



**MODUL
PELATIHAN TEKNIS
PENYUSUNAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**



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

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



MODUL
PELATIHAN TEKNIS
PENYUSUNAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)

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.

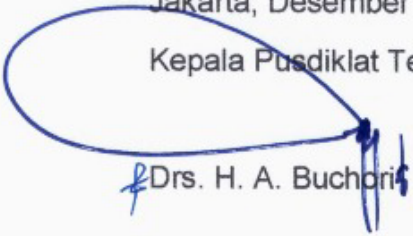
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian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

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
BAB II KONSEP DASAR SASARAN KINERJA PEGAWAI	3
A. Indikator Hasil Belajar	3
B. Pengertian, Tujuan dan Manfaat	3
C. Unsur-Unsur Sasaran Kinerja Pegawai	4
D. Format Sasaran Kinerja Pegawai	6
E. Latihan	16
F. Rangkuman	16
G. Umpan Balik	17
BAB III TEKNIS PENYUSUNAN SASARAN KINERJA PEGAWAI	18
A. Indikator Hasil Belajar	18
B. Penyusunan Rencana SKP	18
C. Tahapan Penyusunan SKP Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi	21
D. Tahapan Penyusunan SKP Bagi Pejabat Administrasi Dan Pejabat Fungsional	26
E. Latihan	40
F. Rangkuman	41
G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	43
BAB IV PENILAIAN KINERJA PEGAWAI	45
A. Indikator Hasil Belajar	45
B. Penilaian Capaian SKP	45
C. Penilaian Perilaku Kerja	48
D. Latihan	51
E. Rangkuman	51
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	53
BAB V PENUTUP	55
A. Kesimpulan	55
B. Evaluasi Kegiatan Belajar	55
C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	55
DAFTAR PUSTAKA	56



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

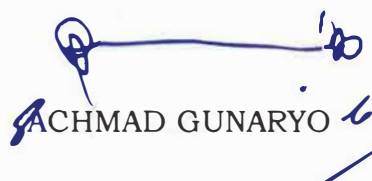
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


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

Amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah harus berdasarkan sistem merit. Pengembangan karir PNS menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN berdasarkan (1) Kualifikasi; (2) Kompetensi; (3) Kinerja; dan (4) Kebutuhan Instansi Pemerintah serta mempertimbangkan (1) Integritas; dan (2) Moralitas. “Jika mengacu pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pengembangan karir PNS instrumennya berdasarkan masa kerja, kesetiaan, pengabdian, sistem prestasi dan syarat lainnya, maka UU ASN berdasarkan sistem merit.

Kinerja PNS yang menjadi salah satu dasar pengembangan karir bahwa Penilaian Kinerja PNS yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS. Dasar pengembangan karir PNS salah satunya adalah Penilaian Kinerja PNS, yang penilaiannya dilakukan berdasarkan kinerja, lebih objektif, terukur, transparan, dan akuntabel, serta berorientasi pada sasaran kinerja dan perilaku. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan Sasaran Kinerja Pegawai adalah rencana Kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.

Komponen penilaian kinerja PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS terdiri dari aspek hasil yakni Sasaran Kinerja dengan bobot 60% dan aspek Perilaku (Orientasi pelayanan, komitmen, kerja sama, inisiatif, dan



kepemimpinan) dengan bobot 40%. “Harapannya, dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS, dapat menjawab tantangan dan merubah kondisi saat ini, seperti penilaian kinerja hanya formalitas pemenuhan syarat administrasi, tidak ada sinkronisasi antara kinerja

organisasi dengan kinerja individu, dan belum mencerminkan kondisi kinerja PNS yang sesungguhnya.

Konsep dasar yang diterapkan Penilaian kinerja PNS ditujukan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. “Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

B. Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membahas tentang konsep dan teknis penyusunan kinerja pegawai yang meliputi pengertian, konsep dasar sasaran kinerja pegawai, teknis penyusunan sasaran kinerja pegawai, dan penilaian kinerja pegawai.

C. Tujuan Pembelajaran

Peserta diharapkan mampu menyusun sasaran kinerja pegawai (SKP) dalam penilaian kinerja PNS

D. Indikator Hasil Belajar

Diharapkan Peserta mampu:

1. Memahami pentingnya konsep sasaran kinerja pegawai
2. Menyusun sasaran kinerja pegawai

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Konsep Dasar Sasaran Kinerja Pegawai
 - a. Pengertian , Tujuan dan Manfaat
 - b. Unsur-unsur Sasaran Kinerja
 - c. Format Sasaran Kinerja
2. Teknis Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai
 - a. Penyusunan SKP Bagi JPT
 - b. Penyusunan SKP bagi Jabatan Administrasi
 - c. Penyusunan SKP bagi Jabatan Fungsional
3. Penilaian Kinerja Pegawai
 - a. Penilaian Capaian SKP
 - b. Penilaian Perilaku Kerja

BAB II

KONSEP DASAR SASARAN KINERJA PEGAWAI

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini peserta diharapkan dapat memahami Konsep Dasar Sasaran Kinerja Pegawai.

B. Pengertian, Tujuan dan Manfaat

1. Pengertian

Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN. Sasaran Kinerja Pegawai disusun sebagai suatu alat ataupun sarana untuk penilaian prestasi kerja ASN secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap SKP itu sendiri dan perilaku kerja Pegawai. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang



telah ditetapkan organisasi. Menurut Moch. As'ad dalam buku Psikologi Industri (1989:48), menyatakan bahwa: Kinerja adalah kesuksesan seseorang (pegawai) didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dinyatakan

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Menurut Ilyas (1999: 99) *Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.*

Berdasarkan Permenpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Maka dalam kaitan ini, usaha untuk mendapatkan kinerja pegawai yang

optimal, seharusnya pimpinan tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa pegawai bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pimpinan juga harus dapat memahami motivasi kerja pegawai, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami hal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secara lebih manusiawi.

2. Tujuan

Tujuan SKP adalah membentuk pegawai yang profesional, tanggung jawab, jujur, dan adil dalam mengemban tugas sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja adalah salah satu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS.

3. Manfaat

Fungsi dari SKP adalah sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja pegawai, pimpinan, dan tambahan tugas lain dalam rangka pembinaan profesi oleh pejabat yang berkepentingan. Hasil yang diperoleh dari SKP, nantinya akan diakumulasikan dengan perilaku guru di lingkungan sekolah untuk kemudian dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka pembinaan karir, pengangkatan, penempatan, penghargaan, dan disiplin.

C. Unsur-Unsur Sasaran Kinerja Pegawai

Unsur-Unsur Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari :

1. Kegiatan Tugas Jabatan. Setiap Kegiatan Tugas Jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatan, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.
2. Angka Kredit. Angka kredit merupakan Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.
3. Target. Target merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya.

- 1) Kuantitas. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
- 2) Kualitas. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
- 3) Waktu. Waktu (Target Waktu) merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.
- 4) Biaya. Biaya (Target Biaya) biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain. Dalam hal biaya hanya diisi oleh PNS yang secara langsung mempertanggungjawabkan biaya kegiatan tersebut dalam hal ini PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

D. Format Sasaran Kinerja Pegawai

FORMAT

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 (*opsional)	
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 Utama 1 (diisi dengan sasaran yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)	IKI 1.1	Target 1.1
			IKI 1.2 (diisi dengan indikator kinerja yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)	Target 1.2 (diisi dengan target yang terdapat pada PK dan dapat ditambahkan Renstra, RKT dan Direktif)
Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran	2	Rencana Kinerja Utama 2 (diisi dengan rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)	IKI 2.1	Target 2.1
			IKI 2.2 (diisi dengan indikator kinerja rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)	Target 2.2 (diisi dengan target rencana aksi/ inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pada PK, Renstra, RKT dan Direktif)
B. KINERJA TAMBAHAN				
-	1	Rencana Kinerja Tambahan 1 (dapat ditambahkan pada tahun berjalan)	IKI 1	Target 1

FORMAT
MANUAL INDIKATOR KINERJA 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	
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)

FORMAT

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>optional</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 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>
Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran	2	Rencana Kinerja Utama 2 <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

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)

FORMAT
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	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
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
(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

FORMAT

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)

FORMAT
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)

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)	×			×	
B (3 level penilaian)	×			×	×
C (4 level penilaian)	×		×	×	×
D (5 level penilaian)	×	×	×	×	×

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.

E. Latihan

Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat.

1. Apakah yang Saudara pahami sasaran kinerja PNS berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil?
2. Jelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja PNS?
3. Sebutkan unsur-unsur penilaian kinerja pegawai?.

E. Rangkuman

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Moch. As'ad dalam buku Psikologi Industri (1989:48), menyatakan bahwa: Kinerja adalah kesuksesan seseorang (pegawai) didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dinyatakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Menurut Ilyas (1999: 99) *Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.*

Berdasarkan Permenpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Maka dalam kaitan ini, usaha untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal, seharusnya pimpinan tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa pegawai bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pimpinan juga harus dapat memahami motivasi kerja pegawai, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami hal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secara lebih manusiawi.

Unsur-Unsur Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari :

1. Kegiatan Tugas Jabatan. Setiap Kegiatan Tugas Jabatan yang akan dilakukan harus

didasarkan pada rincian tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatan, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.

2. Angka Kredit. Angka kredit merupakan Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.
3. Target. Target merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya.
4. Kuantitas. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
5. Kualitas. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
6. Waktu. Waktu (Target Waktu) merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.
7. Biaya. Biaya (Target Biaya) biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain. Dalam hal biaya hanya diisi oleh PNS yang secara langsung bertanggungjawabkan biaya kegiatan tersebut dalam hal ini PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah Saudara mempelajari materi pada modul ini, bagaimana pengaruh modul ini terhadap kompetensi Saudara dalam penyusunan penilaian kinerja PNS serta apa pandangan atau saran Saudara terhadap materi ini dalam rangka penyempurnaan materi pembelajaran dalam modul ini?

1. Apa yang Saudara pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang anda peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Saudara sebagai PNS dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai?

BAB III

TEKNIS PENYUSUNAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini peserta diharapkan dapat menyusun sasaran kinerja pegawai.

B. Penyusunan Rencana SKP

Penyusunan Rencana SKP meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penyusunan Rencana SKP dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan pada Instansi Pemerintah.
2. Penyusunan Rencana SKP dilakukan melalui pembahasan atau dialog antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja dan/atau pengelola kinerja/tim pengelola kinerja dan wajib mencerminkan penyelarasan dan penjabaran sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung.
3. Penyusunan Rencana SKP dimulai pada tahun anggaran sebelumnya selaras



4. Dengan penyusunan Rencana Kerja Tahunan Instansi Pemerintah dan Perjanjian Kinerja.
4. Dalam hal pegawai dan pejabat penilai kinerja sampai dengan minggu kedua Bulan Januari tidak melakukan proses penyusunan Rencana SKP, maka pengelola kinerja/ tim pengelola kinerja menyusun Rencana SKP melalui penyelarasan dan penjabaran strategi untuk mencapai sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung yang diturunkan ke pegawai.
5. Rencana Kinerja pada SKP dituliskan menggunakan kalimat yang menggambarkan pencapaian atau hasil, bukan aktivitas atau kategori pekerjaan.
6. Sebelum melakukan penyusunan Rencana SKP, pegawai harus memahami perbedaan pencapaian atau hasil, aktivitas, dan kategori pekerjaan yang digunakan untuk menyatakan rencana Kinerja pada SKP
7. Tahapan penyusunan Rencana SKP dibedakan atas:
 - a) Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.

b) Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebutkan bahwa, dalam proses Penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan dengan memperhatikan: Renstra Rencana Strategis, Perjanjian Kinerja Perjanjian Kinerja yang telah dibuat berdasarkan perundang-undangan oleh organisasi tersebut. SKP Atasan Langsung Harus memperhatikan SKP atasan Langsung (*Cascading*), Jabatan Harus memperhatikan Uraian Jabatan PNS tersebut.

1. Penyusunan SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi

SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi disusun berdasarkan perjanjian kinerja Unit Kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan : a. rencana strategis; dan b. rencana kerja tahunan.

SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikannya. SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran.

2. Penyusunan SKP bagi Jabatan Administrator (JF Madya)

SKP bagi pejabat administrasi disusun berdasarkan SKP atasan langsung dengan memperhatikan: a. organisasi dan tata kerja; dan b. uraian jabatan. SKP bagi pejabat administrasi disetujui oleh atasan langsung.

3. Penyusunan SKP bagi Jabatan Fungsional

SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja dengan memperhatikan: a. rencana kerja tahunan; b. perjanjian kinerja; c. organisasi dan tata kerja; dan d. uraian jabatan.

Penyusunan SKP bagi pejabat fungsional juga memperhatikan butir-butir kegiatan untuk jabatan fungsional. Pejabat fungsional yang pada saat penyusunan SKP, tidak dapat menyusun kinerja utama, harus dimutasikan atau diberikan tugas ke instansi yang mempunyai kegiatan yang sesuai jenjang fungsionalnya. Pejabat fungsional yang harus dimutasikan apabila sasaran unit/organisasi dan/atau kegiatan atasan langsung sudah tidak sesuai dengan tugas jabatan fungsional.

Pejabat fungsional diberikan tugas ke instansi lain apabila beban tugas jabatan fungsional tidak memenuhi persyaratan angka kredit per tahun yang wajib dikumpulkan.

4. Penyusunan SKP Bagi Pejabat Fungsional Yang Rangkap Jabatan

SKP bagi pejabat fungsional yang rangkap jabatan dengan jabatan pimpinan tinggi atau jabatan administrasi disusun mengikuti: a. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi; atau b. SKP bagi pejabat administrasi. Pejabat fungsional yang rangkap jabatan dapat menyusun SKP bagi pejabat fungsional.

Sedangkan PNS yang Diangkat Menjadi Pejabat Negara atau Pimpinan/Anggota Lembaga NonStruktural, Diberhentikan Sementara, Menjalani Cuti di Luar Tanggungan Negara, atau Mengambil Masa Persiapan Pensiun tidak diberlakukan penyusunan SKP.

5. Penyusunan Rencana SKP

- a. Penyusunan Rencana SKP dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan pada Instansi Pemerintah.
- b. Penyusunan Rencana SKP dilakukan melalui pembahasan atau dialog antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja dan/atau pengelola kinerja/tim pengelola kinerja dan wajib mencerminkan penyelarasan dan penjabaran sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung.
- c. Penyusunan Rencana SKP dimulai pada tahun anggaran sebelumnya selaras dengan penyusunan Rencana Kerja Tahunan Instansi Pemerintah dan Perjanjian Kinerja.
- d. Dalam hal pegawai dan pejabat penilai kinerja sampai dengan minggu kedua Bulan Januari tidak melakukan proses penyusunan Rencana SKP, maka pengelola kinerja/ tim pengelola kinerja menyusun Rencana SKP melalui penyelarasan dan penjabaran strategi untuk mencapai sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung yang diturunkan ke pegawai.
- e. Rencana Kinerja pada SKP dituliskan menggunakan kalimat yang menggambarkan pencapaian atau hasil, bukan aktivitas atau kategori pekerjaan.
- f. Sebelum melakukan penyusunan Rencana SKP, pegawai harus memahami perbedaan pencapaian atau hasil, aktivitas, dan kategori pekerjaan yang digunakan untuk menyatakan rencana Kinerja pada SKP.
- g. Tahapan penyusunan Rencana SKP dibedakan atas:
 1. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.

6. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional.

C. Tahapan Penyusunan SKP Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi

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/ keluarandalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana Kinerja; dan/atau
- 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.

c. Kriteria Kinerja Tambahan

1. 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.
2. Kinerja tambahan dapat berupa:
 - (a) *development commitment* merupakan komitmen dalam meningkatkan pengetahuan/kompetensi/ keterampilan bagi pegawai yang bersangkutan maupun orang lain.
 - (b) Contoh: mengikuti semina mengajar/ melatih pada pendidikan dan pelatihan, mengikuti pendidikan dan pelatihan dll;
 - (c) *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.
3. Kinerja tambahan dibedakan berdasarkan lingkup penugasannya dan dibuktikan dengan surat keputusan.
4. Lingkup penugasan 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)

5. Selain lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 4, PyB dapat menetapkan lingkup penugasan lain untuk Kinerja tambahan.
 6. Kinerja tambahan memiliki indikator Kinerja individu dan target;
 7. 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.
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.

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
 - a) Pada tahap ini, rencana Kinerja pada Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dikelompokkan dalam 4 perspektif, yaitu:
 - 1) Perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/ stakeholder;
 - 2) Perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
 - 3) 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;
 - 4) Perspektif anggaran, yang merefleksikan Kinerja dalam rangka efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Perspektif ini harus ada dalam setiap rencana SKP pejabat pimpinan tinggi atau

pimpinan unit kerja mandiri.

- b) Pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri memastikan bahwa rencana Kinerja pada Rencana SKP telah memenuhi seluruh perspektif sebagaimana dimaksud pada huruf a.
- 2. Format Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri model pengembangan.
- 3. Pedoman ini menyediakan contoh penyusunan Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri model pengembangan yang didalamnya juga memuat tahapan penyusunan Rencana SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri model dasar/ inisiasi.

D. Tahapan Penyusunan 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;
- f. Mengembangkan Kategori Penilaian Kinerja pada Format Rencana SKP. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi;
- g. Menentukan Cara Memantau Kinerja pada Format Rencana SKP. Tahap ini merupakan tahap yang membedakan dengan model dasar/ inisiasi;
- h. 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 kerja sama, pedoman ini menyediakan

dua cara yaitu dengan menggunakan metode *direct cascading* atau *non-direct cascading*.

- (a) 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.

b) 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 terselesaikan tidak dapat dilanjutkan untuk tahapan yang lain.

(b) 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.

(c) 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 air tawar. Kepala Bidang Budidaya Perikanan Air Payau mendapatkan target 5 ton produksi perikanan dari sektor air payau.

- 2) Rencana Kinerja tim kerja yang diperoleh dari metode *direct cascading* menghasilkan *outcome* antara.
 - 3) 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.
 - 4) Rencana Kinerja atasan langsung yang dijabarkan kepada tim kerja dibawahnya menggunakan metode *direct cascading*, nilai capaiannya tidak ikut diperhitungkan dalam perhitungan penilaian Kinerja koordinator/ ketua tim kerja/ kelompok kerja tersebut.
- c) Metode cascading tidak langsung (*non-direct cascading*)
- 1) 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*).
- (a) Pendekatan Layanan (Fokus pada Penerima Layanan)
- (1) 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.
 - (2) 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.
 - (3) Langkah langkah untuk menentukan rencana Kinerja pada tim kerja menggunakan pendekatan layanan adalah:

- a. Mengidentifikasi layanan dihasilkan tim kerja.
- b. Mengidentifikasi target penerima layanan.
- c. Mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya dihadapi dalam proses pemberian layanan tersebut.
- d. Mengidentifikasi ekspektasi penerima layanan terhadap layanan yang akan dihasilkan.
- e. 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.
- f. 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 mendapatkan umpan balik atas kepuasan penerima layanan.
- g. Menentukan rencana Kinerja tim kerja berdasarkan huruf c, d, e, dan f.

(b) 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.

- 2) 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.
- 3) Rencana Kinerja atasan langsung yang dijabarkan kepada tim kerja di bawahnya 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.
 - a) 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).
 - b) 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.
 - c) 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.
- e) Langkah untuk membuat matriks pembagian peran dan hasil, yaitu:
 - 1) Tuliskan peran koordinator/ ketua tim kerja/kelompok kerja di baris paling atas tabel.
 - 2) Daftar setiap anggota tim kerja atau setiap pekerjaan posisikan ke bawah kolom kiri matriks.
 - 3) 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).
 - 4) Cantumkan peran pegawai sesuai angka 3 (menggunakan bahasa pencapaian/hasil bukan aktivitas) pada sel yang tepat.
 - 5) Produk atau layanan yang dihasilkan setiap pegawai adalah rencana Kinerja yang akan dituliskan dalam Format Rencana SKP.

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.
- b) Kriteria Kinerja tambahan, terdiri atas:
- 1) 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.
 - 2) 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 dapat melibatkan dirinya secara aktif dalam memberikan dampak positif (*value added*) terhadap lingkungannya.
 - c) Contoh: memberikan edukasi kepada masyarakat yang minim informasi di daerah 3T.
 - 3) Kinerja tambahan dibedakan berdasarkan lingkup penugasannya dan dibuktikan dengan surat keputusan.

- 4) Lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 3 terdiri atas:

b) 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)

- 5) Selain lingkup penugasan sebagaimana dimaksud pada angka 4, PyB dapat menetapkan lingkup penugasan lain untuk Kinerja tambahan.
- 6) Kinerja tambahan memiliki indikator Kinerja individu dan target.
- 7) Kinerja tambahan tidak wajib ada dalam SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional. Namun, jika terdapat kinerja tambahan, akan diperhitungkan dalam penilaian SKP.
- 8) 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 tidak selalu harus ada dalam target Kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

- c) Pejabat penilai Kinerja dan pegawai yang bersangkutan menetapkan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk mengukur setiap rencana Kinerja;
- d) Ketepatan menentukan aspek indikator untuk mengukur setiap rencana Kinerja menjadi salah satu hal yang direviu oleh pengelola Kinerja/ tim pengelola Kinerja;
- e) Setelah menetapkan aspek indikator yang tepat untuk mengukur rencana Kinerja, selanjutnya adalah mengembangkan indikator Kinerja individu (IKI) ;
- f) 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;
- g) 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 rewiu.
 - e) Format Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model dasar/inisiasi
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
 - c) Tim penilai angka kredit melakukan verifikasi Format Keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional.
 - d) 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.

- e) Hasil verifikasi tim penilai angka kredit disampaikan kembali kepada pegawai.
- f) 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 butir kegiatan ke rencana Kinerja tambahan.
- g) 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.
- h) Berikut adalah format verifikasi tim penilai Kinerja atas keterkaitan SKP dengan angka kredit jabatan fungsional baik untuk SKP model dasar/ inisiasi maupun model pengembangan dilampiri Rencana SKP yang telah direviu pengelola Kinerja.

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
 - a) 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.

- b) Kategori level penilaian yang digunakan untuk masing masing rencana Kinerja dimungkinkan berbeda tergantung pada karakteristik dan kebutuhan penilaian rencana Kinerja tersebut.
- c) 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.
- d) 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
 - a) Langkah-langkah dalam menentukan cara memantau setiap rencana Kinerja sebagai berikut:
 - 1) Tentukan data apa yang harus dikumpulkan untuk mengukur setiap rencana Kinerja.
 - 2) Tentukan sumber data.
 - 3) Tentukan kapan data akan dikumpulkan dan siapa yang mengumpulkan data.
 - 4) 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 reviu.
3. Berikut adalah Format Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional model pengembangan.
4. 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.
5. Contoh sebagaimana dimaksud tercantum pada Anak Lampiran 2 huruf B untuk Instansi Pusat dan Anak Lampiran 3 huruf B untuk Instansi Daerah.

E. Latihan

1. Sebutkan Kriteria Kinerja tambahan yang Saudara pahami dalam modul ini !
2. Apa yang Saudara pahami pernyataan “Target Kinerja” dalam Modul ini !
3. Bagaimana langkah-langkah dalam menentukan cara memantau setiap rencana Kinerja sebagaimana diatur dalam Permenpan dan RB Nomor 8 Tahun 2021 !

F. Rangkuman

Penyusunan Rencana SKP meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penyusunan Rencana SKP dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan pada Instansi Pemerintah.
2. Penyusunan Rencana SKP dilakukan melalui pembahasan atau dialog antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja dan/atau pengelola kinerja/tim pengelola kinerja dan wajib mencerminkan penyelarasan dan penjabaran sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung.
3. Penyusunan Rencana SKP dimulai pada tahun anggaran sebelumnya selaras dengan penyusunan Rencana Kerja Tahunan Instansi Pemerintah dan Perjanjian Kinerja.
4. Dalam hal pegawai dan pejabat penilai kinerja sampai dengan minggu kedua Bulan Januari tidak melakukan proses penyusunan Rencana SKP, maka pengelola kinerja/ tim pengelola kinerja menyusun Rencana SKP melalui penyelarasan dan penjabaran strategi untuk mencapai sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung yang diturunkan ke pegawai.
5. Rencana Kinerja pada SKP dituliskan menggunakan kalimat yang menggambarkan pencapaian atau hasil, bukan aktivitas atau kategori pekerjaan.
6. Sebelum melakukan penyusunan Rencana SKP, pegawai harus memahami perbedaan pencapaian atau hasil, aktivitas, dan kategori pekerjaan yang digunakan untuk menyatakan rencana Kinerja pada SKP
7. Tahapan penyusunan Rencana SKP dibedakan atas:
 - a. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
 - b. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebutkan bahwa, dalam proses Penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan dengan memperhatikan: Renstra Rencana Strategis, Perjanjian Kinerja Perjanjian Kinerja yang telah dibuat berdasarkan perundang-undangan oleh organisasi tersebut. SKP Atasan Langsung Harus memperhatikan SKP atasan Langsung (*Castcading*), Jabatan Harus memperhatikan Uraian Jabatan PNS tersebut.

1. Penyusunan SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi

SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi disusun berdasarkan perjanjian kinerja Unit Kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan : a. rencana strategis; dan b. rencana kerja tahunan.

SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikannya. SKP bagi Jabatan Pimpinan Tinggi paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran.

2. Penyusunan SKP bagi Jabatan Administrator (JF Madya)

SKP bagi pejabat administrasi disusun berdasarkan SKP atasan langsung dengan memperhatikan: a. organisasi dan tata kerja; dan b. uraian jabatan. SKP bagi pejabat administrasi disetujui oleh atasan langsung.

3. Penyusunan SKP bagi Jabatan Fungsional

SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja dengan memperhatikan: a. rencana kerja tahunan; b. perjanjian kinerja; c. organisasi dan tata kerja; dan d. uraian jabatan.

Penyusunan SKP bagi pejabat fungsional juga memperhatikan butir-butir kegiatan untuk jabatan fungsional. Pejabat fungsional yang pada saat penyusunan SKP, tidak dapat menyusun kinerja utama, harus dimutasikan atau diberikan tugas ke instansi yang mempunyai kegiatan yang sesuai jenjang fungsionalnya. Pejabat fungsional yang harus dimutasikan apabila sasaran unit/organisasi dan/atau kegiatan atasan langsung sudah tidak sesuai dengan tugas jabatan fungsional.

Pejabat fungsional diberikan tugas ke instansi lain apabila beban tugas jabatan fungsional tidak memenuhi persyaratan angka kredit per tahun yang wajib dikumpulkan.

4. Penyusunan SKP Bagi Pejabat Fungsional Yang Rangkap Jabatan

SKP bagi pejabat fungsional yang rangkap jabatan dengan jabatan pimpinan tinggi atau jabatan administrasi disusun mengikuti: a. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi; atau b. SKP bagi pejabat administrasi. Pejabat fungsional yang rangkap jabatan dapat menyusun SKP bagi pejabat fungsional.

Sedangkan PNS yang Diangkat Menjadi Pejabat Negara atau Pimpinan/Anggota Lembaga NonStruktural, Diberhentikan Sementara, Menjalani Cuti di Luar Tanggungan Negara, atau Mengambil Masa Persiapan Pensiun tidak diberlakukan penyusunan SKP.

5. Penyusunan Rencana SKP

Penyusunan Rencana SKP dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan pada Instansi Pemerintah.

Penyusunan Rencana SKP dilakukan melalui pembahasan atau dialog antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja dan/atau pengelola kinerja/tim pengelola kinerja dan wajib mencerminkan penyelarasan dan penjabaran sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung.

Penyusunan Rencana SKP dimulai pada tahun anggaran sebelumnya selaras dengan penyusunan Rencana Kerja Tahunan Instansi Pemerintah dan Perjanjian Kinerja.

Dalam hal pegawai dan pejabat penilai kinerja sampai dengan minggu kedua Bulan Januari tidak melakukan proses penyusunan Rencana SKP, maka pengelola kinerja/ tim pengelola kinerja menyusun Rencana SKP melalui penyelarasan dan penjabaran strategi untuk mencapai sasaran Kinerja organisasi, unit kerja, tim kerja, dan atasan langsung yang diturunkan ke pegawai.

Rencana Kinerja pada SKP dituliskan menggunakan kalimat yang menggambarkan pencapaian atau hasil, bukan aktivitas atau kategori pekerjaan.

Sebelum melakukan penyusunan Rencana SKP, pegawai harus memahami perbedaan pencapaian atau hasil, aktivitas, dan kategori pekerjaan yang digunakan untuk menyatakan rencana Kinerja pada SKP.

Tahapan penyusunan Rencana SKP dibedakan atas:

- a. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- b. Tahapan Penyusunan Rencana SKP Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional.

G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah Saudara mempelajari materi pada modul ini, bagaimana pengaruh modul ini terhadap kompetensi Saudara dalam merumuskan konsep dasar penilaian kinerja PNS serta apa pandangan atau saran Saudara terhadap materi ini dalam rangka penyempurnaan materi pembelajaran dalam modul ini?

1. Apa yang Saudara pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang anda peroleh setelah mempelajari pembahasan bab ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Saudara sebagai PNS dalam penyusunan kinerja

pegawai?

4. Sebagai tidak lanjut setelah mempelajari pokok bahasan ini silakan memperdalam Permenpan dan RB Nomor 8 Tahun 2021

BAB IV

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini peserta diharapkan dapat mengetahui penilaian kinerja pegawai.

B. Penilaian Capaian SKP

1. Penilaian Capaian SKP

Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja. Penilaian SKP dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional. Penilaian SKP dituangkan dalam dokumen penilaian SKP. Hasil penilaian SKP berupa nilai SKP.

Penilaian SKP bagi PNS yang mengalami rotasi, mutasi, dan/atau penugasan lain terkait dengan tugas dan fungsi jabatan selama tahun berjalan dilakukan dengan menggunakan



metode proporsional berdasarkan periode SKP pada unit-unit dimana PNS tersebut bekerja pada tahun berjalan.

2. Penilaian Perilaku Kerja

Penilaian Perilaku Kerja dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam jabatan. Penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Penilaian Perilaku Kerja dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Penilaian Perilaku Kerja dituangkan dalam dokumen penilaian perilaku kerja. Hasil Penilaian Perilaku Kerja berupa nilai Perilaku Kerja.

Dalam hal Instansi Pemerintah belum menerapkan penilaian Perilaku Kerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung, maka penilaian Perilaku Kerja dilaksanakan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS.

Dalam hal Instansi Pemerintah menerapkan penilaian Perilaku Kerja, penilaian perilaku dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Rekan kerja setingkat merupakan rekan kerja yang memiliki tingkat jabatan yang sama dalam satu unit kerja. Bawahan langsung merupakan PNS yang

berada dibawah Unit Kerja PNS yang dinilai pada unit yang sama.

Pejabat Penilai Kinerja PNS memberikan penilaian terhadap unsur Perilaku Kerja dengan bobot 600 % (enam puluh persen). Rekan kerja dan bawahan langsung memberikan penilaian terhadap Perilaku Kerja dengan bobot 40 % (empat puluh persen). Penilaian Perilaku Kerja oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dilakukan melalui survei secara tertutup.

3. Penilaian Kinerja PNS

Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan nilai SKP dan nilai Perilaku Kerja. Penilaian kinerja PNS dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- a. 70 % (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30 % (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau
- b. 60 % (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40 % (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja.

Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70 % (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30 % (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60 % (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40 % (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- a. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
 - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) $s \leq x < 120$ (seratus dua puluh); dan
 - 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
- b. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) $< x < 120$ (seratus dua puluh);
- c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) $< x < 90$ (sembilan puluh);
- d. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) $< x < 70$ (tujuh puluh); dan

e. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Tata cara penilaian SKP dibedakan menjadi penilaian SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dan penilaian SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional.

1. Penilaian SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri

a) Penilaian SKP bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri didasarkan pada hasil pengukuran Kinerja tahunan.

b) Penilaian SKP bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Menghitung Capaian Indikator Kinerja Individu (Capaian IKI)

(a) Suatu rencana kinerja dapat memiliki satu atau lebih Indikator Kinerja Individu.

(b) Setiap Indikator Kinerja Individu memiliki capaian yang disebut dengan Capaian IKI.

(c) Capaian IKI diperoleh dengan membandingkan realisasi IKI dengan target yang telah ditetapkan pada SKP.

(d) Capaian IKI memiliki 2 (dua) kondisi yaitu:

(1) capaian IKI dengan kondisi normal, dimana realisasi yang nominal/angkanya lebih besar daripada target dikategorikan sebagai capaian yang melampaui target.

(2) capaian IKI dengan kondisi khusus, dimana realisasi yang nominal/angkanya lebih kecil dari target dikategorikan sebagai capaian yang melampaui target.

(e) Formula untuk menghitung capaian IKI dengan kondisi normal adalah:

Keterangan:
$$\text{Capaian IKI (\%)} = \frac{\text{Realisasi IKI}}{\text{Target}^*} \times 100\%$$

**Untuk target yang ditetapkan dalam bentuk range, dalam hal:*

a. *realisasi lebih besar dari target, maka yang digunakan dalam formula diatas adalah batas atas dari target tersebut.*

b. *realisasi lebih kecil dari target, maka yang digunakan dalam formula diatas adalah batas bawah dari target tersebut*

Contoh:

Apabila suatu Kinerja utama memiliki indikator “Persentase IP yang memiliki

nilai indeks bangunan gedung baik” dengan target 30% dan realisasi adalah 32% maka capaian Kinerja yang diperoleh adalah:

$$\text{Capaian IKI (\%)} = \frac{32\%}{30\%} \times 100\% = 106,7\%$$

(f) Formula untuk menghitung capaian IKI dengan kondisi khusus adalah:

$$\text{Capaian IKI (\%)} = \left(1 + \left(1 - \frac{\text{Realisasi IKI}}{\text{Target}} \right) \right) \times 100\%$$

Keterangan:

**Untuk target yang ditetapkan dalam bentuk range, dalam hal:*

- a. realisasi lebih besar dari target, maka yang digunakan dalam formula diatas adalah batas atas dari target tersebut.*
- b. realisasi lebih kecil dari target, maka yang digunakan dalam formula diatas adalah batas bawah dari target tersebut*

2) Menghitung Nilai Capaian Indikator Kinerja Individu (Nilai Capaian IKI) berdasarkan Kategori Capaian IKI

- (a) Setiap capaian IKI yang diperoleh dari tahap 1 dikelompokkan kedalam 5 kategori capaian IKI yang terdiri atas Sangat baik, Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang.
- (b) Masing – masing kategori capaian IKI yang diperoleh, dikonversi menjadi suatu nilai Capaian IKI

C. Penilaian Perilaku Kerja

1. Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar/level setiap aspek perilaku kerja yang dipersyaratkan dalam jabatan dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan.
2. Penilaian perilaku kerja dibedakan menjadi:
 - a. penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja tanpa mempertimbangkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung; atau
 - b. penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja dengan mempertimbangkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.
3. Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja tanpa mempertimbangkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

- a. Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja tanpa mempertimbangkan rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dilakukan dengan pengamatan.
- b. Pejabat penilai Kinerja mengamati kesesuaian tingkah laku, sikap, atau tindakan pegawai dengan indikator perilaku kerja yang dipersyaratkan dalam jabatan. Kesesuaian perilaku akan dilihat untuk setiap situasi pada aspek perilaku kerja yang tercantum dalam Bab III: Standar Perilaku Kerja.
- c. Dalam hal terjadi mutasi, pejabat penilai Kinerja di tempat yang baru tidak dapat memberikan penilaian perilaku kerja kepada pegawai yang dimutasi jika masa kerja di tempat yang baru belum mencapai 1 (satu) bulan.
- d. Berdasarkan ketentuan pada huruf c, dalam hal periode pengukuran Kinerja



yang berlaku di Instansi Pemerintah adalah periode bulanan, maka penilaian perilaku kerja pegawai dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja di tempat yang lama.

- e. Apabila hasil penilaian perilaku kerja di seluruh situasi berada pada level dibawah standar (satu level dibawah level yang dipersyaratkan), maka pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian wajib meminta klarifikasi kepada pejabat penilai Kinerja atas penilaian perilaku kerja tersebut.
- f. Langkah – langkah melakukan penilaian perilaku kerja adalah sebagai berikut:
- g. Menentukan level perilaku kerja yang diperoleh berdasarkan pengamatan.
Hasil pengamatan pejabat penilai Kinerja terhadap aspek perilaku kerja di setiap situasi merupakan suatu level perilaku kerja yang diperoleh seorang pegawai dengan kategori:
 - a) Sesuai standar, dimana hasil penilaian perilaku kerja mencerminkan bahwa perilaku kerja pegawai berada pada standar/level perilaku kerja yang dipersyaratkan.
 - b) Di atas standar, dimana hasil penilaian perilaku kerja mencerminkan bahwa perilaku kerja pegawai berada 1 (satu) level di atas standar/level perilaku kerja yang dipersyaratkan.
 - c) Dibawah standar, dimana hasil penilaian perilaku kerja mencerminkan bahwa perilaku kerja pegawai berada 1 (satu) level di bawah standar/level perilaku kerja yang dipersyaratkan.

Contoh kasus:

Seorang pejabat pimpinan tinggi pratama menilai perilaku kerja bawahan langsungnya yang merupakan seorang pejabat administrator pada aspek orientasi pelayanan. Standar/Level perilaku kerja yang dipersyaratkan untuk seorang pejabat administrator adalah 4 – 5. Maka dalam penilaian perilaku akan diujikan kesesuaian indikator perilaku kerja dari level 4 sampai dengan 6.

4. Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung
 - a) Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dilakukan melalui survey secara tertutup.
 - b) Tata cara survei secara tertutup dalam rangka penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud pada angka 5 diatur dalam ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
 - c) Ketentuan bobot penilaian perilaku kerja bagi Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja adalah sebagai berikut:
 - 1) Pejabat penilai Kinerja memberikan penilaian terhadap unsur perilaku kerja dengan bobot 60% (enam puluh persen).
 - 2) Rekan kerja setingkat dan bawahan langsung memberikan penilaian terhadap Perilaku Kerja dengan bobot 40% (empat puluh persen).
 - d) Rekan kerja setingkat merupakan rekan kerja yang memiliki tingkat jabatan yang sama dalam satu unit kerja.
 - e) Dalam hal tidak terdapat rekan kerja setingkat pada satu unit kerja sebagaimana dimaksud pada huruf d, maka pejabat penilai Kinerja dapat menyertakan pegawai dengan tingkat jabatan yang sama sebagai responden sepanjang pegawai yang bersangkutan pernah bekerja sama dengan pegawai yang dinilai.
 - f) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada huruf e dibuktikan dengan Surat Keputusan Tim dengan periode bekerja sama paling kurang selama 1 (satu) bulan.
 - g) Bawahan langsung merupakan pegawai yang berada dibawah unit kerja pegawai yang dinilai pada unit yang sama.
 - h) Dalam hal terjadi mutasi, pejabat penilai Kinerja, rekan kerja setingkat, dan bawahan langsung di tempat yang baru tidak dapat memberikan penilaian perilaku kerja kepada pegawai yang dimutasi jika masa kerja di tempat yang baru belum mencapai 1 (satu) bulan.

- i) Berdasarkan ketentuan huruf h, dalam hal periode pengukuran Kinerja yang berlaku di Instansi Pemerintah adalah periode bulanan, maka penilaian perilaku kerja pegawai dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung di tempat yang lama.
 - j) Apabila ditemukan hasil penilaian perilaku kerja responden yang jauh berbeda dari nilai yang diberikan sebagian besar responden lain (*outlier*), maka pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian wajib meminta klarifikasi kepada pegawai yang memberikan penilaian perilaku kerja tersebut.
 - k) Akses data atau informasi nama dan unit kerja responden yang memberikan nilai perilaku kerja yang jauh berbeda dari nilai yang diberikan responden lain (*outlier*) sebagaimana dimaksud pada angka 15 hanya dapat dibuka dengan persetujuan PyB.
5. Penilaian perilaku kerja dituangkan kedalam format.

D. Latihan

1. Bagaimana Penilaian kinerja PNS dilakukan ?
2. Capaian Indikator Kinerja Individu memiliki 2 (dua) kondisi
3. Bagaimana menurut Saudara Penilaian perilaku kerja dibedakan !

E. Rangkuman

1. Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja. Penilaian SKP dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional. Penilaian SKP dituangkan dalam dokumen penilaian SKP. Hasil penilaian SKP berupa nilai SKP.
2. Penilaian SKP bagi PNS yang mengalami rotasi, mutasi, dan/atau penugasan lain terkait dengan tugas dan fungsi jabatan selama tahun berjalan dilakukan dengan menggunakan metode proporsional berdasarkan periode SKP pada unit-unit dimana PNS tersebut bekerja pada tahun berjalan.
3. Penilaian Perilaku Kerja
Penilaian Perilaku Kerja dilakukan dengan membandingkan standar Perilaku Kerja dengan Penilaian Perilaku Kerja dalam jabatan. Penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Penilaian Perilaku Kerja dapat berdasarkan penilaian rekan

kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Penilaian Perilaku Kerja dituangkan dalam dokumen penilaian perilaku kerja. Hasil Penilaian Perilaku Kerja berupa nilai Perilaku Kerja.

Dalam hal Instansi Pemerintah belum menerapkan penilaian Perilaku Kerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung, maka penilaian Perilaku Kerja dilaksanakan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS.

4. Dalam hal Instansi Pemerintah menerapkan penilaian Perilaku Kerja, penilaian perilaku dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung. Rekan kerja setingkat merupakan rekan kerja yang memiliki tingkat jabatan yang sama dalam satu unit kerja. Bawahan langsung merupakan PNS yang berada dibawah Unit Kerja PNS yang dinilai pada unit yang sama.
5. Pejabat Penilai Kinerja PNS memberikan penilaian terhadap unsur Perilaku Kerja dengan bobot 600 % (enam puluh persen). Rekan kerja dan bawahan langsung memberikan penilaian terhadap Perilaku Kerja dengan bobot 40 % (empat puluh persen). Penilaian Perilaku Kerja oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dilakukan melalui survei secara tertutup.
6. Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung
 - a) Penilaian perilaku kerja oleh pejabat penilai Kinerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung dilakukan melalui survey secara tertutup.
 - b) Tata cara survei secara tertutup dalam rangka penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud pada angka 5 diatur dalam ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
 - c) Ketentuan bobot penilaian perilaku kerja bagi Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja adalah sebagai berikut:
7. Pejabat penilai Kinerja memberikan penilaian terhadap unsur perilaku kerja dengan bobot 60% (enam puluh persen).
8. Rekan kerja setingkat dan bawahan langsung memberikan penilaian terhadap Perilaku Kerja dengan bobot 40% (empat puluh persen).

Rekan kerja setingkat merupakan rekan kerja yang memiliki tingkat jabatan yang sama dalam satu unit kerja.

Dalam hal tidak terdapat rekan kerja setingkat pada satu unit kerja sebagaimana dimaksud pada huruf d, maka pejabat penilai Kinerja dapat menyertakan pegawai dengan tingkat jabatan yang sama sebagai responden sepanjang pegawai yang bersangkutan pernah bekerja sama dengan pegawai yang dinilai.

9. Ketentuan sebagaimana dimaksud pada huruf e dibuktikan dengan Surat Keputusan Tim dengan periode bekerja sama paling kurang selama 1 (satu) bulan.
10. Bawahan langsung merupakan pegawai yang berada dibawah unit kerja pegawai yang dinilai pada unit yang sama.
11. Dalam hal terjadi mutasi, pejabat penilai Kinerja, rekan kerja setingkat, dan bawahan langsung di tempat yang baru tidak dapat memberikan penilaian perilaku kerja kepada pegawai yang dimutasi jika masa kerja di tempat yang baru belum mencapai 1 (satu) bulan.
12. Berdasarkan ketentuan huruf h, dalam hal periode pengukuran Kinerja yang berlaku di Instansi Pemerintah adalah periode bulanan, maka penilaian perilaku kerja pegawai dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung di tempat yang lama.
13. Apabila ditemukan hasil penilaian perilaku kerja responden yang jauh berbeda dari nilai yang diberikan sebagian besar responden lain (*outlier*), maka pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian wajib meminta klarifikasi kepada pegawai yang memberikan penilaian perilaku kerja tersebut.
14. Akses data atau informasi nama dan unit kerja responden yang memberikan nilai perilaku kerja yang jauh berbeda dari nilai yang diberikan responden lain (*outlier*) sebagaimana dimaksud pada angka 15 hanya dapat dibuka dengan persetujuan PyB.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah Saudara mempelajari materi pada modul ini, bagaimana pengaruh modul ini terhadap kompetensi Saudara dalam merumuskan konsep dasar penilaian kinerja PNS serta apa pandangan atau saran Saudara terhadap materi ini dalam rangka penyempurnaan materi pembelajaran dalam modul ini?

1. Apa yang Saudara pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang anda peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Saudara sebagai PNS dalam melaksanakan

penilaian kinerja pegawai?

4. Sebagai tindak lanjut setelah mempelajari pokok bahasan ini silakan memperdalam PP 30 Tahun 2019 dan Permenpan dan RB 8 Nomor Tahun 2021

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Modul Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai ini diharapkan dapat digunakan setiap individu PNS untuk meningkatkan keterampilan melalui kemampuan dalam membuat sasaran kinerja pegawai sehingga optimal dan efektif dalam menjalankan peran aparatur sipil Negara dalam pengabdianya.
2. Setelah mempelajari modul ini tentu bisa mengalami peningkatan untuk tercapai program unit kerja masing-masing sehingga berpengaruh terhadap kinerja instansi.
3. Modul salah satu bahan pelatihan sangat bermanfaat sehingga membantu pegawai dalam menjalankan peran sehari-hari dan melaksanakan hasil yang mereka peroleh sesuai tujuannya.

B. Evaluasi Kegiatan Belajar

Evaluasi kegiatan pembelajaran maksud modul ini, suatu proses menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditentukan menjawab naskah soal secara mandiri yang disediakan pada akhir bab. Evaluasi pembelajaran penyusunan SKP ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang menjadi landasan dalam mengukur tingkat kemajuan, perkembangan, dan pencapaian belajar peserta pelatihan, serta keefektifan pendidik dalam mengajar. Tentunya bukan rahasia lagi bahwa pengukuran dan penilaian menjadi kegiatan utama dalam evaluasi pembelajaran.

C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah Saudara mempelajari materi pada modul ini, bagaimana pengaruh modul ini terhadap kompetensi Saudara dalam menyusun penilaian kinerja PNS serta apa pandangan atau saran Saudara terhadap materi ini dalam rangka penyempurnaan materi pembelajaran dalam modul ini?

1. Apa yang Saudara pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang Saudara peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Saudara sebagai PNS dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai?

Sebagai tindak lanjut setelah mempelajari pokok bahasan ini silakan mempelajari peraturan yang mendukung penyusunan penilaian kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana dirubah Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
7. Keputusan Menteri Agama Nomor 702 Tahun 2016 Tentang Pedoman Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Pada Kementerian Agama.