

**OPTIMALISASI KINERJA WIDY AISWARA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
MELALUI PENYUSUNAN RANCANGAN INDIKATOR KINERJA INDIVIDU**
Melly Septiani
BPSDM Kementerian PUPR

Info Artikel

Received:
10 Maret 2022
Accepted:
31 Agustus 2022

Kata Kunci:
Widyaiswara, Relasi
Atasan-Bawahan,
Indikator Kinerja
Individu

Abstrak

Pencapaian kinerja organisasi merupakan agregasi dari seluruh kinerja individu yang ada didalamnya. Pada lingkup instansi pemerintahan, pengelolaan atas kinerja baik organisasi maupun individu merupakan pilar untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi. Salah satu parameter akuntabelnya sebuah instansi pemerintah adalah adanya keselarasan antara indikator kinerja individu dengan indikator kinerja individu atasannya ataupun indikator kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk merancang indikator kinerja individu pada jabatan fungsional Widyaiswara Kementerian PUPR sehingga dapat mengoptimalkan kinerja Widyaiswara. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua hubungan relasi atasan-bawahan antara Widyaiswara dengan atasannya, yaitu antara Widyaiswara dengan JPT Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen serta antara Widyaiswara dengan JPT Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX. Hasil lainnya berupa setidaknya terdapat empat indikator kinerja individu yang merupakan kinerja utama jabatan fungsional widyaiswara, yaitu 1) Tingkat Pengesahan Kurikulum dan Modul oleh Kepala Pusat; 2) Tingkat Kepuasan Peserta Terhadap Widyaiswara; 3) Tingkat kualifikasi kelulusan memuaskan serta 4) Tingkat pengesahan hasil evaluasi oleh Kepala Pusat.

Abstract

Organizational performance achievement is the aggregation of all individual performances in it. In the scope of government agencies, the management of the performance of both organizations and individuals is a pillar of accountability. One of the parameters is the harmony between individual performance indicators and the performance indicators of their superiors or organizational performance indicators. This study aims to design individual performance indicators of Widyaiswara so as to optimize the Widyaiswara's performance. The method used is descriptive qualitative. The results of this study indicate that there are two superior-subordinate relationships between Widyaiswara and his superiors, namely between Widyaiswara and JPT of Center for Competence Development for Natural Resources and Settlements; Center for Competency Development of Roads, Housing, and Regional Infrastructure Development; Center for Management Competency Development and between Widyaiswara and JPT of Center for Competency Development of PUPR Regions I-IX. Other results include at least four individual performance indicators which are the main performance of Widyaiswara, namely 1) Level of Approval of Curriculum and Modules by the Head of Center; 2) Participants' Satisfaction Level with Widyaiswara; 3) Level of graduation qualification is satisfactory and 4) Level of validation of the evaluation results by the Head of the Center.

PENDAHULUAN

Pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan manusia yang memilih bergabung bersama untuk mewujudkan tujuan besar yang tidak dapat dicapai secara individual. Melalui organisasi, manusia memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan tujuan bersama mereka. Dengan demikian, pengelolaan terhadap organisasi pada dasarnya merupakan pengelolaan terhadap manusia dalam memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan tujuan bersama mereka (Mulyadi, 2007).

Keberhasilan suatu organisasi terletak pada sumber daya manusianya yang secara terus menerus membentuk proses serta budaya yang secara bersama-sama meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja individu menjadi penting guna mencapai tujuan organisasi, yang tergambar dalam rencana strategis organisasi tersebut. Kinerja individu secara langsung akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Dalam lingkup instansi pemerintahan, pengelolaan atas kinerja baik organisasi maupun individu merupakan pilar untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi. Oleh karena itu untuk mewujudkan sistem pengelolaan kinerja yang efektif, maka ketersediaan ukuran kinerja pada individu menjadi sangat penting. Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS selanjutnya menyatakan wajibnya setiap individu memiliki Indikator Kinerja Individu (Pasal 10). Peraturan ini diikuti juga dengan tata cara penyusunan indikator kinerja individu yang kemudian diatur dalam Peraturan Menteri PAN dan RB No 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, dimana dalam menyusun indikator kinerja individu perlu memperhatikan keterkaitan hubungan relasi jabatan antara atasan dengan bawahannya.

Berdasarkan peraturan ini, maka seluruh individu PNS di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) wajib memiliki indikator kinerja individu, termasuk pejabat fungsional Widyaiswara. Hingga penelitian ini dilakukan, Widyaiswara merupakan salah satu pejabat fungsional yang belum memiliki indikator kinerja individu, selain dikarenakan memang belum disusun juga dikarenakan adanya perubahan relasi atasan-bawahan antara Pejabat Fungsional Widyaiswara dengan atasan strukturalnya sesuai Keputusan Kepala BPSDM Nomor: 12/KPTS/KM/2021 Tentang Penempatan dan Penugasan Pejabat Fungsional Widyaiswara.

Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan pentingnya membangun indikator kinerja individu (Jamaluddin, 2017), khususnya pada organisasi publik (Syah, 2015). Dengan adanya indikator kinerja, maka individu akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang berlaku untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Nurjaman, 2013).

Sehubungan dengan itu, maka tujuan penelitian ini adalah menyusun indikator kinerja individu pada jabatan

fungsional Widyaiswara di Kementerian PUPR. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kedudukan Widyaiswara dalam organisasi yang ditunjukkan dengan relasi jabatan antara pejabat fungsional Widyaiswara dengan atasannya?
2. Bagaimana indikator kinerja individu pada jabatan fungsional Widyaiswara?

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tidak hanya manfaat praktis terhadap pengelolaan kinerja di Kementerian PUPR tapi juga manfaat teoritis, dimana penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi penyusunan indikator kinerja individu pada jabatan fungsional lainnya.

Kajian Teoritik

Pencapaian kinerja organisasi pada dasarnya mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi yang tergambar dalam proses perencanaan strategis, yang harus mampu menghubungkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (Rampersad dalam Zagloel, Yadrifil, & Laricha, 2008). Kinerja individu tidak berdiri sendiri namun mendukung kinerja organisasi, dimana pada proses perencanaan kinerja individu, terdapat dialog antara atasan dengan bawahan untuk menyepakati rencana kinerja selama setahun kedepan. Dialog kinerja ini tidak hanya memperhatikan faktor pencapaian target organisasi, tetapi juga faktor internal pada individu bersangkutan seperti kompetensi, ataupun motivasi. Oleh karena itu, dalam membangun indikator kinerja pada individu, tidak hanya memperhatikan perspektif strategi dan bisnis organisasi saja, tetapi juga perlu memperhatikan perspektif operasional organisasi, kepemimpinan ataupun kompetensi yang diperoleh dari uraian jabatan (Soemohadiwidjojo, 2015).

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk merumuskan indikator kinerja pada individu, diantaranya adalah *Six Sigma*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Total Performance Scorecard* dan *Personal Balanced Scorecard*. Penggunaan masing-masing metode ini tentunya disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi masing-masing. Sebagai contoh, BSC dianggap mampu menterjemahkan strategi dari manajemen puncak ke setiap individu pada setiap level organisasi pada jabatan tertentu, sementara *Personal Balance Scorecard* dianggap lebih mampu menggambarkan integrasi individu sebagai peran profesional dan peran secara pribadi yang bukan bagian dari pekerjaan (Effendy, 2016).

Pada instansi pemerintah, tata cara penyusunan indikator kinerja individu telah diatur dalam Peraturan Menteri PAN dan RB No 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, yang telah pula mengadopsi pendekatan BSC. Berdasarkan peraturan ini, penyusunan indikator kinerja individu harus melalui tahapan penyusunan rencana kinerja Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) atau Unit Kerja Mandiri sebagai atasan dari pejabat fungsional terlebih dahulu. Terdapat empat

tahapan penyusunan rencana SKP JPT dan tujuh tahapan penyusunan rencana SKP jabatan fungsional. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penyesuaian terhadap tahapan tersebut dikarenakan adanya pengulangan. Adapun tahapan tersebut meliputi (Tabel 1):

Tabel 1. Penyesuaian Tahapan Dalam Menyusun Indikator Kinerja Individu Jabatan Fungsional Widyaiswara

Tahapan Penyesuaian
Penyusunan Rencana SKP JPT
<u>Tahap Pertama:</u> Melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja.
<u>Tahapan Kedua:</u> Menyusun Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi yang disusun berdasarkan pengelompokan 4 perspektif BSC
<u>Tahapan Ketiga:</u> Menyusun Manual Indikator Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi.
Penyusunan Rencana SKP Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional.
<u>Tahapan Keempat</u> Membagi Peran Koordinator/ Ketua dan Anggota Tim Kerja/ Kelompok Kerja sesuai Matriks Pembagian Peran dan Hasil.
<u>Tahapan Kelima</u> Menentukan Rencana Kinerja pada Format Rencana SKP, termasuk didalamnya aspek indikator, indikator kinerja individu, target, kategorisasi penilaian kinerja hingga cara pemantauan kinerja

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk menggambarkan secara detail fenomena pengelolaan kinerja widyaiswara Kementerian PUPR. Peneliti ingin memahami fenomena tersebut berdasarkan pandangan partisipan atau pandangan internal, dan bukan pandangan peneliti sendiri (Sugiyono, 2018). Obyek penelitian ini adalah proses pengelolaan kinerja Widyaiswara di Kementerian PUPR, dengan teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Penentuan sampel ditentukan saat peneliti memasuki lapangan (*Emergent sampling design*). Pada penelitian ini, narasumber ataupun informan yang akan menjadi sampel penelitian adalah mereka yang memahami pengelolaan kinerja serta berkecimpung dalam proses pengelolaan kinerja widyaiswara, yaitu pejabat struktural yang menyusun rencana strategis organisasi, pejabat struktural yang mengelola kinerja widyaiswara, pejabat struktural yang melakukan penilaian kinerja terhadap widyaiswara, pakar mengenai manajemen kinerja serta widyaiswara.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode wawancara mendalam (*depth*

interview) pada narasumber terpilih, observasi terhadap pengelolaan kinerja individu di Kementerian PUPR serta Focus Group Discussion (FGD). Adapun pengumpulan data sekunder dilakukan melalui analisis atas dokumen pendukung dari dokumen-dokumen resmi, buku-buku yang berhubungan dengan objek penelitian, tesis, skripsi ataupun karya ilmiah lainnya yang terkait dengan penelitian ini, termasuk diantaranya SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan Perjanjian Kinerja, Laporan Kinerja dan sebagainya.

Instrumen bantuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan pedoman wawancara, checklist instrumen dokumentasi serta panduan untuk FGD. Adapun berkaitan dengan pengumpulan data melalui observasi, peneliti tidak menggunakan pedoman observasi. Hal ini dikarenakan jenis observasi yang dilakukan adalah observasi tidak terstruktur ialah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan (Rahardjo, 2020).

Analisis data pada penelitian ini sejatinya dilakukan sejak sebelum memasuki obyek penelitian, hingga selesai dari obyek penelitian, namun demikian, saat proses penelitian, analisis data akan menggunakan pendekatan Model Miles dan Huberman. Model ini menjelaskan aktivitas pengumpulan data dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga jenuh dengan aktivitas data, yaitu data *reduction*, *display* data dan *conclusion*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisa Kedudukan dan Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara Dalam Organisasi Kementerian PUPR

Faktor kunci dalam pengelolaan kinerja individu adalah adanya kejelasan jalur atasan – bawahan yang memungkinkan terjadinya dialog kinerja. Widyaiswara merupakan jabatan fungsional yang memiliki peran melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka dan evaluasi pengembangan diklat. Oleh karena itu, peran ini akan sangat erat terkait dengan unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi berkaitan dengan pengajaran dan pelatihan ataupun pengembangan SDM (pengembangan kompetensi).

Untuk mengetahui relasi atasan – bawahan pada jabatan fungsional Widyaiswara, selanjutnya dilakukan analisa terhadap sasaran kinerja BPSDM sebagaimana terdapat pada Peraturan Menteri PUPR No 23 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian PUPR dan proses bisnis organisasi BPSDM sebagaimana terdapat pada Surat Sekretaris BPSDM No. OR 0201-Ms/1138 tentang Penyampaian Data Peta Proses Bisnis BPSDM serta Keputusan Kepala BPSDM Nomor: 12/KPTS/KM/2021 Tentang Penempatan dan Penugasan Pejabat Fungsional Widyaiswara. Hasil analisa menunjukkan:

- Salah satu titik krusial dalam pengelolaan kinerja individu adalah adanya relasi atasan – bawahan yang memungkinkan munculnya dialog kinerja. Berdasarkan analisa, maka relasi hubungan atasan – bawahan yang tepat adalah Jabatan Fungsional Widyaiswara ditempatkan pada Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen serta Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX;
- Kontribusi kinerja Widyaiswara pada Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen akan berbeda dengan kontribusi Widyaiswara pada Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX. Hal ini sangat tergantung pada sasaran kinerja organisasi;
- Kontribusi kinerja Widyaiswara pada Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen meliputi tahapan proses bisnis penyusunan program pengembangan, penyusunan Kurikulum dan Modul, Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi, serta Evaluasi Pengembangan Kompetensi;

2. Rancangan Indikator Kinerja Individu Jabatan Fungsional Widyaiswara

Penyusunan Rancangan Indikator Kinerja Individu Jabatan Fungsional Widyaiswara menggunakan pendekatan Peraturan Menteri PAN dan RB No 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, yang telah pula mengadopsi metode BSC dalam *cascading* kinerja. Penyusunan rancangan indikator kinerja individu ini akan melalui dua tahapan yang dimulai dengan memastikan adanya indikator kinerja individu pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang menjadi atasan dari Widyaiswara kemudian diikuti dengan tahapan *cascading* kinerja dengan menggunakan matrik bagi peran.

Sehubungan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB No 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS merupakan peraturan yang baru terbit (Maret 2021) dan sosialisasi di lingkungan BPSDM baru dilakukan pada bulan Mei 2021, maka saat penelitian ini disusun belum tersedia indikator kinerja individu JPT Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen dan Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, penyusunan rancangan indikator kinerja individu Jabatan Fungsional Widyaiswara akan didahului dengan penyusunan rancangan indikator kinerja individu JPT. Secara ringkas, rancangan indikator kinerja individu JPT Pusat Pengembangan Kompetensi

SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen yang terkait dengan tugas dan fungsi widyaiswara adalah sebagai berikut (Tabel 2 dan Tabel 3):

Tabel 2. Rancangan Indikator Kinerja Individu JPT Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen yang terkait dengan tugas dan fungsi widyaiswara

Rencana Kinerja	Indikator Kinerja Individu
Indeks Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur PUPR	Jumlah ASN bidang PUPR Yang Dikembangkan Kompetensinya
	Tingkat kepuasan pengguna layanan (pasca pembelajaran)
	Prosentase lulusan diklat dengan predikat minimal baik
Program pengembangan kompetensi tersedia secara akurat	Prosentase program pengembangan kompetensi yang berkontribusi pada peningkatan kompetensi
Kurikulum dan Modul Pengembangan Kompetensi tersedia secara akurat	Prosentase Kurikulum dan Modul Pengembangan Kompetensi yang tersusun sesuai standar
Pengembangan Kompetensi terselenggara dengan baik	Indeks Persepsi Peserta Pengembangan Kompetensi
	Prosentase implementasi program sertifikasi
	Prosentase penyelenggaraan pembelajaran digital
	Prosentase fasilitator yang memiliki sertifikat keahlian sesuai spesialisasinya
Evaluasi Pengembangan Kompetensi tersedia handal dan akurat	Prosentase rekomendasi hasil evaluasi yang ditindaklanjuti

Tabel 3. Rancangan Indikator Kinerja Individu JPT Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX yang terkait dengan tugas dan fungsi widyaiswara

Rencana Kinerja	Indikator Kinerja Individu
Indeks Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur PUPR	Jumlah ASN bidang PUPR Yang Dikembangkan Kompetensinya
	Prosentase lulusan diklat dengan predikat minimal baik
	Indeks Persepsi Peserta Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan rancangan indikator kinerja individu JPT selanjutnya disusun indikator kinerja jabatan fungsional Widyaiswara. Sesuai Peraturan Menteri PAN dan RB No 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, maka indikator kinerja jabatan fungsional widyaiswara

disusun dengan menggunakan matrik bagi peran dari kinerja atasan. Baik Widyaiswara yang ditempatkan pada Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen serta pada Balai Pengembangan Kompetensi PUPR I-IX akan memiliki rancangan indikator kinerja individu yang sama. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut (Tabel 4):

Tabel 4. Rancangan Indikator Kinerja Individu Jabatan Fungsional Widyaiswara

Rencana Kinerja	Aspek	Indikator Kinerja Individu
Kurikulum dan Modul tersedia secara akurat	Kualitas	Tingkat Pengesahan Kurikulum dan Modul oleh Kepala Pusat
Peserta puas terhadap fasilitasi widyaiswara dalam pengembangan kompetensi	Kualitas	Tingkat Kepuasan Peserta Terhadap Widyaiswara
Pemenuhan kualifikasi pengajar sesuai kompetensi	Kualitas	Tingkat kualifikasi kelulusan memuaskan
Hasil evaluasi pengembangan kompetensi tersedia secara akurat dan handal	Kualitas	Tingkat pengesahan hasil evaluasi oleh Kepala Pusat

Oleh karena tidak adanya standarisasi aspek waktu maupun kuantitas antara Widyaiswara, maka penyusunan indikator kinerja individu Jabatan Fungsional Widyaiswara hanya menggunakan pendekatan aspek kualitas. Adapun besaran target dari setiap indikator kinerja individu akan diperoleh berdasarkan hasil dialog kinerja antara Widyaiswara dengan atasannya.

PENUTUP

Simpulan

- Dalam pengelolaan kinerja individu PNS, relasi antara atasan dan bawahan menjadi salah satu kunci penting dalam menyelaraskan kinerja. Hasil analisa menunjukkan, terdapat dua jenis relasi atasan dan bawahan antara pejabat struktral dengan pejabat fungsional widyaiswara, yaitu:
 - Jabatan Fungsional Widyaiswara yang ditempatkan di Pusat Pengembangan Kompetensi SDA & Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan & PIW; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, dalam hal ini, memiliki atasan JPT Pusat Pengembangan Kompetensi SDA & Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan & PIW; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen;
 - Jabatan Fungsional Widyaiswara yang ditempatkan di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX, dalam hal ini, memiliki atasan Kepala Balai

Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX.

- Rancangan indikator kinerja individu untuk Jabatan Fungsional Widyaiswara baik yang ditempatkan pada Pusat Pengembangan Kompetensi SDA & Permukiman; Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan & PIW; Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen maupun yang ditempatkan di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah I-IX adalah:
 - Tingkat Pengesahan Kurikulum dan Modul oleh Kepala Pusat;
 - Tingkat Kepuasan Peserta Terhadap Widyaiswara;
 - Tingkat Kualifikasi Kelulusan Memuaskan;
 - Tingkat Pengesahan Hasil Evaluasi Oleh Kepala Pusat.

Saran

- Rancangan indikator kinerja individu untuk Jabatan Fungsional Widyaiswara yang dihasilkan perlu segera disahkan sehingga dapat digunakan dalam menyusun SKP Pejabat Fungsional Widyaiswara;
- Karena penelitian ini hanya membahas kinerja utama Jabatan Fungsional Widyaiswara, maka jika terdapat kinerja tambahan yang mungkin saja berbeda-beda antara tiap Widyaiswara, perlu disusun indikator kinerja individu untuk kinerja tambahan;
- Berkaitan dengan poin kedua, maka perlu dikembangkan dialog kinerja antara Pejabat Fungsional Widyaiswara dengan atasan strukturalnya untuk merumuskan indikator kinerja tambahan beserta dengan besaran targetnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, N. (2016). Integrasi Personal Balanced Scorecard, Psikologi Integral, dan POS/POB sebagai Pendekatan Komprehensif di Perusahaan. *Buletin Psikolog*, 87-99.
- Jamaluddin, Y. (2017). ANALISIS TERHADAP INDIKATOR PENGUKURAN AKUNTABILITAS KINERJA KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA - 2015. *Jurnal TAPIS Vol.14 No. 01 Januari – Juni 2017*, 74-86.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Trikonomika*, 113-124.
- Rahardjo, M. (2020, 6 senin). *Rahardjo, M. (2011). Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*. Retrieved from <http://repository.uin-malang.ac.id/1123/>: <http://repository.uin-malang.ac.id/1123/>
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). *Panduan Praktis*

Menyusun KPI (Key Performance Indikator) .
Jakarta: Raih Asa Sukses.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, D. O. (2015). STUDI PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU) PADA ORGANISASI PEMERINTAH: SEBUAH KAJIAN KONSEPTUAL REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS VOL. 4 NO. 2 NOVEMBER 2015 / ISSN 2252-9993*, 1-16.
- Zagloel, T. Y., Yadrifil, & Laricha, L. (2008). PERENCANAAN STRATEGI DALAM UPAYA MENYELARASKAN TUJUAN ORGANISASI DAN TUJUAN KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (Studi Kasus Departemen Internal Audit Perusahaan Minyak dan Gas Bumi). *JURNAL TEKNIK INDUSTRI VOL. 10, NO. 2*, 138-150.
- Republik Indonesia. (2010). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Kementerian PAN dan RB. Jakarta
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri PUPR Nomor 23 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian PUPR. Kementerian PUPR. Jakarta.
- Kementerian PUPR. (2021). Keputusan Kepala BPSDM Nomor 12/KPTS/KM/2021 Tentang Penempatan dan Penugasan Pejabat Fungsional Widyaiswara. Kementerian PUPR. Jakarta
- Kementerian PUPR. (2021). Surat Sekretaris BPSDM No. OR 0201-Ms/1138 tentang Penyampaian Data Peta Proses Bisnis BPSDM. Kementerian PUPR. Jakarta.