



**MODUL
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU
KINERJA ORGANISASI**



**KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021**

**KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2021**



MODUL INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI

**KEMENTERIAN AGAMA
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2021**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi. Keberhasilan ini tidak lepas dari ketepatan dalam memenuhi target perencanaan pelaksanaan dan evaluasi akhir kegiatan penyusunan Modul.

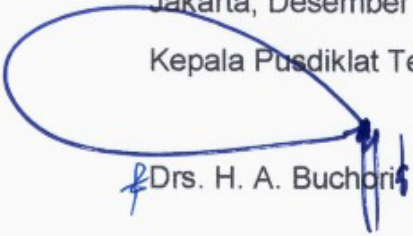
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian Agama.

Substansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) pelatihan yang telah disusun sebelumnya. Modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dalam memahami materi yang diajarkan oleh fasilitator. Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri dan daring. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan. Dengan demikian, modul ini tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar sehingga pembelajaran akan semakin menarik, kaya kreativitas dan memberikan inspirasi baik kepada peserta pelatihan maupun fasilitator.

Sebagai buah karya manusia, tentu Modul ini tidak sempurna. Untuk itu, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan sekaligus mengharapkan kepada seluruh pembaca, khususnya peserta pelatihan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaannya. Semoga Modul ini bermanfaat untuk kita semua. Selamat membaca.

Jakarta, Desember 2021

Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi

 Drs. H. A. Buchori

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
C. Tujuan Pembelajaran.....	3
D. Indikator Hasil Belajar.....	3
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	3
BAB II INDIKATOR KINERJA ORGANISASI	6
Indikator Hasil Belajar.....	6
A. Indikator Kinerja Organisasi.....	6
2. Penyelenggaraan SAKIP.....	7
BAGAN PENGUKURAN KINERJA.....	10
LAPORAN KINERJA TRIWULAN.....	12
BEBERAPA BAGAN CONTOH LAPORAN KINERJA TINGKAT SATKER, UNIT ORGANISASI, KINERJA TINGKAT K/L.....	15
Reviu dan Evaluasi Kinerja.....	18
B. Tata Cara.....	18
D. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja.....	19
E. Penggunaan Indikator Kinerja.....	20
F. Langkah-langkah Penetapan Indikator kinerja Utama.....	20
G. Penentuan Indikator kinerja Utama pada Penyusunan Renstra.....	21
H. Latihan.....	22
I. Rangkuman.....	23
BAB III TEKNIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI	25
Indikator Hasil Belajar.....	25
A. Prosedur Penyusunan Standar Teknis Kegiatan SKP.....	25
B. Validasi Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.....	27
C. Penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.....	29
D. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.....	30
E. TAHAPAN PENYUSUNAN RENCANA SKP BAGI PEJABAT ADMINISTRASIDAN PEJABAT FUNGSIONAL.....	40
F. Penetapan SKP.....	71
G. Standar Perilaku Kerja Dalam Jabatan.....	73
H. LEVEL PERILAKU KERJA YANG DIPERSYARATKAN.....	78
I. Latihan.....	86
J. Rangkuman.....	88
K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	88
BAB IV PENUTUP	89
A. Kesimpulan.....	89
B. Evaluasi Kegiatan Belajar.....	90
C. Tindak Lanjut.....	92
Daftar Gambar/Tabel.....	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama, perlu bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);

5. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 933);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan	KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
KESATU	Menetapkan Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
KEDUA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 15 (lima belas) modul.
KETIGA	Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Diklat Keagamaan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
KEEMPAT	Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 3 Desember 2021

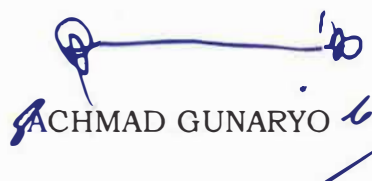
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO 

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 109 TAHUN 2021
TENTANG
MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL	TAHUN
1	Konsep Dasar Penilaian Kinerja PNS	2021
2	Indikator Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi	2021
3	Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	2021
4	Pembinaan Kinerja	2021
5	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Jabatan	2021
6	Penyusunan Analisis Jabatan	2021
7	Konsep Dasar Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
8	Penyusunan Analisis Beban Kerja	2021
9	Perencanaan dan Penyiapan Proyek Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)	2021
10	Pengelolaan Keuangan (Pengajuan RPD, Tata Cara Pembayaran)	2021
11	Pengelolaan Barang/ Jasa Pemerintah	2021
12	Pengendalian dan Pengawasan Proyek SBSN	2021
13	Pelaporan Kegiatan/ Proyek	2021
14	Konsep Dasar dan Transaksi Ekonomi Syariah	2021
15	Perencanaan dan Manajemen Keuangan Syariah	2021

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


ACHMAD GUNARYO

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Pengelolaan Keuangan SBSN, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Pengelolaan Keuangan SBSN ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Disarankan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri bila pembelajaran dilakukan dengan *e-Learning*.
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu pertimbangan pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat Undang-Undang ASN adalah untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Berdasarkan pemikiran tersebut, Undang-Undang ASN mengatur mengenai penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Undang-Undang ASN juga mengamanatkan agar penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Pengaturan mengenai penilaian kinerja PNS dalam Undang-Undang ASN, perlu diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 78. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP.

Di dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta men)rusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Kinerja PNS ini mengatur antara lain substansi penilaian kinerja PNS yang terdiri atas penilaian Perilaku Kerja dan penilaian kinerja PNS, pembobotan penilaian SKP dan Perilaku Kerja

PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja dan sanksi serta keberatan, dan Sistem Informasi Kinerja PNS. Beberapa ketentuan teknis penilaian kerja PNS akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri dan/atau Peraturan Kepala BKN. Keberhasilan dari pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini sangat tergantung kepada pelaksanaan sistem-sistem lain yaitu pelaksanaan rencana strategis Instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan. Ketentuan tentang penilaian kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini secara mutatis mutandis dapat digunakan untuk penilaian kinerja calon pegawai negeri sipil.

Penilaian Kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN.

Adapun dalam penyusunan tidak boleh keluar dari visi dan misi organisasi yang telah ada dalam rencana strategi untuk dikerjakan selama setahun, agar jabatan yang dibawahnya mengikuti berdasarkan tanggung jawab dan wewenang dari jabatannya yang ada dalam unit kerjanya.

B. Deskripsi Singkat

Struktur organisasi yang baik menjadi hal yang sangat penting, sama pentingnya dengan aset organisasi. Dengan adanya struktur organisasi maka organisasi dapat berjalan sesuai dengan semestinya.

Tanpa adanya struktur organisasi yang jelas, setiap orang bekerja tanpa ada arahan yang jelas, tidak ada deskripsi pekerjaan yang jelas dan tidak tahu kepada siapa mereka melapor, tidak diketahui siapa yang harus mereka awasi dan lain sebagainya. Sehingga bukan hal yang dibesar-

besarkan apabila menyebut struktur organisasi merupakan dasar organisasi yang sangat penting, sama pentingnya dengan aset organisasi. Umumnya sebuah struktur organisasi dibuat berdasarkan pola kerja dan juga tanggung jawab dalam organisasi tersebut.

C. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran peserta dapat Deskripsi pekerjaan pegawai yang jelas. Koordinasi antar unit, fungsi atau bagian serta pembagian wewenang dan juga tanggung jawab lebih jelas. Mampu mengurangi konflik internal yang bisa terjadi dalam organisasi. Meningkatkan moral dan juga motivasi pegawai karena ada jenjang karir yang jelas. Membantu mencapai target atau tujuan organisasi lebih cepat.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

1. Menjelaskan apa yang dimaksud SAKIP;
2. Menjelaskan dan menjabarkan penjabaran proses SAKIP;
3. Menjelaskan Tata Cara Pengisian Sasaran Kerja Pegawai (SKP);
4. Menjelaskan konsep dan prinsip penyusunan Tugas pokok dalam kegiatan;
5. Menjelaskan tahapan penyusunan Tugas pokok dalam kegiatan dan tugas tambahan; dan
6. Mensimulasikan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai secara menyeluruh.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. BAB II INDIKATOR KINERJA ORGANISASI

- a. Indikator Kinerja Organisasi
 - 1. Pengertian SAKIP
 - 2. Penyelenggaraan SAKIP
- b. Tata cara
- c. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja.
- d. Penggunaan Indikator Kinerja
- e. Langkah-langkah Penetapan Indikator Kinerja Utama
- f. Penentuan Indikator Kinerja Utama Pada Penyusunan Renstra.
- g. Latihan
- h. Rangkuman
- i. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

2. BAB III TEKNIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI

- a. Prosedur penyusunan standar teknis kegiatan SKP
- b. Validasi standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai
- c. Penetapan standar teknis kegiatan sasaran kerja pegawai
- d. Penyusunan sasaran kinerja tahunan dan Peraturan kinerja Pegawai jabatan pelaksana penyusunan SKP
 - 1. SKP Jabatan Pelaksana
 - 2. SKP Jabatan Pengawas
 - 3. Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai
- e. Latihan
- f. Rangkuman

- g. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

3. PENUTUP

- a. Kesimpulan
- b. Evaluasi Kegiatan Belajar
- c. Tindak Lanjut
- d. Daftar Gambar/Tabel

BAB II

INDIKATOR KINERJA ORGANISASI

Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari Modul ini diharapkan kepada peserta sudah mengetahui dan memahami apa yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Organisasi

A. Indikator Kinerja Organisasi

1. Pengertian SAKIP

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai berikut:

1. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau disingkat dengan SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
2. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur;
3. Keluaran (Output) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran atau tujuan program dan kebijakan;
4. Hasil (Outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program;
5. Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh

satu atau beberapa satuan kerja pada Kementerian Negara/ lembaga atau unit kerja SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari suatu kumpulan tindakan pengeralahan sumber daya baik yang berupa

6. Personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa;
7. Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan;
8. Indikator kinerja kegiatan adalah ukuran atau keluaran (*output*) dari suatu kegiatan yang terkait secara logis dengan indikator Kinerja program;
9. Indikator kinerja utama adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi;
10. Laporan kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN / APBD)

2. Penyelenggaraan SAKIP

Penyelenggaraan Sakip meliputi :

- a. Rencana Strategis

Penyusunan rencana strategis dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Rencana strategis dimaksud menjadi landasan penyelenggaraan SAKIP. Rencana strategis disusun sebagai dokumen yang merupakan perencanaan Kementerian Negara/lembaga untuk periode 5 (lima) tahunan.

b. Perjanjian Kinerja

1). Pengertian Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja adalah Lembar/dokumen yang berisikan Penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai Indikator Kinerja.

Setiap entitas Akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud dalam menyusun Rencana Kerja dan anggaran yang ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran.

Perjanjian kinerja dimaksud disusun dengan mencantumkan indikator kinerja dan target kinerja. Indikator kinerja sebagaimana dimaksud memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Spesifik (*specific*);
- b. Dapat terukur (*Measurable*);
- c. Dapat dicapai (*Attainable*);
- d. Berjangka waktu tertentu (*Time Bound*); dan
- e. Dapat dipantau dan dikumpulkan (*Tracable*)

Untuk dapat mewujudkan Perjanjian Kinerja sebagaimana dimaksud, setiap satuan kerja menyusun lembar atau dokumen Perjanjian Kinerja dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan dan/atau Indikator Kinerja dan satuan Kinerja. Oleh karena itu setiap unit organisasi menyusun lembar atau dokumen perjanjian kinerja tingkat unit organisasi dengan

menggunakan indikator kinerja program dan / atau Indikator Kinerja utama unit organisasi.

Lembar / dokumen perjanjian kinerja tingkat unit organisasi disepakati oleh Menteri/ Pimpinan lembaga dan Pimpinan unit organisasi.

2). Tujuan Perjanjian Kinerja

- a. Mendorong Komitmen penerima amanah untuk melaksanakan amanah yang diterimanya dan terus meningkatkan kinerjanya.
- b. Menciptakan Tolok Ukur Kinerja sebagai alat untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Meningkatkan Akuntabilitas, Transpara nsi dan Kinerja Aparatur

3). Hakekat Perjanjian Kinerja

- a. Merupakan Pernyataan Komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam waktu satu tahun.
- b. Kinerja yang dijanjikan tercermin dalam seperangkat Indikator Kinerja Utama yang menggambarkan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Merupakan kesepakatan antara pengemban tugas (penerima amanah) dengan atasannya (pemberi amanah).
- d. Merupakan Ikhtisar Rencana Kinerja Tahunan yang telah disesuaikan dengan ketersediaan anggarannya.
- e. Penetapan Kinerja menjadi dasar penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja.

4). Tahapan Penyusunan Perjanjian Kinerja

- a. Penyusunan Rencana Strategis
 - b. Penyusunan Rencana Kinerja Tahunan
 - c. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran
 - d. Penyusunan Penetapan Kinerja Aparatur setelah terbitnya dokumen anggaran yang definitif seperti DPA.
- c. Pengukuran Kinerja

Membandingkan realisasi Kinerja dengan Sasaran (target) Kinerja yang dicantumkan dalam lembar/dokumen perjanjian Kinerja dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD tahun berjalan.

Membandingkan realisasi Kinerja program sampai tahun berjalan dengan sasaran (target) Kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan dalam Rencana Strategis Kementerian Negara/ Lembaga/Rencana Strategis SKPD.

BAGAN PENGUKURAN KINERJA



- d. Pengelolaan Kinerja

Pengelolaan data Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1)
Mempertimbangkan kebutuhan informasi pada setiap unit,

tingkatan organisasi, kebutuhan manajerial, data/laporan keuangan yang dihasilkan dari sistem akuntansi, dan statistik pemerintah.

Pengelolaan data kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup:

1. Penetapan data dasar (baseline data);
2. Penyediaan instrument perolehan data berupa pencatatan dan registrasi;
3. Penatausahaan dan penyimpanan data; dan
4. Pengkompilasian dan Perangkuman

Setiap K/L mengelola data kinerja dengan cara mencatat, mengolah, dan melaporkan data kinerja dan mempertimbangkan kebutuhan informasi pada setiap tingkatan organisasi, kebutuhan manajerial, pertanggungjawaban (akuntabilitas), dan statistik pemerintah.

e. Pelaporan Kinerja

Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD. Menyajikan penyandingan anggaran dan realisasi, serta rencana dan realisasi keluaran atau hasil atas suatu kegiatan/program.

Setiap entitas Akuntabilitas Kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 dan pasal 4, menyusun dan menyajikan Laporan Kinerja atas prestasi kerja yang dicapai berdasarkan Penggunaan anggaran yang telah dialokasikan.

Laporan Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari laporan Kinerja intern dan **Laporan Kinerja Tahunan** dan **Laporan Kinerja Triwulan** dimaksud pada ayat (1) disampaikan

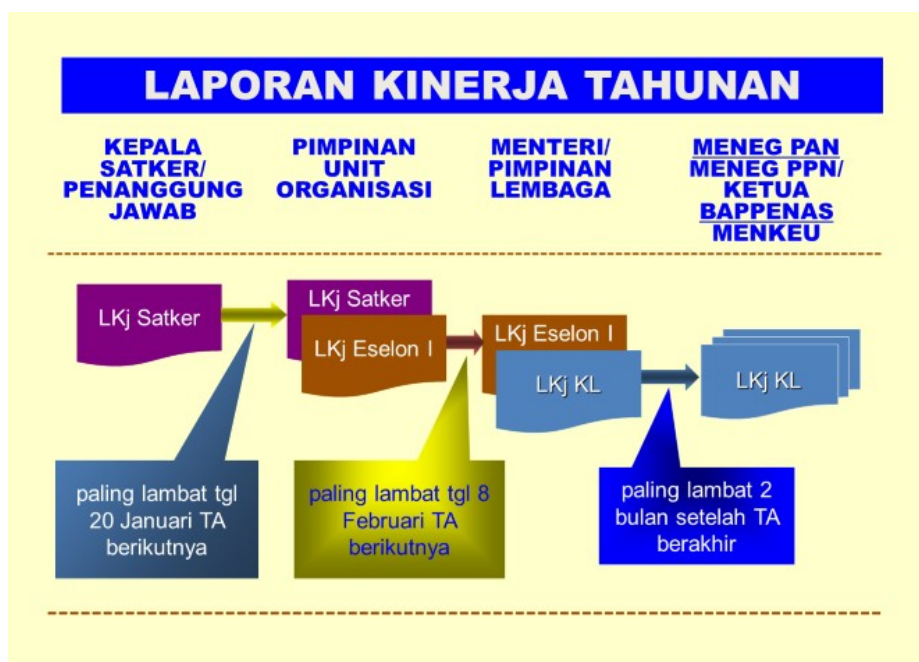
bersamaan dengan laporan keuangan Triwulanan yang terdiri dari: bentuk, isi, dan tata cara penyampaian Kinerja Triwulanan sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang- undangan.

Untuk mempermudah proses pembuatan Laporan Kinerja Tahunan dan Triwulan dapat dilihat pada bagan dibawah ini:

LAPORAN KINERJA TRIWULAN



LAPORAN KINERJA TAHUNAN



Isi laporan Akuntabilitas Kinerja terdiri dari berisi ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana ditetapkan dalam dokumen kinerja dan Pencapaian sasaran memuat

- a. pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
- b. realisasi pencapaian indikator kinerja utama organisasi;
- c. penjelasan yang memadai atas pencapaian kinerja; dan
- d. perbandingan capaian indikator kinerja dengan tahun

Pelaporan Kinerja dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja memfokuskan pada beberapa indikator terdiri dari :

1. Kementerian melaporkan pencapaian tujuan/sasaran strategis yang bersifat hasil (*outcome*);
2. Unit kerja organisasi eselon I pada Kementerian melaporkan pencapaian tujuan/sasaran strategis yang bersifat hasil (*outcome*) dan atau keluaran (*output*) penting;

Satuan Organisasi/Kerja dan Unit Pelaksana Teknis mandiri lainnya melaporkan pencapaian sasaran strategis yang bersifat keluaran (*output*) penting dan atau keluaran (*output*) lainnya.

PROGRAM KEMENTERIAN AGAMA



Restrukturisasi Program dan kegiatan Kementerian Agama terdiri dari:

1. Sebelas Program merujuk pada eselon I Pusat
2. Kegiatan Prioritas merujuk pada struktur organisasi unit eselon II Pusat

**BEBERAPA BAGAN CONTOH LAPORAN KINERJA TINGKAT
SATKER, UNIT ORGANISASI, KINERJA TINGKAT K/L**

LAPORAN KINERJA TINGKAT SATKER

LAPORAN KINERJA SATUAN KERJA TAHUN ANGGARAN 20X1							
Kementerian Negara/Lembaga	:	XX					
Unit Organisasi	:	XX.XX					
Satuan Kerja	:	XX.XX.XXXXXX					
Fungsi	:	XX					
Sub Fungsi	:	XX.XX					
Program	:	XXXX	Hasil Program :				
Lokasi	:	XX.XX					

Kode	Kegiatan	Belanja		Keluaran			Keterangan
		Anggaran	Realisasi	Rencana	Realisasi	Satuan	
1	2	3	4	5	6	7	8
XXXXX	Kegiatan 1						
	Indikator Kinerja 1						
	Indikator Kinerja 2						
	Indikator Kinerja 3						
	Kegiatan ...						

**LAPORAN KINERJA TINGKAT
UNIT ORGANISASI**

LAPORAN KINERJA UNIT ORGANISASI TAHUN ANGGARAN 20X1							
Kementerian Negara/Lembaga	:	XX					
Unit Organisasi	:	XX.XX					
Fungsi	:	XX					
Sub Fungsi	:	XX.XX					

Kode	Kegiatan	Belanja		Hasil/Keluaran			Keterangan
		Anggaran	Realisasi	Rencana	Realisasi	Satuan	
1	2	3	4	5	6	7	8
XXXX XXXXX	Program 1						
	Kegiatan 1						
	Indikator Kinerja 1						
	Indikator Kinerja 2						
	Indikator Kinerja 3						
	Program ...						

LAPORAN KINERJA TINGKAT K/L

LAPORAN KINERJA KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA TAHUN ANGGARAN 20X1

Kementerian Negara/Lembaga : XX
Fungsi : XX
Sub Fungsi : XX.XX

Kode	Kegiatan	Belanja		Hasil/Keluaran			Keterangan
		Anggaran	Realisasi	Rencana	Realisasi	Satuan	
1	2	3	4	5	6	7	8
XXXX XXXXXX	Program 1 Kegiatan 1 Indikator Kinerja 1 Indikator Kinerja 2 Indikator Kinerja 3 Program ...						

LAPORAN KINERJA SATUAN KERJA TAHUN ANGGARAN

Kementerian Negara/Lembaga
Unit Organisasi
Satuan Kerja
Fungsi
Sub Fungsi
Program
Lokasi

Hasil Program:

Kode	Kegiatan	Belanja		Keluaran			Ket
		Anggaran	Realisasi	Rencana	Realisasi	Satuan	
xxxxx	Kegiatan A						
	Indikator Kinerja 1						
	Indikator Kinerja 2						

DAFTAR ISIAN PELAKSANAAN ANGGARAN TAHUN ANGGARAN 2008 IB. UMUM

Nomor SP: : XXXX.X/XXX-XX.XI-/20XX
Kode/Nama Satker : (XXXXXX) NAMA SATUAN KERJA
Kuasa Pengguna Anggaran :
Bendahara Pengeluaran :
Pejabat Penerbit SPM :
1. Fungsi : XX : URAIAN FUNGSI
2. Sub Fungsi : XX.XX : URAIAN SUB FUNGSI
3. Program : XX.XX.XXXX : URAIAN PROGRAM
 Sasaran Program : URAIAN SASARAN PROGRAM

Indikator Keluaran menurut kegiatan:
XXXX : URAIAN KEGIATAN
XXXX INDIKATOR KINERJA 1
XXXX INDIKATOR KINERJA 2
XXXX INDIKATOR KINERJA 3
DST. DST.

Rp XXX.XXX.XXX
Rp XXX.XXX.XXX
Rp XXX.XXX.XXX

Rp XXX.XXX.XXX
XXX SATUAN
XXX SATUAN
XXX SATUAN

Petunjuk Pelaksanaan Penetapan Indikator Kinerja Utama ini dimaksudkan untuk memberikan panduan langkah-langkah kerja yang harus dilaksanakan oleh berbagai instansi pemerintah dalam menetapkan indikator kinerja utama pada berbagai tingkatan organisasi. Sedangkan tujuan penyusunan Petunjuk Pelaksanaan ini adalah agar terwujud peningkatan pemahaman tentang indikator kinerja utama di berbagai instansi pemerintah yang pada akhirnya akan memperluas instansi pemerintah yang menetapkan indikator kinerja utama. Pada akhirnya, setiap instansi pemerintah tersebut akan memanfaatkan indikator kinerja utamanya dalam perencanaan, penganggaran, pengukuran, pelaporan maupun pemberian penghargaan dan sanksi. Dengan demikian, tujuan petunjuk pelaksanaan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Penetapan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja;
- 2) Meriviu seperangkat indikator kinerja yang sudah ada.
- 3) Pengembangan sistem pengukuran kinerja;
- 4) Pengembangan sistem pelaporan kinerja yang digunakan untuk memberikan umpan balik di berbagai tingkatan organisasi dan pengguna informasi kinerja.
- 5) Diseminasi informasi dan penyuluhan akan pentingnya penetapan indikator kinerja sebagai dasar pengukuran kinerja.
- 6) Rivi dan Evaluasi kinerja secara mandiri oleh instansi pemerintah sampai satuan-satuan kerja terendah.

Penelaahan atas laporan kinerja untuk memastikan bahwa laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas.

Reviu dan Evaluasi Kinerja



B. Tata Cara

1. Pihak yang melaksanakan reviu Laporan kinerja harus direviu oleh auditor Aparat Pengawasan Intern Pemerintah atau tim yang dibentuk untuk itu.
2. Waktu pelaksanaan reviu Tahapan reviu laporan kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari tahapan pelaporan kinerja. Reviu dilaksanakan secara paralel dengan pelaksanaan manajemen kinerja dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Reviu harus sudah selesai sebelum ditandatangani pimpinan dan sebelum disampaikan kepada Menteri PAN dan RB.
3. Ruang lingkup.
Ruang lingkup pelaksanaan reviu a) Metode pengumpulan data/informasi Hal ini dilakukan terkait untuk menguji keandalan dan akurasi data/informasi kinerja yang disajikan dalam Laporan

Kinerja. b)Penelaahan penyelenggaraan SAKIP secara ringkas
Hal ini dilakukan untuk menilai keselarasan antara perencanaan strategis di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dengan perencanaan strategis unit dibawahnya, terutama dalam hal keselarasan sasaran, indikator kinerja, program dan kegiatannya.

D. Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja

Sebelum menetapkan seperangkat indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Relevan; indikator kinerja harus berhubungan dengan apa yang diukur dan secara objektif dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau kesimpulan tentang pencapaian apa yang diukur.
2. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
3. Efektif dan layak; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang layak. Indikator kinerja yang baik dan cukup memadai, setidaknya memenuhi kriteria yang terdiri dari:
 1. Spesifik
 2. Dapat dicapai
 3. Relevan
 4. Menggambarkan sesuatu yang diukur
 5. Dapat dikuantifikasi dan diukur Spesifik, indikator kinerja harus sesuai dengan program dan atau kegiatan sehingga mudah dipahami dalam memberikan informasi yang tepat tentang hasil atau capaian kinerja dari kegiatan dan atau sasaran.

E. Penggunaan Indikator Kinerja

Seiring dengan gelombang menuju pemerintahan yang baik (good governance) instansi pemerintahan diwajibkan untuk memenuhi kinerja yang telah dipertjanjikan dan memberikan bukti mengenai pemenuhan janji tersebut. Kinerja yang dipertjanjikan harus diukur apakah benar-benar telah dipenuhi. Untuk mengukur kinerja digunakan alat ukur yang dalam buku ini disebut dengan indikator kinerja. Indikator kinerja akan memberikan gambaran mengenai apakah instansi pemerintah berhasil atau gagal memenuhi pertjanjinya. Lebih jauh lagi, indikator kinerja akan memberikan informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah atau seseorang apakah dia berhasil atau gagal, baik atau tidak baik, sesuai ketentuan atau tidak, dan sebagainya. Dengan adanya informasi tersebut, organisasi dapat membuat keputusan-keputusan yang dapat memperbaiki kegagalan, mempertahankan keberhasilan, dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:

- a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi.
- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.
- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja.

F. Langkah-langkah Penetapan Indikator kinerja Utama

Menentukan IKU suatu instansi pemerintahan memerlukan suatu proses langsung yang meliputi penyaringan yang berulang-ulang, kerjasama, dan pengembangan konsensus serta pemikiran yang hati-hati.

Penetapannya wajib menggunakan prinsip-prinsip kehati-hatian, kecermatan, keterbukaan, dan transparansi guna menghasilkan informasi kinerja yang handal. IKU pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator keluaran (output) dan hasil (outcome) dengan tatanan sebagai berikut: pada tingkat kementerian/lembaga/Departemen/LPND/pemerintah provinsi/kabupaten/kota sekurang-kurangnya menggunakan indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsi; pada unit organisasi setingkat eselon I menggunakan indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja di bawahnya; pada unit organisasi setingkat eselon II/SKPD/unit kerja mandiri sekurang-kurangnya menggunakan indikator keluaran (output).

Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Brainstorming internal oleh tim perumus.
- b. Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas.
- c. Menggunakan pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis.

G. Penentuan Indikator kinerja Utama pada Penyusunan Renstra

Pada saat penyusunan Renstra-KL banyak instansi/lembaga/Departemen belum menentukan indikator-indikator yang terkait dengan sasaran pembangunan nasional di RPJM dan penjabarannya pada Renstra-KL. Target-target (kuantitatif) lima tahun ke depan belum banyak yang merencanakan secara resmi di dalam dokumen Renstra. Hal ini disebabkan tidak ada ketentuan yang secara tegas mengharuskan departemen atau kementerian/lembaga merencanakannya setelah eksplisit. Namun demikian, pada pedoman penyusunan dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang disusun oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) terdapat petunjuk untuk menentukan target pencapaian sasaran dengan menentukan rencana capaian

indikator pencapaian sasaran. Jadi instansi-instansi yang sudah menerapkan Sistem AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) secara baik sudah menetapkan atau menentukan indikator-indikator yang berkaitan dengan pencapaian sasaran organisasi (kementerian/lembaga) yang pada akhirnya akan bisa mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Agar supaya perencanaan berbasis kinerja dan menjadi lebih terukur hendaknya di dalam Renstra-pun mestinya sudah ditentukan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan instansi.

H. Latihan

1. Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:
 - a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi.
 - b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.
 - c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja.
 - d. Semuanya Benar.
2. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut kecuali :
 - a. Relevan;
 - b. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
 - c. Efektif dan layak;
 - d. Susah dipahami.

3. Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Brainstorming internal oleh tim perumus;
 - b. Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas;
 - c. Menggunakan pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis;
 - d. Semuanya Benar.

I. Rangkuman

Dengan ditetapkannya Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) secara formal dalam suatu lembaga pemerintah, diharapkan akan diperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik serta diperolehnya ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Perlunya ditetapkan indikator-indikator kinerja adalah agar terdapat proses yang wajar yang digunakan baik oleh para pelaksana dan pimpinan dalam mengelola usaha-usaha organisasi instansi agar mencapai hasil atau berkinerja tinggi. Logika pentingnya indikator kinerja ini dapat dijelaskan mulai dari pentingnya pengukuran kinerja sampai pada hal-hal yang rinci dalam mengelola organisasi secara umum agar berjalan efektif & efisien. Hal ini dapat dimulai dari pentingnya mengukur dan mengetahui kinerja dan hasil, dengan- menjelaskan jika kita tidak bisa mengetahui kinerja dan hasil kita sendiri. Jika kita tidak dapat mengukur apakah kegiatan dan program kita berhasil atau kinerja kita bagus, maka kita tidak memahami kegiatan atau program kita sendiri. Jika kita tidak paham memahami, maka kita tidak bisa mengendalikannya. Jika kita tidak bisa mengendalikannya, maka kita tidak bisa memperbaikinya. Lebih lanjut,

jika kita tidak dapat mendemonstrasikan hasil dan kinerja kita, kita tidak dapat berkomunikasi dengan para stakeholders kita secara baik, kita tidak dapat menjelaskan nilai yang dapat diciptakan dari uang rakyat yang dibelanjakan. Dan kemudian, menyangkut hal-hal yang lebih rinci lagi jika kita tidak mengukur kinerja dan hasil kita, maka kita tidak bisa membedakan apakah kita berhasil atau gagal, kita tidak bisa belajar darinya, kita tidak bisa menghargai keberhasilan dan mempertahankan keberhasilan, dan bahkan mungkin memberi penghargaan kepada kegagalan, dan mungkin lebih parah lagi mengulangi kesalahan yang sama berkali-kali dan memboroskan sumber daya.

J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil penilaian Indikator Organisasi maka pejabat penilai yang ditunjuk dapat memberikan penilaian dan masukan terhadap unit organisasi agar ada keseimbangan dan berkesinambungan antara indikator organisasi yang ada dengan indikator kinerja pegawainya.

BAB III

TEKNIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN KINERJA ORGANISASI

Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menyusun dan membuat bagaimana teknik penyusunan Indikator Kinerja Individu dan indikator Kinerja Pegawai

A. Prosedur Penyusunan Standar Teknis Kegiatan SKP

Prosedur penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai, meliputi tahapan sebagai berikut:



Identifikasi Kegiatan Tugas Jabatan

1. Tim PSTK SKP harus memperhatikan tugas pokok dan rencana kerja unit yang telah ditetapkan.

2. Tim PSTK SKP melakukan pengumpulan dan pencatatan kegiatan tugas jabatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, kebutuhan tugas dan fungsi yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh pegawai pemangku jabatan yang didasarkan pada:
 - a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK);
 - b. Uraian tugas jabatan;
 - c. Rencana Strategis Dan KRT Unit/Organisasi
 - d. Perjanjian kinerja.
3. Identifikasi kegiatan tugas jabatan dilakukan oleh Tim PSTK SKP kepada pegawai pemangku jabatan dengan menggunakan wawancara.
4. Untuk dapat mengidentifikasi kegiatan tugas jabatan, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Menuliskan nama jabatan yang diidentifikasi.
 - b. Mencatat tugas jabatan yang diidentifikasi; dan
 - c. Menuangkan butir-butir kegiatan dari tugas jabatan yang diidentifikasi.
5. Kegiatan tugas jabatan yang telah dituangkan dalam formulir identifikasi harus dapat diukur hasilnya baik secara kuantitas, kualitas, dan waktu.
6. Kegiatan tugas jabatan yang bersifat manajerial tidak dapat dituangkan dalam formulir identifikasi, antara lain:
 - a. Membagi tugas bawahan
 - b. Mengawasi tugas bawahan
 - c. Memberikan arahan kepada bawahan
 - d. Mengoordinasikan tugas kepada bawahan
 - e. Menilai kinerja bawahan.
7. Kegiatan tugas jabatan yang bahan kerjanya berasal dari unit yang bersangkutan, maka penetapan target didasarkan pada rencana

kerja tahunan yang telah ditetapkan.

Contoh:

Membuat laporan triwulan kegiatan Kepala Biro Kepegawaian sebanyak 4 (empat) laporan.

8. Kegiatan tugas Jabatan yang bahan kerja berasal dari hasil kerja unit lain, penetapan target didasarkan pada asumsi rata-rata tahun sebelumnya.

Contoh:

Menerima dan mengendalikan surat masuk dan keluar selama 12 (dua belas) bulan sejumlah 500 (lima ratus) surat.

9. Penyusunan Standar teknis kegiatan SKP bagi pemangku jabatan fungsional dilakukan melalui penetapan target didasarkan pada butir-butir kegiatan dan angka kredit yang dipersyaratkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
10. Identifikasi kegiatan terhadap pemangku jabatan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

B. Validasi Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai

1. Tim PSTK SKP memvalidasi dengan mengkonfirmasi hasil identifikasi kepada atasan langsung dan pegawai yang pernah menduduki jabatan yang diidentifikasi/pegawai yang ditunjuk pakar atau ahli di bidangnya.
2. Dalam hal atasan langsung dan/atau pegawai yang ditunjuk/pakar/ahli berpendapat lain terhadap hasil identifikasi kegiatan tugas jabatan pegawai pemangku jabatan, maka atasan langsung dan/atau pegawai yang ditunjuk/pakar/ahli dapat menambah, mengurangi dan/atau menyesuaikan kegiatan tugas jabatan pegawai pemangku jabatan.

3. Untuk mempermudah penghitungan standar teknis kegiatan SKP dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

X : rata-rata
Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja pegawai

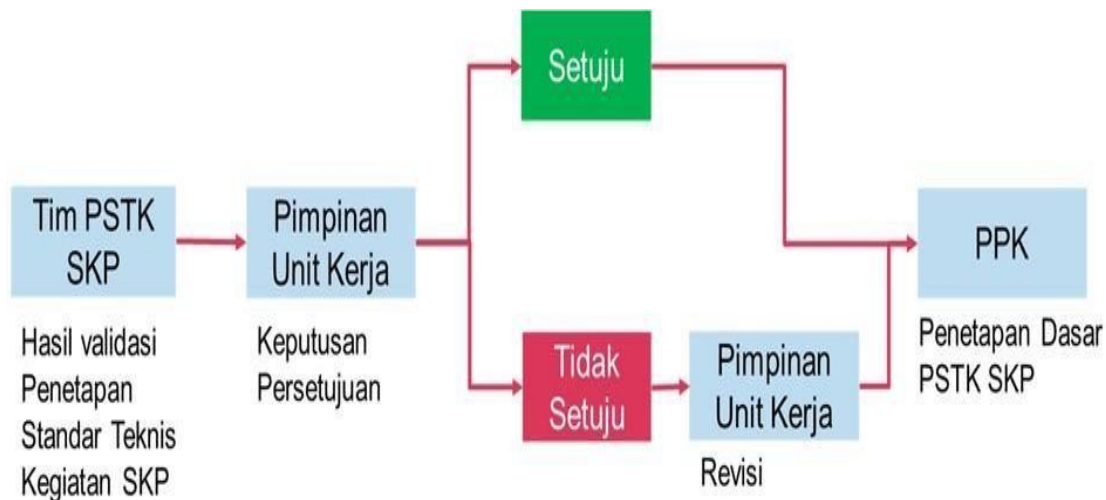
$\sum X$: jumlah nilai/besarnya
kegiatan dari pegawai yang
diwawancarai

n : banyaknya pegawai yang diwawancarai

4. Penghitungan dengan rumus sebagaimana dimaksud pada angka 3, dilakukan pembulatan dengan ketentuan:
 - a. 0,01 sampai dengan 0,49 dibulatkan menjadi 0; dan
 - b. 0,50 sampai dengan 0,99 dibulatkan menjadi 1.
5. Validasi Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai dibuat menurut contoh.
6. Dalam hal Pegawai pemangku jabatan atau atasan langsung tidak menandatangani hasil validasi PSTK SKP, maka hasil validasi PSTK SKP ditetapkan oleh Ketua Tim PSTK SKP.

Hasil Validasi Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai yang dilakukan oleh Tim PSTK SKP dijadikan dasar sebagai bahan dalam melakukan Penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.

C. Penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai



Keterangan

1. Hasil validasi yang dilakukan oleh Tim PSTK SKP disampaikan kepada pimpinan unit kerja untuk mendapatkan persetujuan sebagai dasar penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai
2. Dalam hal pimpinan unit kerja tidak menyetujui hasil validasi yang dilakukan oleh Tim PSTK SKP, maka pimpinan unit kerja mempunyai kewenangan untuk merubah hasil validasi.

Hasil perubahan yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja dijadikan dasar sebagai Penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.

3. Penetapan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai disampaikan kepada PPK melalui pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian untuk ditetapkan dalam Keputusan PPK.
4. PPK dalam menetapkan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai dapat mendelegasikan kepada Pejabat di lingkungannya paling rendah pejabat pimpinan tinggi pratama/pimpinan unit kerja.

D. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri

Pedoman ini menyediakan 2 (dua) model penyusunan Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri yaitu model dasar/inisiasi dan model pengembangan.

1. Tahapan penyusunan Rencana SKP model dasar/inisiasi memuat tahapan wajib atau tahapan yang harus dilakukan dalam penyusunan Rencana SKP. Tahapan ini dapat digunakan pada Instansi Pemerintah yang akan/sedang membangun Sistem Manajemen Kinerja PNS. Tahapan penyusunan Rencana SKP model dasar/inisiasi terdiri atas:
 - a. melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja.
 - b. menyusun Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
 - c. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk Pemantauan dan Pengukuran Kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
2. Tahapan penyusunan Rencana SKP model pengembangan memuat seluruh tahapan penyusunan Rencana SKP pada model dasar/inisiasi yang ditambahkan dengan satu tahapan sebagai bentuk pengembangan terhadap SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri. Tahapan ini dapat digunakan pada Instansi Pemerintah yang telah membangun sistem manajemen Kinerja PNS. Tahapan penyusunan Rencana SKP model pengembangan terdiri atas:

- a. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja.
- b. Menyusun Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- c. Mengelompokkan Rencana Kinerja Berdasarkan Perspektif Penerima Layanan, Proses Bisnis, Penguatan Internal, dan Anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi.
- d. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk Pemantauan dan Pengukuran Kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri. Tahapan penyusunan Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri dengan model dasar/inisiasi adalah sebagai berikut:
 1. Tahap Pertama: Melihat gambaran keseluruhan organisasi pada dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja. Gambaran keseluruhan organisasi meliputi:
 - a) sasaran strategis instansi beserta indikator Kinerja dan target yang tercantum dalam Rencana Strategis;
 - b) sasaran Kinerja beserta indikator Kinerja dan target pada Perjanjian Kinerja yang diturunkan dari Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Rencana Kerja Tahunan Instansi; dan
 - c) penyelarasan sasaran strategis instansi ke unit kerja dibawahnya sebagaimana dapat dilihat pada pohon Kinerja/piramida Kinerja/matriks penyelarasan sasaran strategis/peta proses bisnis.

2. Tahap Kedua: Menyusun Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.

a) Terdapat 2 jenis Kinerja dalam SKP yakni Kinerja utama dan Kinerja tambahan.

b) Kriteria Kinerja Utama

1) Kinerja utama wajib memuat sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) dengan memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja, instansi dan unit kerja mandiri (dapat menggunakan rancangan Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan apabila belum ditetapkan hingga minggu kedua Bulan Januari), serta dapat ditambahkan dengan:

a) direktif atau penugasan dari pimpinan instansi atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya. Direktif atau penugasan disusun beserta indikator Kinerja Individu dan targetnya.

b) inisiatif strategis dan/atau rencana aksi dalam rangka mencapai sasaran kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 1. Inisiatif strategis dan/atau rencana aksi disusun beserta indikator Kinerja Individu dan targetnya.

2) Kinerja utama berdasarkan Perjanjian Kinerja dengan memperhatikan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan dan direktif wajib mencerminkan kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:

- a) *outcome*, yaitu hasil/ manfaat/ dampak yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah atau panjang;
 - b) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana Kinerja; dan/atau *output* dengan tingkat kendali sedang, yaitu hasil/ keluaran
 - c) dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik rencana Kinerja dan selain pemilik rencana kinerja.
 - d) Kriteria Kinerja Tambahan
- 3) Kinerja tambahan merupakan jenis Kinerja yang mendorong pegawai untuk berkontribusi terhadap pencapaian sasaran Kinerja unit kerja/instansi diluar tugas pokok jabatannya namun masih sesuai dengan kompetensi/ kapasitas pegawai yang bersangkutan.
- 4) Kinerja tambahan dapat berupa:
- (a) *Development commitment* merupakan komitmen dalam meningkatkan pengetahuan/ kompetensi/ keterampilan bagi pegawai yang bersangkutan maupun orang lain. Contoh: mengikuti seminar, mengajar/ melatih pada pendidikan dan pelatihan, mengikuti pendidikan dan pelatihan dll;
 - (b) *community involvement* merupakan

keikutsertaan dalam kegiatan sosial baik di lingkungan instansi maupun di luar lingkungan instansi. *Community involvement* bertujuan agar setiap pegawai melibatkan dirinya secara aktif dalam memberikan dampak positif (*value added*) terhadap lingkungannya.

Contoh: keikutsertaan dalam satuan tugas pengendalian Covid-19 dll.

- 5) Kinerja tambahan dibedakan berdasarkan lingkup penugasannya dan dibuktikan dengan surat keputusan.
- 6) Lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 3 terdiri atas:

INSTANSI	LINGKUP PENUGASAN
Instansi Pusat	1. Dalam satu unit kerja
	2. Antar unit kerja dalam satu Instansi
	3. Antar Instansi (Pusat-Pusat/Pusat-Daerah)
Instansi Daerah	1. Dalam satu perangkat daerah
	2. Antar perangkat daerah dalam satu daerah
	3. Antar daerah (Daerah-Daerah/Daerah–Pusat)

- 1) Selain lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 4, PyB dapat menetapkan lingkup penugasan lain untuk Kinerja tambahan.
- 2) Kinerja tambahan memiliki indikator Kinerja individu dan target;
- 3) Kinerja tambahan dapat dimasukkan ke dalam SKP pada tahun berjalan sepanjang

disepakati dengan atasan langsung yang bersangkutan serta telah direviu oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja.

- 4) Format Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri model dasar/ inisiasi adalah sebagai berikut:

FORMAT A.1.1

RENCANA SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA
MANDIRI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA			NAMA	
NIP			NIP <i>(*opsional)</i>	
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG	
JABATAN			JABATAN	
INSTANSI			INSTANSI	
NO	RENCANA KINERJA		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)		(3)	(4)
A. KINERJA UTAMA				
1	Rencana Kinerja Utama 1 <i>(diisi dengan sasaran yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>		IKI 1.1	Target 1.1
			IKI 1.2 <i>(diisi dengan indikator kinerja yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>	Target 1.2 <i>(diisi dengan target yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>
2	Rencana Kinerja Utama 2		IKI 2.1	Target 2.1

	<i>(diisi dengan rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>	IKI 2.2 <i>(diisi dengan indikator kinerja rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>	Target 2.2 <i>(diisi dengan target rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>
B. KINERJA TAMBAHAN			
1	Rencana Kinerja Tambahan 1 <i>(dapat ditambahkan pada tahun berjalan)</i>	IKI 1	Target 1

3. Tahap Ketiga: Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk Pemantauan dan Pengukuran Kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri berupa:

- a) Indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri harus didefinisikan dengan jelas dan dapat diukur;
- b) Deskripsi dan formula untuk mengukur indikator Kinerja individu pejabat pimpinan tinggi utama dan pimpinan unit kerja mandiri dituangkan dalam manual indikator Kinerja;
- c) Manual indikator kinerja disusun untuk setiap indikator Kinerja individu;
- d) Dalam hal indikator kinerja pada rencana strategis dan perjanjian Kinerja telah disertai dengan manual indikator Kinerja, pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri tidak perlu menyusun manual indikator untuk SKP;
- e) Manual indikator kinerja sedikitnya mencantumkan:
 - 1) deskripsi rencana Kinerja;
 - 2) deskripsi indikator Kinerja individu yang

meliputi definisi operasional indikator, formula mengukur, serta tujuan;

- 3) satuan pengukuran indikator Kinerja individu;
- 4) kualitas dan tingkat kendali indikator Kinerja individu yang meliputi:
 - (a) *outcome*;
 - (b) *output* dengan tingkat kendali rendah; dan/atau
 - (c) *output* dengan tingkat kendali sedang;
- 5) unit penyedia data untuk pengukuran Kinerja; dan
- 6) periode yang ditetapkan untuk pendokumentasian Kinerja berdasarkan jenis indikator Kinerja individu.
- f) Manual indikator kinerja dilampirkan pada Rencana SKP untuk direviu oleh Pengelola Kinerja;
- g) Format Manual Indikator Kinerja untuk pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri pada Instansi Pusat adalah sebagai berikut:

FORMAT A.3

MANUAL INDIKATOR KINERJA SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT
KERJAMANDIRI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA		NAMA	
NIP		NIP (*opsional)	
PANGKAT/GOL RUANG		PANGKAT/GOL RUANG	
JABATAN		JABATAN	
UNIT KERJA		UNIT KERJA	
RENCANA KINERJA			
DESKRIPSI RENCANA KINERJA			
INDIKATOR KINERJA UTAMA			
DESKRIPSI	Definisi		
	Formula		
	Tujuan		
SATUAN PENGUKURAN			
JENIS IKU	() Outcome	() Output kendali rendah	() Output kendali sedang
PENANGGUNG JAWAB IKU			
PIHAK PENYEDIA DATA			
SUMBER DATA			
PERIODE PELAPORAN	() Bulanan	() Triwulanan	() Semesteran () Tahunan

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pegawai yang Dinilai,

(Nama)

(NIP)

Untuk Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri Model Pengembangan, sebelum Tahap Menyusun Manual Indikator Kinerja ditambahkan 1 (satu) Tahap yaitu Mengelompokkan Rencana Kinerja berdasarkan Perspektif Penerima Layanan, Proses Bisnis, Penguatan Internal, dan Anggaran, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Mengelompokkan Rencana Kinerja berdasarkan Perspektif Penerima Layanan, Proses Bisnis, Penguatan Internal, dan Anggaran. Pada tahap ini, rencana Kinerja pada Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dikelompokkan kedalam 4 perspektif, yaitu:
 - a) Perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/ stakeholder;
 - b) Perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
 - c) Perspektif penguatan internal, yang merefleksikan kemampuan organisasi/ unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini penting sebagai bentuk investasi untuk keberhasilan jangka panjang;
 - d) Perspektif anggaran, yang merefleksikan Kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Perspektif ini harus ada dalam setiap rencana SKP pejabat pimpinan.

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA			NAMA	
NIP			NIP (<i>*opsional</i>)	
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG	
JABATAN			JABATAN	
INSTANSI			INSTANSI	
PERSPEKTIF	NO	RENCANA KINERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. KINERJA UTAMA				
Penerima Layanan/ Proses Bisnis/Penguatan Internal/ Anggaran	1	Rencana Kinerja Utama1 <i>(diisi dengan sasaran yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>	IKI 1.1	Target 1.1
			IKI 1.2 <i>(diisi dengan indikator kinerja yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>	Target 1.2 <i>(diisi dengan target yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)</i>
Penerima Layanan/ Proses Bisnis/Penguatan Internal/ Anggaran	2	Rencana Kinerja Utama2 <i>(diisi dengan rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>	IKI 2.1	Target 2.1
			IKI 2.2 <i>(diisi dengan indikator kinerja rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>	Target 2.2 <i>(diisi dengan target rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)</i>
B. KINERJA TAMBAHAN				
-	1	Rencana Kinerja Tambahan 1 <i>(dapat ditambahkan pada tahun berjalan)</i>	IKI 1	Target 1

E. TAHAPAN PENYUSUNAN RENCANA SKP BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

Pedoman ini menyediakan 2 (dua) model tahapan penyusunan Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional yaitu model dasar/inisiasi dan model pengembangan.

1. Tahapan penyusunan Rencana SKP model dasar/inisiasi memuat tahapan wajib atau tahapan yang harus dilakukan dalam penyusunan Rencana SKP. Tahapan ini dapat digunakan pada Instansi Pemerintah yang akan/sedang membangun Sistem Manajemen Kinerja PNS. Tahapan penyusunan Rencana SKP model dasar/ inisiasi terdiri atas:
 - a. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Perjanjian Kinerja memperhatikan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan unit kerja, dan instansi;
 - b. Membagi Peran Koordinator/Ketua dan Anggota Tim Kerja/Kelompok Kerja sesuai Matriks Pembagian Peran dan Hasil.
 - c. Menentukan Rencana Kinerja pada Format Rencana SKP;
 - d. Menentukan Aspek Indikator dan Indikator Kinerja Individu pada Format Rencana SKP;
 - e. Menetapkan Target pada Format Rencana SKP; dan
 - f. Menyusun Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit untuk Lampiran SKP Pejabat Fungsional.
2. Tahapan penyusunan Rencana SKP model pengembangan memuat seluruh tahapan penyusunan Rencana SKP pada model dasar/ inisiasi yang ditambahkan dengan dua tahapan sebagai bentuk pengembangan terhadap SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional. Tahapan ini dapat digunakan pada Instansi Pemerintah yang telah membangun Sistem Manajemen Kinerja PNS. Tahapan penyusunan Rencana SKP model pengembangan terdiri atas:
 - a. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Perjanjian Kinerja memperhatikan Rencana Strategis dan

- Rencana Kerja Tahunan unit kerja, dan instansi;
- b. Membagi Peran Koordinator/ Ketua dan Anggota Tim Kerja/ Kelompok Kerja sesuai Matriks Pembagian Peran dan Hasil;
 - c. Menentukan Rencana Kinerja pada Format Rencana SKP;
 - d. Menentukan Aspek Indikator dan Indikator Kinerja Individu pada Format Rencana SKP;
 - e. Menetapkan Target pada Format Rencana SKP;
 - 1). Mengembangkan Kategori Penilaian Kinerja pada Format Rencana SKP. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi;
 - 2). Menentukan Cara Memantau Kinerja pada Format Rencana SKP. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi;
 - 3). Menyusun Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit untuk Lampiran SKP Pejabat Fungsional.

Tahapan penyusunan Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan model dasar/ inisiasi adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pertama: Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Perjanjian Kinerja memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) unit kerja, dan instansi.
Tahap ini mengulang seluruh tahapan penyusunan Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri.
2. Tahap Kedua: Membagi Peran Koordinator/ Ketua dan Anggota Tim Kerja/ Kelompok Kerja sesuai Matriks Pembagian Peran dan Hasil Dalam membagi peran seluruh individu pada tim kerja, karena tidak semua

jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan di unit kerjasama, pedoman ini menyediakan dua cara yaitu dengan menggunakan metode *direct cascading* atau *non-direct cascading*.

Instansi menggunakan salah satu metode tersebut untuk membagi setiap rencana Kinerja atasan langsung dengan mempertimbangkan jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan yang ada di masing masing unit kerja. Metode *direct cascading* atau *non direct cascading* ini terlebih dahulu digunakan untuk menentukan peran koordinator/ ketua tim kerja/ kelompok kerja dan kemudian dilanjutkan untuk menentukan peran seluruh individu dibawah tim kerja dalam pencapaian rencana Kinerja atasan langsungnya.

a) Metode cascading langsung (*direct cascading*)

- 1) Metode *direct cascading* tepat digunakan untuk Instansi Pemerintah yang memiliki deskripsi sasaran dan indikator Kinerja unit kerja yang jelas dan dapat dibagi berdasarkan aspek, wilayah, dan/atau beban target kuantitatif.

(a) Pendekatan pembagian aspek

Pendekatan pembagian aspek digunakan jika indikator Kinerja individu atasan langsung dapat dipecah menjadi beberapa:

- (1) aspek atau sub-aspek;
- (2) komponen;
- (3) unsur;
- (4) kriteria; dan/atau
- (5) tahapan kunci dalam menghasilkan produk.

sesuai yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan lainnya. Dengan demikian, individu dalam tim kerja akan mengintervensi aspek, sub- aspek, komponen, unsur, kriteria, dan/atau tahapan kunci yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Contoh:

- (1) Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dibagi ke tim kerja berdasarkan 12 aspek indikator Kinerja pelaksanaan anggaran yang terdapat dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018.
- (2) Tahapan dalam menghasilkan produk peraturan perundang-undangan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 dan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun terdiri atas perencanaan, penyusunan, pembahasan, pengesahan atau penetapan, dan pengundangan. Pejabat pimpinan tinggi pratama memiliki indikator Kinerja individu “persentase penyelesaian peraturan dengan target disahkan atau ditetapkan” sehingga koordinator/ ketua tim kerja dibawahnya memiliki peran untuk menyelesaikan “draft/rancangan peraturan yang siap untuk dilakukan pembahasan”. Dengan demikian terlihat bahwa pada setiap tahapan tersebut memiliki output yang saling terkait sehingga ketika satu tahapan belum terselesaikantidak dapat dilanjutkan untuk tahapan yang lain.
- (3) Pendekatan pembagian wilayah Pendekatan ini dimaksudkan untuk membagi indikator Kinerja pada unit kerja kepada seluruh tim kerja

berdasarkan wilayah kerja.

Contoh: Indikator Kinerja unit kerja “Jumlah Instansi Pemerintah yang menerapkan Sistem Manajemen Kinerja kategori “Baik” keatas” dibagi kepada seluruh tim kerja di bawahnya berdasarkan wilayah I meliputi Jawa dan Sumatera wilayah II meliputi Kalimantan, Bali, dan Nusa Tenggara sedangkan wilayah III meliputi Papua, dan Maluku sehingga untuk koordinator wilayah I memiliki indikator Kinerja “Jumlah Instansi Pemerintah yang menerapkan Sistem Manajemen Kinerja kategori “Baik” keatas di wilayah I” dan begitu juga berlaku untuk koordinator wilayah II dan wilayah III. Pendekatan pembagian beban target kuantitatif Pendekatan ini dimaksudkan untuk membagi beban target pada indikator Kinerja dan target pada unit kerja kepada seluruh tim kerja.

Contoh: Indikator Kinerja unit kerja “Jumlah produksi perikanan budidaya” memiliki target 10 ton. Indikator Kinerja dan target tersebut kemudian dibagi ke masing masing tim kerja. Kepala Bidang Budidaya Air Tawar mendapatkan target 5 ton produksi perikanan dari sektor airtawar. Kepala Bidang Budidaya Perikanan Air Payau mendapatkan target 5 ton produksi perikanan dari sektor airpayau.

- Rencana Kinerja tim kerja yang diperoleh dari metode *direct cascading* menghasilkan *outcome* antara.
- Rencana Kinerja tim kerja yang diperoleh dari metode *direct cascading* berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana Kinerja

atasan langsungnya sehingga pencapaian rencana Kinerja tim kerja akan merepresentasikan pencapaian rencana Kinerja atasan langsungnya.

- Rencana Kinerja atasan langsung yang dijabarkan kepada tim kerja dibawahnya menggunakan metode *direct cascading*, nilai capaiannya tidak ikut diperhitungkan dalam perhitungan

(4) penilaian Kinerja koordinator/ ketua tim kerja/ kelompok kerjatersebut.

(a) Metode cascading tidak langsung (*non-direct cascading*)

- Metode *non-direct cascading* paling tepat digunakan untuk Instansi Pemerintah yang belum memiliki deskripsi sasaran dan indikator Kinerja unit kerja yang jelas sehingga memerlukan strategi-strategi untuk mencapainya dengan menggunakan pendekatan layanan dan/atau pendekatan *output* antara (*output milestone*).
- Pendekatan Layanan (Fokus pada Penerima Layanan)
- Pendekatan layanan umumnya digunakan pada tim kerja dengan fungsi *supporting* seperti bagian-bagian pada lingkup sekretariat seperti unit pengelolaan sumber daya manusia, unit pemeliharaan fasilitas, dsb.
- Pendekatan layanan juga digunakan untuk memotret Kinerja pegawai yang tidak tercantum dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DPA)

karena pemberian layanan umumnya melekat pada tugas dan fungsi dan tidak dianggarkan secara khusus.

- Langkah langkah untuk menentukan rencana Kinerja pada tim kerja menggunakan pendekatan layanan adalah:
- Mengidentifikasi layanan dihasilkan tim kerja.
- Mengidentifikasi target penerima layanan.
- Mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya dihadapi dalam proses pemberian layanan tersebut.
- Mengidentifikasi ekspektasi penerima layanan terhadap layanan yang akan dihasilkan.
- Mengidentifikasi penguatan internal apa yang dapat dilakukan untuk mendukung pemberian layanan pada angka 1. Penguatan internal dapat dimaksudkan sebagai pengembangan kapasitas pemberi layanan dan dukungan sumber daya dalam rangka menyelenggarakan layanan.
- Mengidentifikasi bentuk korespondensi dan advokasi yang perlu dilakukan untuk mendukung pemberian layanan pada angka 1. Korespondensi dan advokasi dimaksudkan untuk penyebarluasan informasi tentang pemberian layanan, meningkatkan pemahaman penerima layanan dan mendapat umpan balik atas kepuasan penerima layanan.

(b) Menentukan rencana Kinerja tim kerja berdasarkan huruf c, d, e, dan f.

(c) Pendekatan *Output* Antara (*output milestone*)

- (1) *Output* antara adalah *output* dari rangkaian pekerjaan (*milestone*) dalam menghasilkan *output* utama.
- (2) Pendekatan ini tepat digunakan khususnya ketika tidak ada ketentuan peraturan perundang-undangan/ SOP/panduan lainnya dalam menghasilkan *output* utama.
- (3) Langkah langkah untuk menentukan rencana Kinerja pada tim kerja menggunakan pendekatan *output* antara adalah:
 - a. Mengidentifikasi *output* utama apa yang akan dihasilkan tim kerja.
 - b. Mengidentifikasi *milestone* (rangkaian pekerjaan) yang perlu dilakukan untuk menghasilkan *output* utama dan apa *output* yang akan dihasilkan dari *milestone* (rangkaian pekerjaan) tersebut.
 - c. Mengidentifikasi ekspektasi dari setiap *output milestone*.

Contoh: pejabat pimpinan tinggi memiliki indikator Kinerja individu “persentase penyelesaian peraturan dengan target disahkan atau ditetapkan”. Peran koordinator/ ketua tim kerja di bawahnya adalah menghasilkan rekomendasi kebijakan dari kegiatan benchmarking ke BUMN dan perusahaan swasta, serta rekomendasi kebijakan hasil dari pilot project ke Instansi Pemerintah lainnya. Output ini dapat mendukung tercapainya indikator rencana Kinerja pejabat pimpinan tinggi. Namun, dengan terselesaikannya rekomendasi kebijakan belum merepresentasikan tercapainya

indikator Kinerja pejabat pimpinan tinggi di atasnya.

- (4) Rencana Kinerja tim kerja yang diperoleh dari metode *non-direct cascading* belum berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana Kinerja atasan langsungnya sehingga pencapaian rencana Kinerja tim kerja belum secara mutlak merepresentasikan pencapaian rencana Kinerja atasan langsungnya.

- a) Rencana Kinerja atasan langsung yang dijabarkan kepada tim kerja dibawahnya menggunakan metode *direct cascading*, nilai capaiannya ikut diperhitungkan dalam perhitungan penilaian Kinerja koordinator/ ketua tim kerja/ kelompok kerja tersebut.

Guna memastikan bahwa pembagian peran setiap individu dalam tim kerja telah selaras dan tidak ada yang tumpang tindih, maka perlu disusun Matriks Pembagian Peran dan Hasil.

- b) Matriks Pembagian Peran dan Hasil adalah sebuah tabel yang mengidentifikasi peran setiap anggota tim kerja untuk mendukung pencapaian tim kerja dan harus dinyatakan dalam bahasa pencapaian (hasil).
- c) Matriks Pembagian Peran dan Hasil disusun dengan dialog Kinerja yang melibatkan seluruh pegawai di tim kerja untuk menghindari Kinerja individu yang tidak terkait dengan pencapaian rencana Kinerja di atasnya.

Peran pegawai dalam Matriks Pembagian Peran dan Hasil akan menjadi Rencana Kinerja pegawai dalam Rencana SKP.

- d) Dalam hal tim kerja melibatkan pegawai dari unit kerja lain (unit pejabat pimpinan tinggi yang berbeda), maka peran dari pegawai yang berasal dari unit kerja lain tersebut juga harus terekam dalam matriks pembagian peran dan hasil untuk dimasukkan dalam Format Rencana SKP.
- (5) Langkah untuk membuat matriks pembagian peran dan hasil, yaitu:
- (a) Tuliskan peran koordinator/ ketua tim kerja/kelompok kerja dibaris paling atas tabel.
 - (b) Daftar setiap anggota tim kerja atau setiap pekerjaan posisikanke bawah kolom kiri matriks.
 - (c) Untuk setiap sel tabel, ajukan pertanyaan ini: apa yang harus dihasilkan atau dilakukan oleh anggota tim (misalkan: menyelesaikan apa untuk mendukung suatu produk atau layanan).
 - (1) Cantumkan peran pegawai sesuai angka 3 (menggunakan bahasa pencapaian/hasil bukan aktivitas) pada sel yang tepat.
 - (2) Produk atau layanan yang dihasilkan setiap pegawai adalah rencana Kinerja yang akan dituliskan dalam Format Rencana SKP.

FORMAT MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL

NAMA DAN JABATAN PEGAWAI	OUTCOME ANTARA/PRODUK/LAYANAN TIM KERJA PADA UNIT KERJA		
KETUA TIM KERJA	• PERAN HASIL(RENCANA KINERJA) • PERAN HASIL (RENCANA KINERJA)	PERAN HASIL(RENCANA KINERJA)	TIDAK ADA PERAN
ANGGOTA TIM KERJA	• PERAN HASIL(RENCANA KINERJA) • PERAN HASIL(RENCANA KINERJA)	TIDAK ADA PERAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA)

3. Tahap Ketiga: Menentukan Rencana Kinerja pada Format Rencana SKP Menentukan rencana Kinerja merupakan langkah awal dalam menyusun Format Rencana SKP. Terdapat 2 (dua) jenis rencana Kinerja dalam Format SKP yakni Kinerja utama dan Kinerja tambahan.

a) Kriteria Kinerja utama

1) Kinerja utama terdiri atas:

(a) strategi untuk merealisasikan rencana kinerja atasan langsung sesuai metode *direct cascading* atau *non direct cascading* yang tercantum dalam matriks pembagian peran dan hasil pada tahap 2 (dua);

(b) direktif dari pimpinan unit kerja untuk mendukung pencapaian sasaran di tingkat unit kerja dan organisasi bagi pejabat fungsional.

2) Kinerja utama memiliki kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:

(a) *outcome antara* yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan

metode *direct cascading*;

- (b) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana Kinerja;
 - (c) *output* dengan tingkat kendali sedang, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik rencana Kinerja dan selain pemilik rencana Kinerja;
 - (d) *Output* dengan tingkat kendali tinggi, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh pemilik rencana Kinerja.
- 3) Kinerja utama wajib ada dalam SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional.

Kriteria Kinerja tambahan, terdiri atas:

- (a) Kinerja tambahan adalah jenis Kinerja yang mendorong pegawai untuk berkontribusi terhadap pencapaian sasaran Kinerja unit kerja/ instansi diluar tugas pokok jabatannya namun masih sesuai dengan kompetensi/ kapasitas pegawai yang bersangkutan.
- (b) Kinerja tambahan dapat berupa:
- (c) *Development commitment* merupakan komitmen dalam meningkatkan pengetahuan/ kompetensi/ keterampilan bagi pegawai yang bersangkutan maupun orang lain. Contoh: mengikuti seminar, mengajar/ melatih ada pendidikan dan pelatihan, mengikuti

pendidikan dan pelatihan dll.

- (d) *community involvement* merupakan keikutsertaan dalam kegiatan sosial baik di lingkungan instansi maupun di luar lingkungan instansi. *Community involvement* bertujuan agar setiap pegawai dapat melibatkan dirinya secara aktif dalam memberikan dampak positif (*value added*) terhadap lingkungannya.

Contoh: memberikan edukasi kepada masyarakat yang minim informasi di daerah 3T.

- 4) Kinerja tambahan dibedakan berdasarkan lingkup penugasannya dan dibuktikan dengan surat keputusan.
- 5) Lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 3 terdiri atas:

INSTANSI	LINGKUP PENUGASAN
Instansi Pusat	1. Dalam satu unit kerja
	2. Antar unit kerja dalam satu Instansi
	3. Antar Instansi (Pusat-Pusat/Pusat-Daerah)
Instansi Daerah	1. Dalam satu perangkat daerah
	2. Antar perangkat daerah dalam satu daerah
	3. Antar daerah (Daerah-Daerah/Daerah–Pusat)

- 6) Selain lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 4, PyB dapat menetapkan lingkup penugasan lain untuk Kinerja tambahan.
- a) Kinerja tambahan memiliki indikator Kinerja individu dan target.
- b) Kinerja tambahan tidak wajib ada dalam SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional. Namun, jika terdapat kinerja tambahan, akan

diperhitungkan dalam penilaian SKP.

- c) Kinerja tambahan dapat dimasukkan ke dalam SKP pada tahun berjalan sepanjang disepakati dengan atasan langsung yang bersangkutan serta telah direviu oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja.

4. Tahap Keempat: Menentukan Aspek Indikator dan Indikator Kinerja Individu pada Format Rencana SKP

- a) Untuk membangun indikator Kinerja individu (IKI) pada setiap rencana Kinerja, terlebih dahulu ditentukan aspek indikator yang tepat untuk mengukur suatu rencana Kinerja.

- b) Aspek indikator bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional meliputi:

- 1) Kuantitas Jumlah/ banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*) yang harus ada dalam setiap target Kinerja.

- 2) Kualitas Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target Kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

- 3) Waktu Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target Kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

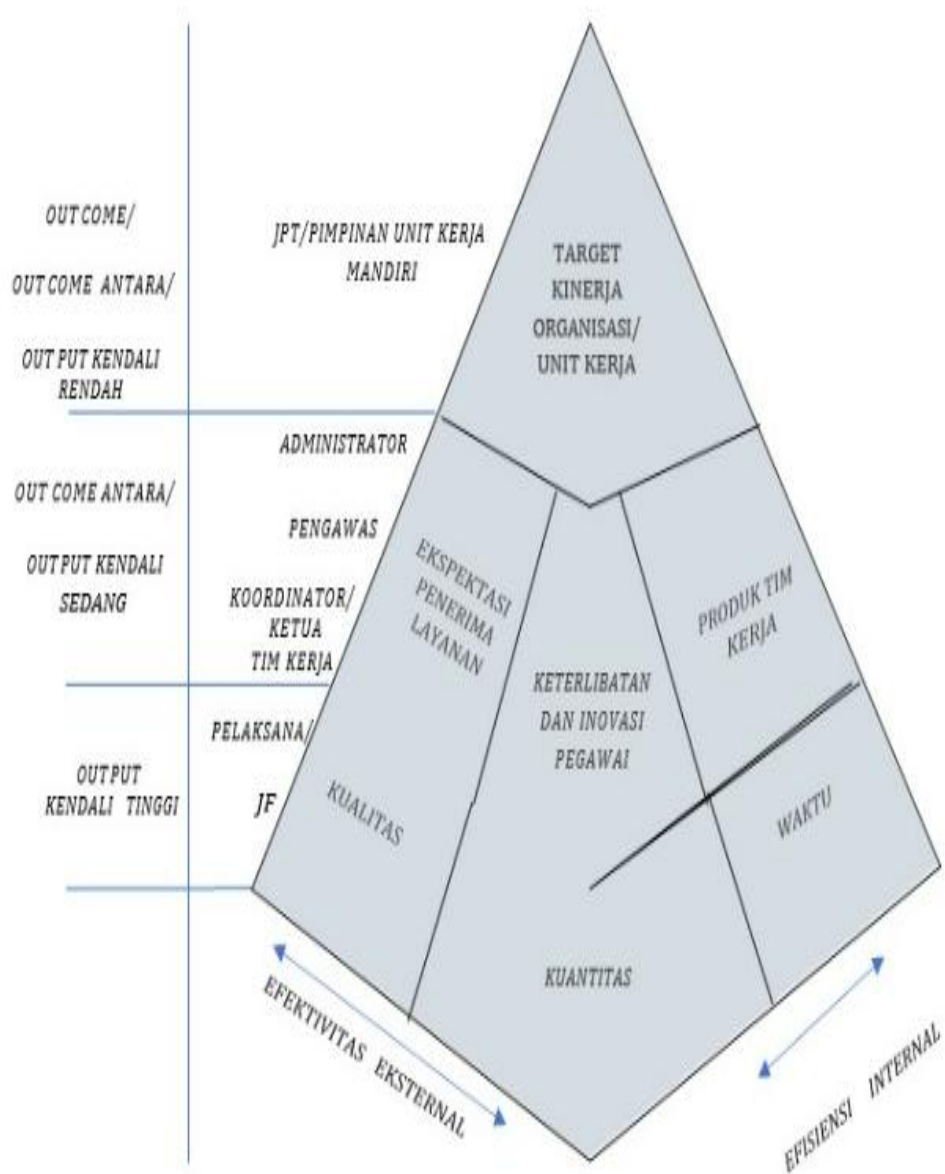
- 4) Biaya

Dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidakselalu harus ada dalam target Kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

Pejabat penilai Kinerja dan pegawai yang

bersangkutan menetapkan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk mengukur setiap rencana Kinerja;

- c) Ketepatan menentukan aspek indikator untuk mengukur setiap rencana Kinerja menjadi salah satu hal yang direviu oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja;
- d) Setelah menetapkan aspek indikator yang tepat untuk mengukur rencana Kinerja, selanjutnya adalah mengembangkan indikator Kinerja individu (IKI) ;
- e) Indikator Kinerja individu (IKI) adalah pernyataan yang digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu rencana Kinerja tergantung dari aspek indikator kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya yang digunakan;
- f) Indikator Kinerja individu harus disusun dengan memperhatikan kriteria:
 - 1) spesifik;
 - 2) terukur;
 - 3) realistis;
 - 4) memiliki batas waktu pencapaian; dan
 - 5) menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi. Piramida indikator Kinerja dibawah ini menunjukkan jenis indikator yang mencerminkan tingkatan yang berbeda dalam organisasi.



5. Tahap Kelima: Menetapkan Target pada Format Rencana SKP

- a) Target Kinerja adalah hasil kerja yang diharapkan akan dicapai dari setiap pelaksanaan rencana Kinerja dan disepakati oleh pejabat penilai Kinerja dan pegawai yang bersangkutan.

- b) Penentuan target Kinerja didasarkan:
- 1) peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang berlaku;
 - 2) data terkini/ data baseline/ realisasi terakhir;
 - 3) ekspektasi penerima layanan;
 - 4) rasionalitas dan tingkat *challenging* (menantang tidaknya suatu target Kinerja);
 - 5) direktif pimpinan instansi, pimpinan unit kerja, dan/ atau atasan langsung; atau
 - 6) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi.
- c) Target Kinerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional idealnya tidak dituliskan secara mutlak sehingga memberikan toleransi batas kesalahan atas Kinerja pegawai, kecuali untuk Kinerja utama yang berkaitan dengan nyawa, cedera, pelanggaran keamanan nasional, dan kerugian moneter yang besar. Berikut adalah contoh target Kinerja yang dituliskan secara mutlak:
- 1) Pemrosesan klaim selalu tepat waktu, efisien, dan berkualitas.
 - 2) Semua pemrosesan klaim dilakukan dengan waktu cepat. Kedua kalimat diatas menggambarkan contoh target Kinerja yang dituliskan secara mutlak. Kata-kata seperti “semua”, “selalu”, “tidak pernah”, “setiap” adalah kata-kata yang mengindikasikan target Kinerja mutlak.
- d) Setelah menentukan target, Format Rencana SKP

model dasar/inisiasi diajukan kepada pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja untuk mendapat reuiu.

- e) Format Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model dasar/inisiasi adalah sebagai berikut:

FORMAT A.1.2

RENCANA SKP PEJABAT ADMINISTRASI

(NAMA ISNTANSI)

(PENILAIAN)

PERIODE JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA		
NAMA			NAMA		
NIP			NIP		
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG		
JABATAN			JABATAN		
UNIT KERJA			UNIT KERJA		
NO.	RENCANA KINERJA ATASAN LANGSUNG	RENCANA KINERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. KINERJA UTAMA					
1.	Rencana Kinerja Atasan Langsung yang diintervensi	Rencana Kinerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil serta sesuai dengan tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.1	Target 1.1
			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.2	Target 1.2
B. KINERJA TAMBAHAN					
1.	-	Rencana Kinerja Tambahan 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil/direktif/ penugasan diluar tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1	Target 1

Keterangan: Dalam hal Pejabat Administrasi mengintervensi kinerja pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri maka dituliskan rencana kinerja beserta Indikator Kinerja Individu (IKI) pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri

yang diintervensi

FORMAT A.1.3

RENCANA SKP PEJABAT FUNGSIONAL

(NAMA ISNTANSI)

PENILAIAN PERIODE

..... JANUARI SD DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA		
NAMA			NAMA		
NIP			NIP		
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG		
JABATAN			JABATAN		
UNIT KERJA			UNIT KERJA		
NO.	RENCANA KINERJA ATASAN LANGSUNG/ UNIT KERJA/ ORGANISASI	RENCANA KINERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. KINERJA UTAMA					
1.	Rencana Kinerja Atasan Langsung/Unit Kerja/ Organisasi yang diintervensi	Rencana Kinerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil serta sesuai dengan tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.1	Target 1.1
			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.2	Target 1.2
		Rencana Kinerja Utama 2 <i>(dapat ditambahkan direktif untuk pencapaian sasaran organisasi/unit kerja yang sesuai dengan tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/Waktu	IKI 2.1	Target 2.1
			Kuantitas/ Kualitas/Waktu	IKI 2.2	Target 2.2
B. KINERJA TAMBAHAN					
1.	-	Rencana Kinerja Tambahan 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil/direktif/ penugasan diluar tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1	Target 1

Keterangan: Dalam hal JF mengintervensi kinerja JPT dan pimpinan unit kerja mandiri/ organisasi maka dituliskan rencana kinerja beserta IKI JPT dan pimpinan unit kerja mandiri atau sasaran dan indikator kinerja organisasi yang diintervensi

6. Tahap Keenam: Menyusun Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit untuk Lampiran SKP Pejabat Fungsional

- a) Khusus pejabat fungsional, setelah SKP direviu pengelola Kinerja, langkah selanjutnya adalah menyusun Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional sebagai lampiran Format SKP.
- b) Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional kemudian diajukan pejabat fungsional ke Tim Penilai Angka Kredit dilampiri Rencana SKP yang telah direviu pengelola Kinerja.

FORMAT A.4.1

KETERKAITAN SKP DENGAN ANGKA KREDIT JABATAN FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA			NAMA	
NIP			NIP	
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG	
JABATAN			JABATAN	
UNIT KERJA			UNIT KERJA	
NO.	RENCANA KINERJA	BUTIR KEGIATAN YANG TERKAIT	OUTPUT BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. KINERJA UTAMA				
1.				
2.				

(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pegawai yang Dinilai,

(Nama)

(NIP)

- a) Tim penilai angka kredit melakukan verifikasi Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional.
- b) Verifikasi sebagaimana dimaksud pada huruf b dilakukan dengan memeriksa keterkaitan substansi (bukan keterkaitan kata atau kalimat) rencana Kinerja utama dengan tugas pokok jabatan fungsional yang dijabarkan dalam butir kegiatan.
- c) Hasil verifikasi tim penilai angka kredit disampaikan kembali kepada pegawai. Dalam hal terdapat rencana Kinerja utama yang tidak terkait, maka pegawai bersama pejabat penilai memperbaiki Rencana SKP dengan:
 - 1) menambahkan peran pegawai pada rencana Kinerja utama (sesuai tugas pokok jabatan fungsionalnya yang selaras dengan Kinerja atasan langsung, tim kerja, unit kerja atau organisasi); dan/atau
 - 2) memindahkan rencana Kinerja utama yang tidak terkait dengan tugas pokok jabatan fungsional yang dijabarkan dalam butirkegiatan ke rencana Kinerja tambahan. Dalam hal pejabat penilai Kinerja dan pengelola Kinerja tidak dapat melakukan perbaikan sebagaimana dimaksud pada huruf f, maka permasalahan tersebut disampaikan pengelola Kinerja kepada pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian sebagai bahan pembinaan manajemen PNS sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d) Berikut adalah format verifikasi tim penilai Kinerja atas keterkaitan SKP dengan angka kredit jabatan

fungsional baik untuk SKP model dasar/ inisiasi
maupun model pengembangan:

FORMAT A.4.2

VERIFIKASI KETERKAITAN SKP DENGAN ANGKA KREDIT JABATAN
FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA		
NAMA			NAMA		
NIP			NIP		
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG		
JABATAN			JABATAN		
UNIT KERJA			UNIT KERJA		
NO.	RENCANA KINERJA	BUTIR KEGIATAN YANG TERKAIT	OUTPUT BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT	VERIFIKASI TIM PENILAI ANGKA KREDIT
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KINERJA UTAMA					
1.					Terkait/ Tidak Terkait(coret salah satu) Rekomendasi:
2.					Terkait/ Tidak Terkait (coret salah satu) Rekomendasi:

(tempat), (tanggal, bulan,
tahun verifikasi)

Tim Penilai
Angka Kredit,

(Nama)

(NIP)

Untuk Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model pengembangan, sebelum Tahap Menyusun Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional ditambahkan 2 (dua) Tahap yaitu mengembangkan kategori penilaian Kinerja dan menentukan cara memantau Kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Mengembangkan Kategori Penilaian Kinerja pada Format Rencana SKP Setelah menetapkan target Kinerja, atasan langsung, dan pegawai yang bersangkutan harus menetapkan berapa level penilaian yang akan digunakan menilai suatu rencana Kinerja di akhir penilaian Kinerja.
 - a) Kategori level penilaian yang digunakan untuk masing-masing rencana Kinerja dimungkinkan berbeda tergantung pada karakteristik dan kebutuhan penilaian rencana Kinerja tersebut.
 - b) Terdapat 4 (empat) kategori level penilaian, yaitu:
 - 1) Dalam hal suatu rencana Kinerja yang hanya perlu dinilai berdasarkan sukses atau tidaknya capaian Kinerja, maka digunakan 2 (dua) level penilaian yaitu Baik dan Sangat Kurang.
 - 2) Dalam hal suatu rencana Kinerja yang memungkinkan adanya capaian Kinerja luar biasa diatas target yang diharapkan, maka digunakan 3 (tiga) level penilaian yaitu Sangat Baik, Baik, dan Sangat Kurang.
 - 3) Dalam hal suatu rencana Kinerja memungkinkan adanya capaian Kinerja luar biasa diatas target yang diharapkan dan juga memungkinkan adanya capaian Kinerja dibawah ekspektasi maka digunakan 4 (empat) level penilaian yaitu Sangat Baik, Baik, Cukup, dan Sangat Kurang.

- 4) Dalam hal suatu rencana Kinerja memungkinkan adanya capaian Kinerja luar biasa diatas target yang diharapkan dan juga memungkinkan adanya Kinerja dibawah ekspektasi, maka digunakan 5 (lima) level penilaian yaitu Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang dan Sangat Kurang. Kelebihan dari 5 (lima) level penilaian adalah batas toleransi kesalahan yang lebih besar sebelum suatu rencana Kinerja pegawai dinyatakan sangat kurang (tidak dapat diterima) dibandingkan dengan kategori level penilaian lainnya.

Rencana Kinerja	Kategori Penilaian/ Standar Kinerja Individu				
	Sangat Kurang (tidak dapat diterima)	Kurang (jauh dibawah target)	Cukup (sedikit dibawah target)	Baik (sesuai target)	Sangat Baik (melampaui target)
A (2 level penilaian)	X			X	
B (3 level penilaian)	X			X	X
C (4 level penilaian)	X		X	X	X
D (5 level penilaian)	X	X	X	X	X

Keterangan

- 1. Kategori penilaian/standar Kinerja sangat kurang sampai dengan sangat baik adalah suatu urutan kategori penilaian/standar Kinerja dalam menilai capaian Kinerja.*
- 2. Pada kategori penilaian Kinerja pegawai sangat kurang/tidak dapat diterima tercantum realisasi Kinerja yang tidak dapat diterima dan merupakan kategori untuk menilai capaian Kinerja.*
- 3. Pada kategori penilaian Kinerja sangat baik/melampaui target tercantum*

realisasi Kinerja yang melampaui target dan merupakan kategori tertinggi untuk menilai capaian Kinerja.

4. *Pedoman ini menggunakan kategori penilaian “baik” sebagai kategori yang mencantumkan target Kinerja.*

Dalam hal pejabat penilai kinerja dan pegawai yang bersangkutan menetapkan kategori level penilaian untuk suatu rencana Kinerja adalah 3 (tiga) level penilaian, 4 (empat) level penilaian, atau 5 (lima) level penilaian, maka pejabat penilai Kinerja dan pegawai yang bersangkutan dimungkinkan hanya menyusun target Kinerja (standar baik/ sesuai target) sementara deskripsi standar Kinerja untuk level penilaian lainnya ditetapkan oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja.

2. Menentukan Cara Memantau Kinerja pada Format Rencana SKP

Langkah-langkah dalam menentukan cara memantau setiap rencana Kinerja sebagai berikut:

- a) Tentukan data apa yang harus dikumpulkan untuk mengukur setiap rencana Kinerja.
 - 1) Tentukan sumber data.
 - 2) Tentukan kapan data akan dikumpulkan dan siapa yang mengumpulkan data.
 - 3) Jika kemudian ditemukan bahwa cara memantau/ mengukur suatu rencana Kinerja tidak mungkin dilakukan, terlalu mahal, atau terlalu memakan waktu maka rencana Kinerja tersebut tidak dapat dimasukkan sebagai rencana Kinerja dalam Format Rencana SKP.
- b) Setelah menentukan sumber data untuk

pengukuran/ pemantauan, Rencana SKP model pengembangan diajukan kepada pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja untuk mendapat reuiu.

3. Berikut adalah Format Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model pengembangan:

FORMAT A.2.2

RENCANA SKP PEJABAT ADMINISTRASI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI				PEJABAT PENILAI KINERJA				
NAMA				NAMA				
NIP				NIP				
PANGKAT/GOL RUANG				PANGKAT/GOL RUANG				
JABATAN				JABATAN				
UNIT KERJA				UNIT KERJA				
NO.	RENCANA KINERJA ATASAN LANGSUNG	RENCANA KINERJA	ASPEK	IKI IKO	TARGET	KATEGORI PENILAIAN/ STANDAR (DIBACA DARI ATAS KEBAWAH)		SUMBER DATAUNTUK PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN
						KURANG/ JAUH DIBAWAH TARGET	CUKUP/ SEDIKIT DIBAWAH TARGET	
(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
A. KINERJA UTAMA								
1.	Rencana Kinerja Atasan Langsung Yang Diintervensi	Rencana Kinerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yangtelah dituangkan dalam matriks peran dan</i>	Kuantitas / Kualitas/ Waktu	IKI 1.1	Target 1.1			

		hasil serta sesuai dengan tugas pokok jabatan)	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.2	Target 1.2			
B. KINERJA TAMBAHAN								
1.	-	Rencana Kinerja Tambahan 1 (diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil/direktif/penugasan diluar tugas pokok jabatan)	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1	Target 1			

Keterangan: Dalam hal Pejabat Administrasi mengintervensi kinerja pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri maka dituliskan rencana kinerja beserta Indikator Kinerja Individu (IKI) pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri yang diintervensi

FORMAT A.2.3

RENCANA SKP PEJABAT FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI				PEJABAT PENILAI KINERJA				
NAMA				NAMA				
NIP				NIP				
PANGKAT/GOL RUANG				PANGKAT/GOL RUANG				
JABATAN				JABATAN				
UNIT KERJA				UNIT KERJA				
NO.	RENCANA KINERJA ATASAN LANGSUNG/ UNIT KERJA/ ORGANISASI	RENCANA KINERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	KATEGORI PENILAIAN/ STANDAR (DIBACA DARI ATAS KEBAWAH)		SUMBER DATA UNTUK PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN
						KURANG/ JAUH DIBAWAH TARGET	CUKUP/ SEDIKIT DIBAWAH TARGET	
(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
A. KINERJA UTAMA								
1.	Rencana Kinerja Atasan Langsung/Unit Kerja/ Organisasi yang diintervensi	Rencana Kinerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkandalam matriks peran dan hasil serta sesuai dengan tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1.1	Target 1.1			

		Rencana Kinerja Utama 2 <i>(dapat ditambahkan direktif untuk pencapaian sasaran organisasi/unit kerja yang sesuai dengan tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 2.1	Target 2.1			
B. KINERJA TAMBAHAN								
1.	-	Rencana Kinerja Tambahan 1 <i>(diisi dengan rencana kinerja yang telah dituangkan dalam matriks peran dan hasil/direktif/penugasan diluar tugas pokok jabatan)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu	IKI 1	Target 1			

Keterangan: Dalam hal JF mengintervensi kinerja JPT dan pimpinan unit kerja mandiri/ organisasi maka dituliskan rencana kinerja beserta IKI JPT dan pimpinan unit kerja mandiri atau sasaran dan indikator kinerja organisasi yang diintervensi

2. Pedoman ini menyediakan contoh penyusunan Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model pengembangan yang didalamnya juga memuat tahapan penyusunan SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model dasar/ inisiasi.
3. Contoh sebagaimana dimaksud tercantum pada Anak Lampiran 2 huruf B untuk Instansi Pusat dan Anak Lampiran 3 huruf B untuk Instansi Daerah.

F. Penetapan SKP

1. Rencana SKP baik pejabat pimpinan tinggi atau pimpinan unit kerja mandiri maupun pejabat administrasi serta pejabat fungsional yang telah direviu oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja kemudian ditandatangani pegawai yang bersangkutan serta ditetapkan oleh pejabat penilai Kinerja.
2. Untuk Instansi Pusat, SKP bagi:
 - a. pejabat pimpinan tinggi utama disetujui dan ditetapkan oleh menteri yang mengoordinasikan.
 - b. pejabat pimpinan tinggi madya disetujui dan ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah.
 - c. pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui dan ditetapkan oleh pejabat pimpinan tinggi madya.
 - d. pimpinan Unit Kerja Mandiri disetujui dan ditetapkan oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikan.
3. Untuk Instansi Daerah, SKP bagi:
 - a. Pejabat pimpinan tinggi madya dan pratama disetujui dan ditetapkan oleh Kepala Daerah

- b. Pimpinan Unit Kerja Mandiri disetujui dan ditetapkan oleh Kepala Daerah atau pimpinan perangkat daerah yang mengoordinasikan.
- 4. Penetapan SKP setiap tahun paling lambat dilakukan pada akhir Bulan Januari tahun anggaran.
- 5. Rencana SKP yang disusun oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja dalam hal pegawai dan pejabat penilai Kinerja tidak melakukan penyusunan Rencana SKP hingga minggu kedua Bulan Januari ditetapkan oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja dan disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan, pejabat penilai Kinerja dan pimpinan unit kerja.
- 6. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah SKP ditetapkan oleh pejabat penilai Kinerja maka pegawai melakukan penyusunan dan penetapan SKP pada jabatan baru.
- 7. Ketentuan perencanaan Kinerja tidak berlaku bagi pegawai yang:
 - a. diangkat menjadi pejabat negara atau pimpinan/ anggota lembaga nonstruktural;
 - b. diberhentikan sementara;
 - c. menjalani cuti di luar tanggungan negara;
 - d. mengambil masa persiapan pensiun; dan/atau
 - e. melaksanakan tugas belajar di dalam maupun di luar negeri.
- 8. Perencanaan Kinerja pegawai yang diperbantukan/ dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku pada tempat dimana yang bersangkutan bekerja.

9. Format Penetapan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Model Dasar/ Inisiasi adalah sebagai berikut:

G. Standar Perilaku Kerja Dalam Jabatan

Perilaku kerja merujuk pada setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku Kerja meliputi 5 (lima) aspek yaitu

1. Orientasi Pelayanan
2. Komitmen
3. Inisiatif Kerja
4. Kerja sama
5. Kepemimpinan

Aspek kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada angka 5 hanya diberlakukan bagi pegawai yang menduduki:

1. Jabatan Pimpinan Tinggi
2. Jabatan Administrator
3. Jabatan Pengawas
4. Jabatan Fungsional yang karakteristik kegiatannya membutuhkan aspek kepemimpinan
5. Kelima aspek perilaku kerja ditetapkan berdasarkan standar perilaku kerja dalam jabatan dan dijabarkan kedalam 7 level perilaku kerja sebagai berikut:

STANDAR PERILAKU KERJA

1. ORIENTASI PELAYANAN

ASPEK PERILAKU KERJA ORIENTASI PELAYANAN		
DEFINISI	Sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.	
LEVEL PERILAKU KERJA	INDIKATOR PERILAKU KERJA	SITUASI
1	Memahami dan memberikan pelayanan yang baik sesuai standar.	a. Ketika memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang dilayani. b. Ketika membangun hubungan dengan pihak-pihak yang dilayani. c. Ketika diharapkan memberikan nilai-nilai tumbuh atas layanan yang diberikan kepada pihak-pihak yang dilayani. d. Ketika beradaptasi dengan menggunakan teknologi digital. e. Ketika diharapkan dengan benturan kepentingan.
2	Memberikan pelayanan sesuai standar dan menunjukkan komitmen dalam pelayanan.	
3	Memberikan pelayanan diatas standar untuk memastikan keputusan pihak-pihak yang dilayani sesuai arahan atasan.	
4	Memberikan pelayanan diatas standar dan membangun nilai tambah dalam pelayanan.	
5	Berusaha memenuhi kebutuhan mendasar dalam pelayanan dan percepatan penanganan masalah.	
6	Mengevaluasi dan mengantisipasi kebutuhan pihak-pihak yang dilayani.	
7	Mengembangkan sistem pelayanan baru bersifat jangka panjang untuk memastikan kebutuhan dan kepuasan pihak-pihak yang dilayani.	

2. KOMITMEN

ASPEK PERILAKU KERJA KOMITMEN		
DEFINISI	Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.	
LEVEL PERILAKU KERJA	INDIKATOR PERILAKU KERJA	SITUASI
1	Memahami dan mengetahui perilaku dasar menyangkut komitmen organisasi.	a. Ketika menjalankan tugas serta kewajibannya sebagai anggota organisasi. b. Ketika harus menjaga citra organisasi. c. Ketika menghadapi keadaan dilematis. d. Ketika diharapkan memupuk jiwa nasionalisme. e. Ketika dihadapkan dengan masalah korupsi/ kolusi/ nepotisme (KKN).
2	Menunjukkan perilaku atau tindakan sesuai dengan aturan atau nilai-nilai organisasi sebatas mengikuti arahan atasan.	
3	Menunjukkan tindakan dan perilaku yang konsisten serta meneladani perilaku komitmen terhadap organisasi.	
4	Mendukung tujuan serta menjaga citra organisasi secara konsisten.	
5	Bertindak berdasarkan nilai-nilai organisasi secara konsisten.	
6	Menunjukkan komitmen atas kepentingan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.	
7	Mengambil keputusan atau tindakan yang membutuhkan pengorbanan yang besar (menjadi model perilaku positif yang terintegrasi)	

3. INISIATIF KERJA

ASPEK PERILAKU INISIATIF KERJA		
DEFINISI	Kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide-ide baru, cara-cara baru untuk peningkatan kerja, kemauan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan untuk bekerja menjadi lebih baik setiap hari, serta penuh semangat dan antusiasme, aspek inisiatif kerja juga termasuk inovasi yang dilakukan oleh pegawai.	
LEVEL PERILAKU KERJA	INDIKATOR PERILAKU KERJA	SITUASI

1	Memahami apa yang harus dilakukan dalam merespon tugas atau pekerjaan, belum menunjukkan perilaku dasar yang diharapkan oleh organisasi.	a. Ketika menjalankan tugas yang terkait pekerjaannya. b. Ketika kondisi/ situasi penyelesaian. c. Ketika menjadi bagian anggota tim/ kelompok kerja. d. Ketika menghadapi masa-masa sulit. e. Ketika dituntut bekerja lebih baik.
2	Cepat tanggap ketika menerima tugas atau pekerjaan dengan menyusun target, mencari ide baru ataupun menunjukkan keinginan untuk berkontribusi dalam tugas, dan menghadapi permasalahan dengan menghubungi pihak berwenang/atasan.	
3	Dapat bekerja secara mandiri, kemauan untuk mencoba hal baru dan membangun jejaring. Mampu bertindak secara mandiri sesuai kewenangan dalam menangani permasalahan rutin.	
4	Bertindak proaktif pada situasi kritis, terbuka terhadap pendekatan baru, dan secara sukarela mengembangkan kemampuan orang lain.	
5	Menyusun rencana, tindakan taktis maupun langkah antisipasi terhadap permasalahan rutin. Menyusun perbaikan berkelanjutan, dan menghargai orang lain.	
6	Merancang rencana jangka pendek, adaptasi ide untuk meningkatkan Kinerja, dan memberikan dukungan terhadap orang lain.	
7	Merancang rencana yang komprehensif, berorientasi jangka panjang, mempertimbangkan kesuksesan anggota organisasi, serta membuat terobosan baru.	

4. KERJASAMA

ASPEK PERILAKU KERJASAMA		
DEFINISI	Kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.	
LEVEL PERILAKU KERJA	INDIKATOR PERILAKU KERJA	SITUASI
1	Memahami peran dalam tim dan menunjukkan sikap positif dalam hubungan kerjasama.	a. Ketika menghadapi masalah dengan pegawai lain/ orang yang tidak disukai ditempat kerja. b. Ketika mendapatkan pembagian tugas yang tidak menyenangkan c. Ketika menghadapi pimpinan yang tidak memperdulikan kontribusi anggota tim. d. Ketika bekerja di dalam kelompok/ tim. e. Ketika dituntut untuk mengembangkan jaringan Kerjasama.
2	Berusaha menunjukkan perilaku kooperatif dan sikap profesional sesuai standar prosedur.	
3	Menunjukkan komitmen atas profesionalitas dan harapan positif terhadap tim/kelompok kecil.	
4	Bersikap transparan dan terbuka serta menghargai anggota kelompoknya.	
5	Berkomitmen terhadap penyelesaian tugas dan memberikan dukungan secara aktif terhadap anggota tim yang lebih besar dan beragam.	
6	Membangun semangat kelompok besar dan nilai tambah dalam pelaksanaan tugas.	
7	Secara aktif menjaga motivasi dan hubungan yang positif dalam organisasi.	

5. KEPEMIMPINAN

ASPEK PERILAKU KEPEMIMPINAN		
DEFINISI	Kemampuan dan kemauan pegawai untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.	
LEVEL PERILAKU KERJA	INDIKATOR PERILAKU KERJA	SITUASI
1	Memahami dan menunjukkan sikap kepedulian, memberikan arahan tugas, serta pertimbangan atas risiko.	a. Ketika menjadi pemimpin informal dalam unit kerja/ organisasi. b. Ketika diharapkan menjadi penyemangat rekan kerja/ bawahan. c. Ketika terjadi perselisihan dalam kelompok/ unit kerja/ organisasi. d. Ketika mengatur pelaksanaan
2	Menunjukkan perilaku positif, memberikan bimbingan dan motivasi, serta keberanian mengambil risiko personal.	
3	Bersedia untuk memberikan pengarahan, memotivasi, dan menunjukkan komitmen atas perilaku positif dan keberanian dalam mengambil risiko.	

4	Memberikan dukungan terhadap orang lainserta menunjukkan tekad untuk mengambil risiko.	tugas/pekerjaan bawahan.
5	Menunjukkan kepercayaan diri serta sikap yang adil dan profesional dalam segala situasi, serta bersedia untuk mengambil risiko.	e. Ketika mempengaruhiorang lain untukmencapai tujuan.
6	Menunjukkan kemandirian dan kemampuan menjadi katalisator	f. Ketika dihadapkandengan situasi yang tidakpasti (terdapat kemungkinan mendatangkan hasil yangnegatif).
7	Menjadi teladan dalam kepemimpinanorganisasi.	g. Ketika terjadi perubahan-perubahan yang spesifik dalam organisasi.

H. LEVEL PERILAKU KERJA YANG DIPERSYARATKAN

Standar perilaku untuk masing masing jabatan ditetapkan sesuai level yang dipersyaratkan berdasarkan jenis dan jenjang jabatan sebagaiberikut:

LEVEL PERILAKU KERJA YANG DIPERSYARATKAN

JABATAN	JENJANG JABATAN	LEVEL YANG DIPERSYARATKAN
Jabatan Pimpinan Tinggi	Utama	7
	Madya	6 – 7
	Pratama	5 – 6
Jabatan Administrasi	Administrator	4 – 5
	Pengawas	3 – 4
	Pelaksana	1 – 2
Jabatan Fungsional Keahlian	Utama	5 – 6
	Madya	4 – 5
	Muda	3 – 4
	Pertama	2 – 3
Jabatan Fungsional Keterampilan	Penyelia	3 – 4
	Mahir	2 – 3
	Terampil	1 – 2
	Pemula	1 – 2

PENGUKURAN KINERJA

1. Pegawai wajib melakukan pengukuran Kinerjanya melalui sistem pengukuran Kinerja yang berlaku pada masing-masing Instansi.
2. Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan Kinerja yang telah dicapai pada setiap periode pengukuran Kinerja.
3. Pengukuran kinerja pegawai dapat dilakukan secara periodik setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan.
4. Instansi pemerintah menetapkan periode pengukuran kinerja yang berlaku di lingkungan instansinya.
5. Pengukuran Kinerja dilakukan terhadap:
 - a) SKP dengan membandingkan realisasi SKP dengan target SKP sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan.
 - b) Perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja.
6. Tata cara pengukuran SKP:
 - a) Pengukuran SKP periodik bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri:
 - 1) Pengukuran SKP periodik dilakukan terhadap jenis Kinerja utama berdasarkan Perjanjian Kinerja dengan memperhatikan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan dan Direktif sepanjang Kinerja utama tersebut dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi.
 - 2) Pengukuran SKP periodik sebagaimana dimaksud angka 1 dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku untuk penilaian SKP (Bab VI: Penilaian Kinerja: Penilaian SKP) tanpa disertai perhitungan bobot dan penentuan predikat penilaian Kinerja.
 - 3) Dalam hal kinerja utama berdasarkan Perjanjian

Kinerja dengan memperhatikan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan dan Direktif pada SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri tidak dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi, maka pengukuran SKP periodiknya dilakukan terhadap capaian rencana aksi/inisiatif strategis pejabat yang bersangkutan.

b) Pengukuran SKP bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional:

- 1) Pengukuran SKP periodik bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional dilakukan terhadap jenis kinerja utama sepanjang Kinerja utama tersebut dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi.
- 2) Pengukuran SKP periodik sebagaimana dimaksud pada angka 1 dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku

$\text{Capaian rencana aksi/ inisiatif strategis} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$
--

untuk penilaian SKP (Bab VI: Penilaian Kinerja: Penilaian SKP) tanpa disertai perhitungan bobot dan penentuan predikat penilaian Kinerja.

- 3) Dalam hal Kinerja utama pada SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional tidak dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi, maka pengukuran SKP periodiknya dilakukan terhadap capaian rencana aksi/inisiatif strategis yang telah disusun untuk mencapai kinerja utama pada SKP.
- c) Perhitungan capaian rencana aksi/ inisiatif strategis sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 3 dan huruf b angka 3 dilakukan dengan formula sebagai berikut:

Dalam hal terdapat kondisi khusus dimana realisasi yang nominal/angkanya lebih kecil dari target merupakan capaian melampaui target dan realisasi yang nominal/angkanya lebih besar dari target merupakan capaian dibawah target maka digunakan formula sebagai berikut:

$$\text{Capaian rencana aksi/ inisiatif strategis} = \left(1 + \frac{\text{Realisasi} - \text{Target}}{\text{Target}}\right) \times 100\%$$

- d) Capaian rencana aksi/inisiatif strategis sebagaimana dimaksud pada huruf c dikonversi menjadi nilai rencana aksi/ inisiatif strategis dengan ketentuan sebagai berikut:

RENCANA AKSI/ INISIATIF STRATEGIS			
CAPAIAN	KATEGORI	RENTANG NILAI	
		MINIMAL	MAKSIMAL
(1)	(2)	(3)	(4)
101% - 110%	Sangat Baik	110	120
100%	Baik	109	
80% - 99%	Cukup	70	89
60 – 79%	Kurang	50	69
0 - 59%	Sangat Kurang	0	49

- a) Nilai rencana aksi/ inisiatif strategis, diperoleh dengan formula sebagai berikut:

- 1) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis berada pada kategori Sangat Baik, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis adalah:

$$\text{Nilai rencana aksi/ inisiatif strategis} = 110 + \frac{(120 - 110)}{(110\% - 101\%)} \times (\text{Capaian} - 101\%)$$

- 2) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis berada pada kategori Baik, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis adalah 109
- 3) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis berada pada kategori Cukup, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis adalah:

$$\text{Nilai rencana aksi/ inisiatif strategis} = 70 + \frac{(89 - 70)}{(99\% - 80\%)} \times (\text{Capaian} - 85\%)$$

- 4) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis berada pada kategori Kurang, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis adalah:

$$\text{Nilai rencana aksi/ inisiatif strategis} = 50 + \frac{(69 - 50)}{(79\% - 60\%)} \times (\text{Capaian} - 70\%)$$

- 5) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis berada pada Sangat Kurang, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis adalah:

$$\text{Nilai rencana aksi/ inisiatif strategis} = \frac{\text{Capaian}}{59\%} \times 49$$

- 6) Apabila capaian rencana aksi/ inisiatif strategis lebih besar dari 110%, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis dikonversi menjadi 120.
- 7) Dengan mengecualikan ketentuan pada angka 2), dalam hal capaian rencana aksi/ inisiatif strategis

adalah 100% dan target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai untuk rencana aksi/ inisiatif strategis tersebut, maka nilai rencana aksi/ inisiatif strategis tersebut dikonversi menjadi 120.

FORMAT B.3.1

PENGUKURAN TERHADAP RENCANA AKSI/ INISIATIF STRATEGIS

(NAMA INSTANSI)

(PERIODE PENILAIAN)

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA			
NAMA			NAMA			
NIP			NIP <i>(*opsional)</i>			
PANGKAT/GOL RUANG			PANGKAT/GOL RUANG			
JABATAN			JABATAN			
UNIT KERJA			INSTANSI			
PERIODE PENGUKURAN						
RENCANA KINERJA PADA SKP	RENCANA AKSI/ INISIATIF STRATEGIS	INDIKATOR KEBERHASILAN RENCANA AKSI/ INISIATIF STRATEGIS	TARGET	REALISASI	CAPAIAN	NILAI RENCANA AKSI/ INISIATIF STRATEGIS
Rencana Kinerja 1	Rencana Aksi 1	Indikator Rencana Aksi 1.1	Target Rencana Aksi 1.1			
	Rencana Aksi 2	Indikator Rencana Aksi 1.2	Target Rencana Aksi 1.2			

- 8) Nilai Akhir Periodik SKP diperoleh berdasarkan penjumlahan Nilai Rencana Aksi/Inisiatif Strategis dan Nilai Kinerja Utama (apabila terdapat Kinerja utama yang bisa diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi) menggunakan formula sebagai berikut:

$\text{Nilai Periodik SKP} = \frac{\text{Nilai 1} + \text{Nilai 2}}{2}$

dimana:

- a) Nilai 1 adalah rata-rata nilai rencana aksi/ inisiatif strategis.
- b) Nilai 2 adalah rata-rata nilai Kinerja utama yang dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan instansi.

9) Tata cara pengukuran perilaku kerja:

Pengukuran perilaku kerja periodik terdiri atas:

- a). penilaian perilaku kerja melalui survey secara tertutup bagi Instansi Pemerintah telah menerapkan penilaian perilaku kerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung
 - b). penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja bagi Instansi Pemerintah belum menerapkan penilaian perilaku kerja
- 10) berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.
- a. Pengukuran perilaku kerja dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku untuk penilaian perilaku kerja (Bab VI: Penilaian Kinerja: Penilaian Perilaku Kerja)
 - b. Hasil pengukuran SKP dan perilaku kerja diintegrasikan dan ditandatangani oleh pejabat penilai kinerja dalam format berikut:

FORMAT B.3.2

HASIL PENGUKURAN KINERJA

(NAMA INSTANSI)

(PERIODE PENILAIAN)

..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA		NAMA	
NIP		NIP (<i>*opsional</i>)	
PANGKAT/GOL RUANG		PANGKAT/GOL RUANG	
JABATAN		JABATAN	
UNIT KERJA		INSTANSI	
PERIODE PENGUKURAN			
NILAI PERIODIK SKP			
NILAI PERIODIK PERILAKU KERJA			
NILAI KINERJA PERIODIK PEGAWAI	a) 70% Nilai SKP periodik + 30% Nilai Perilaku Kerja periodik (bagi Instansi Pemerintah yang belum menerapkan penilaian Perilaku Kerja 360 ⁰) b) 60% Nilai SKP periodik + 40% Nilai Perilaku Kerja periodik (bagi Instansi Pemerintah telah menerapkan penilaian Perilaku Kerja 360 ⁰)		

Pegawai yang Dinilai

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Mengetahui,

Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP)

I. Latihan

1. Sebutkan lima perilaku kerja kecuali
 - a. Orientasi Pelayanan
 - b. Komitmen
 - c. Inisiatif Kerja
 - d. Kerja sama
 - e. Kejujuran

2. Jelaskan apa yang dimaksud Tata cara pengukuran SKP:
 - a. Pengukuran SKP periodik bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri:
 - b. Pengukuran SKP periodik dilakukan terhadap jenis Kinerja utama berdasarkan Perjanjian Kinerja dengan memperhatikan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan dan Direktif sepanjang Kinerja utama tersebut dapat diukur sesuai periode pengukuran yang ditetapkan Instansi.
 - c. Pengukuran SKP periodik sebagaimana dimaksud angka 1 dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku untuk penilaian SKP (Bab VI: Penilaian Kinerja: Penilaian SKP) tanpa disertai perhitungan bobot dan penentuan predikat penilaian Kinerja.
 - d. Pengukuran SKP disesuaikan dengan kebutuhan yang akan dilakukan

3. Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:
 - a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi.
 - b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama

pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.

- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja.
- d. Semuanya Benar

4. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut kecuali :

- a. Relevan;
- b. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
- c. Efektif dan layak;
- d. Susah dipahami

5. Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Brainstorming internal oleh tim perumus.
- b. Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas.
- c. Menggunakan pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis.
- d. Semuanya Benar

J. Rangkuman

Kegiatan tugas jabatan yang bahan kerjanya berasal dari unit yang bersangkutan, maka penetapan target didasarkan pada rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan Pejabat penilai Kinerja dan pegawai yang bersangkutan menetapkan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk mengukur setiap rencana Kinerja. Membandingkan realisasi Kinerja program sampai tahun berjalan dengan sasaran (target) Kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan dalam Rencana Strategis Kementerian Negara/ Lembaga/Rencana Strategis SKPD. Mengelompokkan Rencana Kinerja Berdasarkan Perspektif Penerima Layanan, Proses Bisnis, Penguatan Internal, dan Anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi.

K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil penilaian Indikator Organisasi maka pejabat penilai yang ditunjuk dapat memberikan penilaian dan masukan terhadap unit organisasi agar ada keseimbangan dan berkesinambungan antara indikator organisasi yang ada dengan indikator kinerja pegawainya

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang telah dibangun dalam rangka upaya mewujudkan good governance dan sekaligus result oriented government, perlu terus dikembangkan dan informasi kinerjanya diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran dan pelaporan sesuai dengan amanat UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara serta berbagai peraturan perundangan di bawahnya. Dengan demikian, ke depan anggaran negara baik pusat maupun daerah menjadi anggaran berbasis kinerja, yaitu anggaran yang dihitung dan disusun berdasarkan perencanaan kinerja, atau dengan kata lain dihitung dan disusun berdasarkan kebutuhan untuk menghasilkan output dan outcome yang diinginkan masyarakat. Dengan anggaran berbasis kinerja ini akan dapat dilakukan penelusuran alokasi anggaran ke kinerja yang direncanakan, dan pada setiap akhir tahun anggaran juga dapat dilakukan penelusuran realisasi anggaran dengan capaian kinerjanya. Hal ini akan memudahkan evaluasi untuk mengetahui *cost efficiency* dan *cost effectiveness* anggaran instansi bersangkutan, sekaligus memudahkan pencegahan dan deteksi kebocoran anggaran. Salah satu upaya untuk memperkuat akuntabilitas dalam kerangka penerapan tata pemerintahan yang baik di Indonesia adalah telah dikeluarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur 31

Mei 2007, tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Setiap Instansi Pemerintah wajib menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) secara formal untuk tujuan dan sasaran strategis untuk masing-masing tingkatan (level) secara berjenjang. Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi pemerintah harus selaras antar tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome). Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tingkat Kementerian N~ara/Departemen/LPND/Pemprov/ Pemkab/Pemkot sekurang-kurangnya adalah indikator hasil (outcome) sesuai dengan kewenangan, tugas dan fungsinya masing-masing, IKU pada unit kerja setingkat Eselon I adalah indikator hasil (outcome) dan atau keluaran (output) yang setingkat lebih tinggi dari keluaran (output) unit kerja dibawahnya, sedangkan IKU pada unit organisasi setingkat Eselon II/Satuan Kerja/Junit kerja mandiri sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (*output*).

B. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:
 - a. Memperjelas tentang apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan organisasi.

- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya.
- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja.
- d. Semuanya Benar

Jawaban D

2. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut kecuali :
- a. Susah dipahami
 - b. Penting/menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
 - c. Efektif dan layak;
 - d. Relevan;

Jawaban A

3. Dalam menyusun daftar awal indikator kinerja, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
- a. Brainstorming internal oleh tim perumus.
 - b. Konsultasi dengan para ahli di bidang yang sedang dibahas.
 - c. Menggunakan pengalaman pihak lain dengan kegiatan yang sama atau sejenis.
 - d. Semuanya Benar

Jawaban D

1. Buatlah SKP yang sesuai dengan pekerjaan pribadi masing-masing
2. Apa yang dilakukan oleh seorang ASN apabila dipindahtugaskan ke tempat lain dan bagaimana dalam penilaian kinerjanya
3. Jika pegawai hanya pindah unit organisasi saja maka bagaiman pula penilaian kinerja pegawai

Jawaban

1. Disesuaikan dengan pegawai dimana bekerja
2. Jika Pegawai pindah dari unit kerja satu ke unit kerja yang lain, maka penilaian kinerja pegawai dikirimkan oleh pimpinan unit kerja lama kepada pimpinan unit kerja baru.
3. Jika pegawai pindah unit organisasi tetapi masih tetap dalam unit Kerja yang sama, maka penilaian kerja pegawai tetap disimpan oleh pejabat yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian.

C. Tindak Lanjut

Untuk tindak lanjut diharapkan modul ini dapat terealisasikan kepada peserta diklat dan dapat di manfaatkan dengan sebaik baiknya. Apa bila dikemudian hari ada peraturan yang berkaitan dengan isi modul ini maka diperlukan untuk pembaharuan dan perbaikan.

Daftar Gambar/Tabel

NO	URAIAN	HALAMAN
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

DAFTAR PUSTAKA

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2021 Tentang SISTEM MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
3. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340);
4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1593)