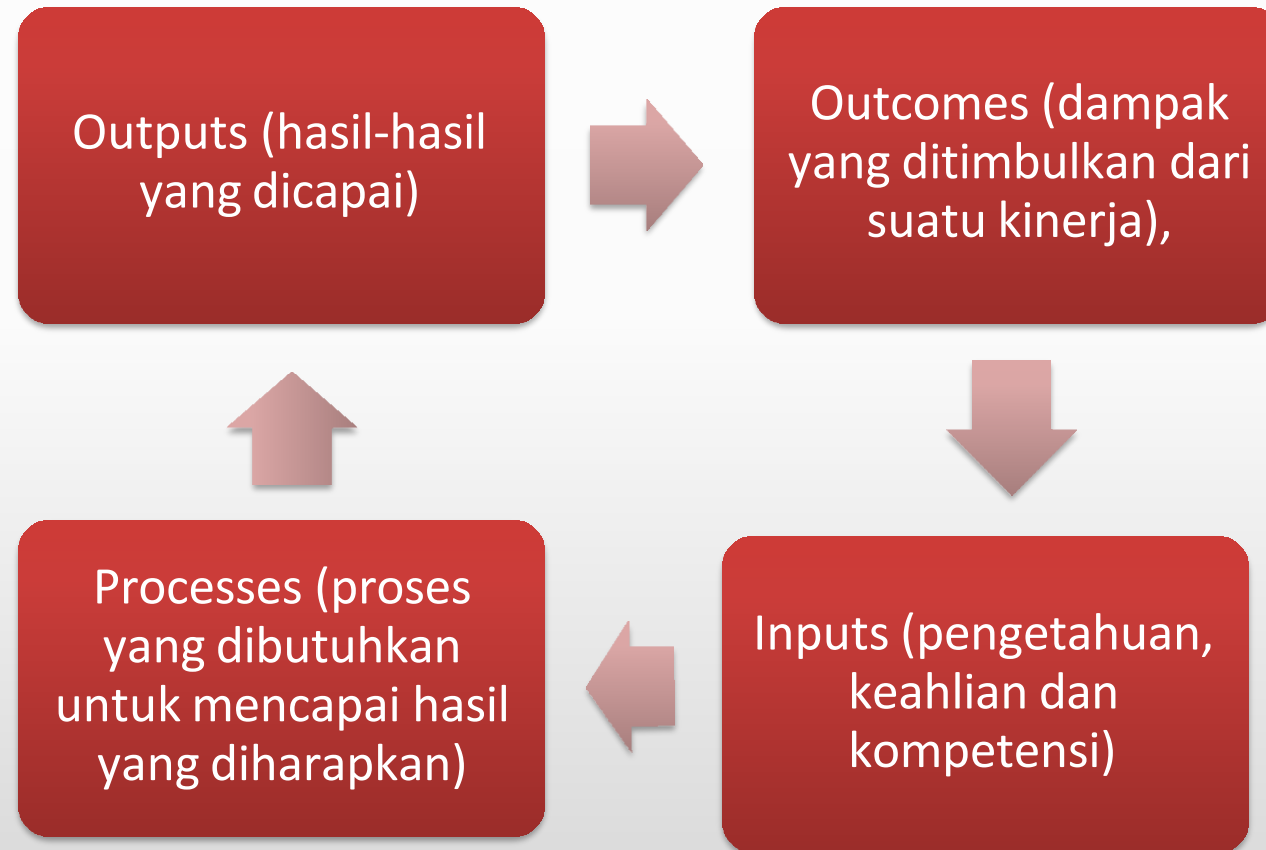
- Aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain ([wikipedia.org](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kinerja)).
- Suatu upaya komunikasi yang dilakukan secara kontinyu dan terjadi antara karyawan dan atasannya, serta dilakukan demi mencapai tujuan utama perusahaan (<https://hr.berkeley.edu/>)
- Komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan ([Robert Pacal](#))
- Pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya serta dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu ([Michael Armstrong](#))
- Gaya manajemen berdasarkan komunikasi terbuka antara manajer dan pegawai menyangkut pencapaian tujuan memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya, demikian pula dengan penilaian kinerja ([Gary Schwartz](#))
- Suatu proses kerja dari sekumpulan orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus ([Lloyd Baird](#))

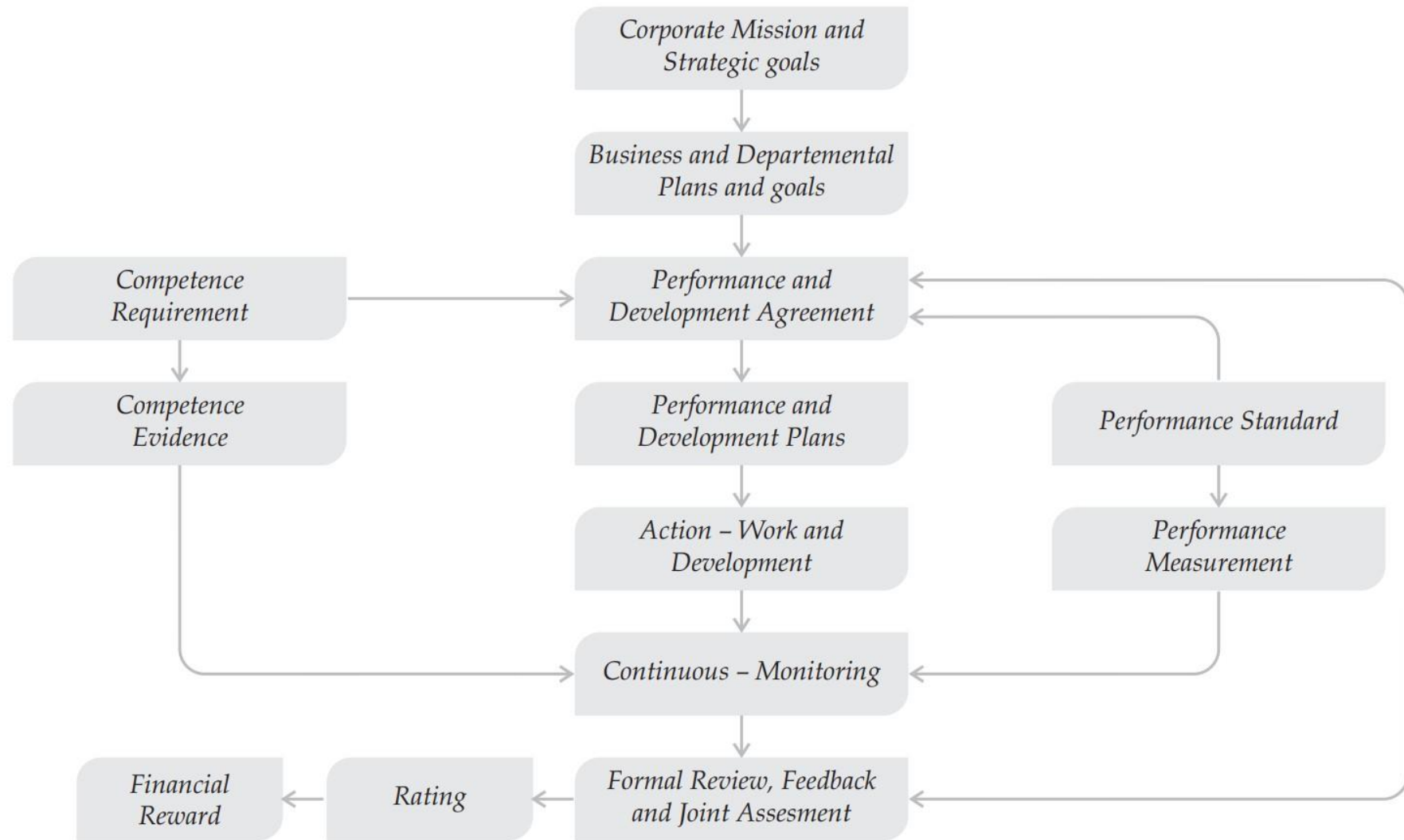
Komponen Manajemen Kinerja



Sumber: United States Office of Personnel Management, 2001

Fokus Manajemen Kinerja





Sekuen Manajemen Kinerja

Sumber: Armnstrong dan Baron ,1998

Manfaat Manajemen Kinerja



Membantu pencapaian perbaikan kinerja organisasi berkelanjutan

Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai

Mengembangkan kemampuan individu

Meningkatkan kepuasan kerja

Meningkatkan kinerja dan kerja sama team

Membangun hubungan antara individu dan pimpinannya secara terbuka didalam proses komunikasi

Meningkatkan kesempatan untuk mengekspresikan aspirasi dan harapan kerja individual.

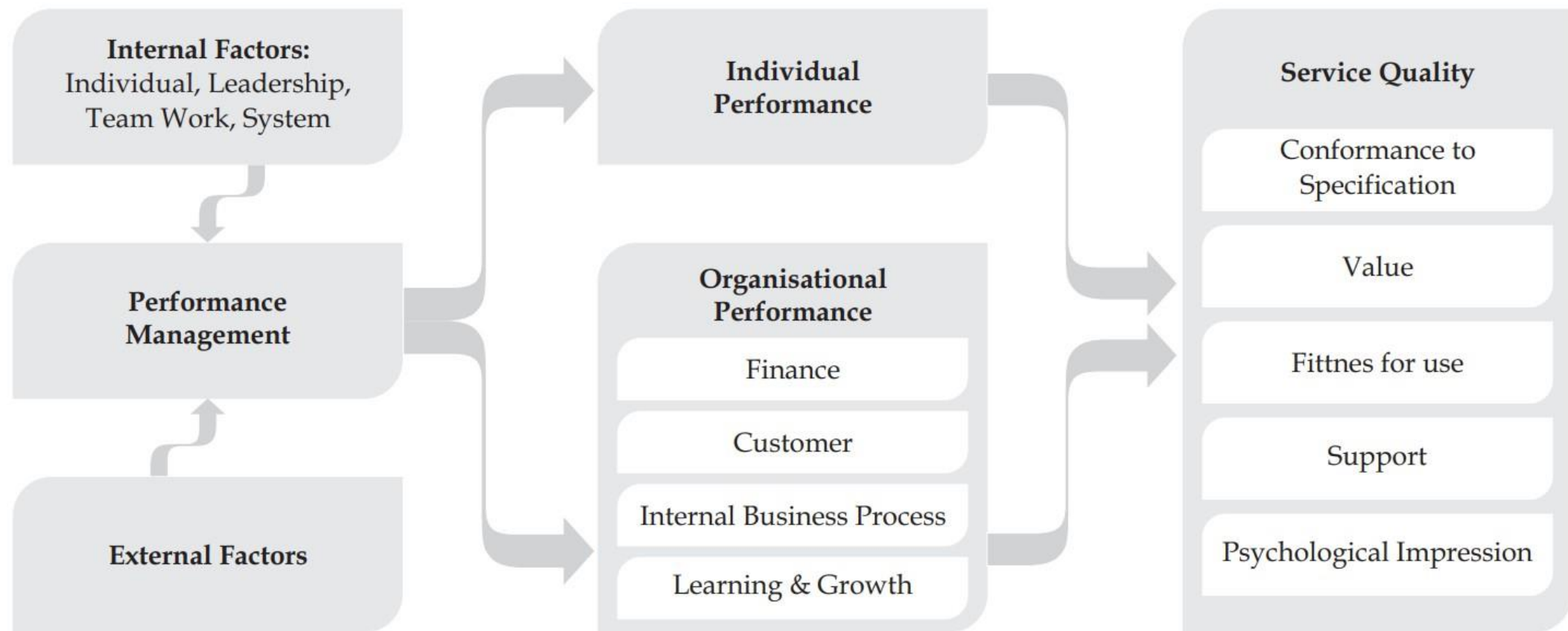
Orientasi Manajemen Kinerja

1. Orientasi pada peningkatan dan pengembangan kapasitas
2. Orientasi pada proses komunikasi; dan
3. Orientasi pada pemangku kepentingan

Aspek Pendukung Manajemen Kinerja

Armstrong (1998 : 16)

1. Process
2. Personal factors
3. Leadership factors
4. Team factors
5. Systems factors
6. Contextual (situational) factors.



Keterkaitan Manajemen Kinerja, Kinerja, dan Kualitas pelayanan

Peran Pemimpin dalam Manajemen Kinerja

01

Mengkomunikasikan ekspektasi (sasaran) yang jelas dan kredibel

02

Membangun strategi dalam rangka mewujudkan ekspektasi

03

Mengambil keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang andal

Sasaran

Strategi

Pengendalian

Masalah dalam Penerapan Manajemen Kinerja

1. Tidak ada dukungan pimpinan dan kurangnya manajemen perubahan;
2. Dianggap sebagai kegiatan pengukuran kesalahan pimpinan;
3. Pemimpin memandang teknologi sebagai satu-satunya solusi untuk permasalahan yang dihadapi
4. Karyawan tidak mempercayai proses yang dilakukan;
5. Pimpinan tidak terbiasa melakukan manajemen kinerja.

(BSC)

Diskusi Kelompok

1. Berikan contoh pemaknaan kinerja untuk masing-masing Perspektif (P1, P2, P3, P4) dengan kasus di instansi yang ada dalam kelompok;
2. Berikan contoh kinerja makro, kinerja meso, dan kinerja mikro di instansi yang ada dalam kelompok;



KOMPAS
PETANG

LSI: 76,2% PUBLIK PUAS ATAS KINERJA PRESIDEN JOKOWI

DISKUSI KELOMPOK

Menurut Anda, faktor-faktor apa yang mempengaruhi, sehingga kinerja pemerintahan cukup tinggi?

Faktor-faktor apa yang dapat menghambat terwujudnya kinerja pemerintahan?

Menurut Anda, mengapa di dalam organisasi pemerintah, pemimpin sulit untuk melaksanakan peran kunci dalam menerapkan manajemen kinerja?

(Gunakan teori-teori yang Anda pelajari dalam mata pelatihan Manajemen Kinerja)

The background features a large white diamond on the left side. The rest of the image is filled with organic, flowing shapes in various shades of blue and green. A thin red line runs horizontally across the bottom, with a small red triangle pointing upwards at the right end.

Terima Kasih