

# Penilaian Kinerja dan Key Performance Indicators (KPI)

Oleh: Agung Riksana, SIP.,MM

---

Pada prinsipnya penilaian kinerja suatu unit kerja atau individu merupakan bagian dari tool/alat menganalisis kinerja organisasi, unit atau individu apakah sudah baik, atau memerlukan peningkatan. Penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi 2 yaitu:

1. Penilaian output: penilaian output atau hasil keluaran diukur mencakup indikator hasil dengan Key Result Indicator (KRI)
2. Penilaian Input dan Proses: Penilaian input dan proses diukur dengan Key Performance Indicator (KPI)

Proses penilaian pada Input dan Proses. Pada Input dilakukan penilaian pada aspek kompetensi, Personality, potensi, dan aspek umum seperti pendidikan/umur. Sementara pada Proses merupakan analisa tugas dan kewenangan/otoritas (uraian tugas).

Dari deskripsi di atas terdapat persyaratan untuk menyusun KPI yang merupakan pengukuran kinerja proses sebagai berikut:

1. Struktur organisasi harus jelas dan terstruktur dengan baik yakni berbasis strategi (Strategic objectives/strategic initiative)
2. Job Analysis (Job Description) harus baik dan memenuhi syarat yakni berbasis kontribusi.

Sehingga skema alur penyusunan KPI dalam organisasi harus ada hubungan (link) antara visi, misi, strategi, dan KPI. Alur dapat dijelaskan sebagai berikut:



karena dalam upaya mencapai satu aspek performance goal unit tertentu dapat memiliki peran dan tanggung jawab penuh, parsial, ataupun support.

Pada tanggung jawab penuh (Full) unit tersebut berperan secara signifikan dan merupakan unit kunci dalam keberhasilan pencapaian performance goal/strategic objective tersebut, sementara pada parsial dan support unit tersebut hanya menjadi unit yang memiliki fungsi pendukung terhadap keberhasilan performance goal atau strategic objectives organisasi. Untuk lebih lanjut dapat dilihat dari table berikut:

**Tabel 1: Mapping Level of Responsibility Unit Bisnis**

Performance Goal/Strategic Initiative	Marketing	Fin & Acc	HR	Academic	QA
Strong sales	Full	support	support	Partial	Support
Service	full	full	full	full	Support
Price Competitive	full	Full	Support	Support	Support
Handling Customer Complaint	Full	support	partial	Full	Partial
Professional Employee	full	full	full	full	Full
Environment	full	full	full	full	Support
Safety	Support	Support	Full	Partial	Support
Productivity	full	Support	full	full	Full
Competence (Student & Staff)	Support	support	full	full	Full

Setelah dijabarkan deskripsi kewenangan dan tanggung jawab unit bisnis untuk menyusun KPI diturunkan ke table yang menjabarkan job description dan KPI masing masing Individu sebagai berikut:

**Tabel 2: Position Description**

AREAS OF RESPONSIBILITY HEADING: <b>ACADEMIC</b> Position Title: Supervisor Title:	LEVEL: FULL	Approval
1. Menyusun modul perkuliahan sesuai dengan kurikulum dengan tujuan untuk peningkatan <b>kompetensi siswa</b>		
2. Mengevaluasi Proses Belajar Mengajar sesuai dengan pedoman akademik dengan tujuan untuk peningkatan <b>produktivitas</b> (kelulusan mahasiswa)		
3. dst		

Format Penyusunan Job description haruslah sesuai format:

Kata kerja Aktif + Sesuai dengan ..... + dengan tujuan Untuk .....

Kata “dengan tujuan untuk” harus dilanjutkan dengan salah satu performance goal (*strategic objective*) sehingga terhubung antara job description dengan strategi organisasi.

### **Penyusunan KPI Individu**

Setelah dideskripsikan masing masing job description maka dibuat KPI dengan menggunakan format berikut:

**Tabel 3: Format Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

**Heading:** Academic – Dosen

**Level:** Full

**Supervisor:** Head of Study Program

Performance Goal/ Strategic Objectives	Job Description	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor	Performasi Real
<b>Produktivitas Penelitian</b>	Melaksanakan penelitian sesuai dengan pedoman penelitian dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas penelitian	Jumlah Laporan penelitian/ Jurnal	40	2 dalam 6 bulan	1	50	20
		Jumlah materi perkuliahan hasil penelitian	10	3 dalam setahun	2	66.67	6.66667
<b>Peningkatan Kompetensi Mahasiswa</b>	Melaksanakan pengajaran sesuai dengan beban kerja dosen dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa	Jumlah SKS	30	12 SKS	12	100	30
	Membimbing Skripsi mahasiswa sesuai dengan pedoman akademik dengan tujuan untuk peningkatan kompetensi mahasiswa	Persen Mahasiswa yang selesai dibimbing tepat waktu	10	100%	80	80	8
		Jumlah Mahasiswa yang dibimbing dalam satu semester	5	5 dalam satu semester	4	80	4
<b>Profesional Employee</b>	Mengikuti Pelatihan sesuai dengan pedoman pengembangan dosen dengan tujuan untuk peningkatan profesionalisme dosen	Jumlah Pelatihan	5	3 dalam setahun	1	33.33	1.66667
<b>dll</b>							
			100				<b>70.33</b>

Dari tabel di atas diperoleh pencapaian untuk KPI sebesar **70,33%**

## **Perhitungan Nilai Akhir Kinerja**

Untuk poin penilaian akhir kinerja tidak hanya menggunakan skor KPI semata tetapi menggunakan indicator input sebagaimana yang telah dijelaskan diawal bahwa penilaian kinerja mencakup input, dan proses. Input yang dihitung adalah menggunakan nilai kompetensi seseorang.

Kompetensi dapat dijelaskan sebagai KSA atau Knowledge, Skill, Attitude, atau untuk level manajer dapat menggunakan indicator AKSERA (*Attitude, Knowledge, Skill, Experience, Responsibility, Accountability*). Dan untuk lebih detil dapat diturunkan menjadi indicator berikut:

1. *Quality*
2. *Cost*
3. *Delivery Time*
4. *Safety*
5. *Moral*
6. *Productivity*
7. *Environment*

Untuk menghitung nilai kompetensi dapat menggunakan table berikut:

**Tabel 4: Penilaian Kompetensi**

**Heading** : Academic – Dosen  
**Level** : Full  
**Supervisor** : Head of Study Program

No	Kompetensi yang dinilai	bobot	Nilai ideal	Nilai aktual	rating	Skor
1	Orientasi pelanggan: kemampuan memberikan pelayanan terbaik kepada penangan baik internal maupun eksternal	12.5	5	3	60	7.5
2	Kerjasama: kemampuan dalam berkerja secara berkelompok untuk mencapai sasaran organisasi	12.5	4	3	75	9.375
3	Orientasi pada kualitas: kemampuan secara continue untuk melakukan perbaikan	12.5	5	3	60	7.5
4	Inovasi: kemapuan memberikan solus kreatif dengan metode yang baru yang lebih baik dalam memecahkan permasalahan pekerjaan	12.5	3	3	100	12.5
5	Perencanaan dan pengelolaan: kemampuan dalam melakukan perencanaan kerja dan pengelolaan sumber daya	12.5	4	4	100	12.5
6	Komunikasi: Kemampuan menyampaikan pendapat baik lisan dan tulisan secara sistematis jelas, dan mudah dipahami	12.5	4	3	75	9.375
7	Pemecahan masalah & pengambilan keputusan: kemampuan menganalisa masalah dan mengidentifikasi sumber masalah , merumuskan solusi dan melaksanakan keputusan berdasarkan solusi	12.5	4	3	75	9.375
8	Pengetahuan teknis/profesi sesuai posisinya	12.5	5	4	80	10
		100	29			<b>78.125</b>

Dari table dapat dilihat pencapaian Kompetensi sebesar **78,12 %**

Sehingga diketahui nilai kompetensi adalah 78,12. Dari nilai kompetensi dan nilai performansi dapat diperoleh skor akhir penilaian kinerja dengan rumus:

$$PA = C + P/2$$

Dimana:

PA = Performance Appraisal

C= Kompetensi

P= Performansi

Sehingga apabila diaplikasikan pada contoh Nilai Performance dan Nilai Kompetensi dari tabel- tabel diatas diperoleh Performance Appraisal yaitu  $(70,33 + 78,12)/2 = 74,22$

Jadi kesimpulannya Poin *Performance Appraisal* sebesar **74,22%**