



MODUL PEMBINAAN KINERJA



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

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



MODUL
PEMBINAAN KINERJA

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.

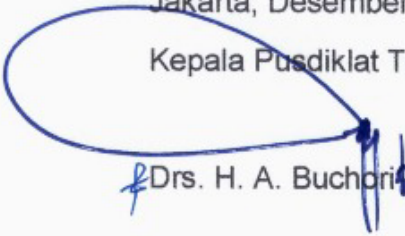
Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian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

BAB I PENDAHULUAN	2
A. Latar Belakang	2
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
1. Hasil Belajar	2
2. Indikator Hasil Belajar	2
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
E. Metode	3
F. Media	3
G. Alokasi Waktu	3
BAB II KONSEP PEMBINAAN KINERJA PNS	4
A. Indikator Hasil Belajar	4
B. Uraian Materi	4
1.1. Pengertian Pembinaan Kinerja	4
1.2. Tujuan Pembinaan Kinerja	5
1.3. Proses Pembinaan kinerja	6
C. Latihan	6
D. Rangkuman	6
E. Evaluasi Materi Pokok 1	7
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	7
BAB III BIMBINGAN DAN KONSELING KINERJA	8
A. Indikator Hasil Belajar	8
B. Uraian Materi	8
1.1. Bimbingan Kinerja	8
1.2. Konseling Kinerja	13
C. Latihan	15
D. Rangkuman	15
E. Evaluasi Materi Pokok II	17
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	18
BAB IV PENUTUP	19
A. Kesimpulan	19
B. Evaluasi materi pokok I dan II	20
C. Kunci Jawaban	21
D. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	22
DAFTAR PUSTAKA	23
Petunjuk Penggunaan Modul	



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

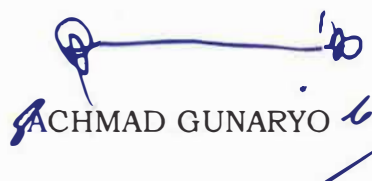
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,


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

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima, terlebih dalam era reformasi birokrasi memberi dampak bagi Kementerian/Lembaga (K/L) untuk memiliki akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik. Sumber Daya Manusia sebagai salah satu dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, bersih, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategik (Human Capital) karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan aset lainnya (Physical Capital dan Organizational Capital). Untuk mewujudkan SDM yang profesional dan kompeten sesuai nilai-nilai organisasi, maka setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya serta mempertanggungjawabkan kinerjanya. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Penilaian SKP, penilaian perilaku, serta pemantauan dan evaluasi terhadap penilaian kinerja PNS. Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS sebagaimana diatur dalam PP Nomor 30 Tahun 2019. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 pasal 2 disebutkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja PNS bertujuan untuk: a. menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi/ unit kerja/ atasan langsung ke dalam SKP; b. melakukan pengukuran, pemantauan, pembinaan Kinerja dan penilaian Kinerja; dan c. menentukan tindak lanjut hasil penilaian Kinerja.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membahas tentang pembinaan kinerja yang dilakukan melalui bimbingan kinerja dan konseling kinerja

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menganalisa pembinaan kinerja PNS

2. Indikator Hasil Belajar

Peserta mampu :

- a. Mengonsepkkan pembinaan kinerja
- b. menerapkan pembinaan kinerja, yaitu melalui bimbingan kinerja dan Konseling kinerja

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Adapun materi pokok dan sub materi pokok mata pelatihan Pembinaan Kinerja yang dibahas dalam modul ini, terdiri dari dua materi pokok yang masing-masing meliputi beberapa sub materi pokok, sebagai berikut:

1. Konsep Pembinaan Kinerja PNS
 - 1.1. Pengertian
 - 1.2. Tujuan
 - 1.3. Manfaat
2. Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja

- 2.1. Bimbingan Kinerja
- 2.2. Konseling Kinerja
- 2.3. Tindak Lanjut

E. Metode

Metode yang digunakan adalah, Ceramah bervariasi, Tanya jawab, Diskusi, Brainstorming, Simulasi

F. Media

Media yang digunakan adalah :

- 1. Modul/ bahan ajar, Papan Tulis/White Board, ATK
- 2. Papan Flipchart
- 3. LCD/Power Point, Komputer dan Multimedia lain, Sound System,
- 4. Media Pembelajaran lain yang diperlukan

G. Alokasi Waktu : 3 JP

BAB II

KONSEP PEMBINAAN KINERJA PNS

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti Pembelajaran ini, Peserta dapat menjelaskan tentang Pengertian, Tujuan dan Manfaat Pembinaan Kinerja.

B. Uraian Materi

1.1. Pengertian pembinaan kinerja

Pembinaan kinerja menjadi hal yang penting bagi organisasi. SDM suatu organisasi dituntut memiliki kinerja yang baik. Moeheriono (2014: 68) menyatakan kinerja adalah “istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa, atau prestasi”. Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary, istilah kinerja adalah “*the execution or fulfilment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian tugas). Pada Jurnal yang berjudul “*Performance Management in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan*” oleh Hanif, Ayesha, Nasira, Jabeen, & Zafar, Iqbal J. (2016) menyebutkan bahwa, “Kinerja merupakan barometer untuk mengukur kesejahteraan organisasi secara keseluruhan dan berkontribusi terhadap pelayanan kepada masyarakat”. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2012: 59) mendefinisikan kinerja adalah hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang. Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dipengaruhi juga oleh unsur motivasi dan kemampuan pegawai tersebut. Menurut (Wirawan, 2012: 6-8) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor-faktor yaitu: a. Faktor Internal Pegawai Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. b. Faktor- Faktor Lingkungan Internal Organisasi Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja . Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Penilaian kinerja pada pegawai menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah Behavior Anchor Rating Scale (BARS).

1.2. Tujuan Pembinaan Kinerja

Untuk mencapai kinerja terbaik, pembinaan merupakan hal yang sangat penting. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa Pembinaan berasal dari kata “bina yang berarti pelihara”. Pembinaan berarti membina, memperbaharui, atau proses, perbuatan, cara membina, usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Pembinaan yaitu usaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan .

Aspek yang perlu mendapat perhatian dalam hal pembinaan adalah: a. Pembinaan disiplin. b. Pengembangan kepribadian. c. Mengikutsertakan pegawai (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan d. Memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang tinggi. e. Mengelola konflik. f. Menciptakan saling menghargai antar pegawai. g. Memberikan kesempatan promosi dan pengembangan diri. h. Pengertian pimpinan

terhadap pegawainya yang mempunyai masalah pribadi. i. Adanya jaminan perlakuan adil dan obyektif. j. Memberikan pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan l. Menempatkan pegawai pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*). m. Pengakuan (*recognition*). n. *Financial reward* (imbalan keuangan). (Swasto, 2011: 94) Peraturan Pemerintah RI No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa KORPS dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa ruang lingkup pembinaan mencakup: a. Peningkatan etos kerja dalam rangka mendukung produktivitas kerja dan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil. b. Partisipasi dalam penyusunan kebijakan Pemerintah yang terkait dengan Pegawai Negeri Sipil. c. Peningkatan kerja sama antara Pegawai Negeri Sipil untuk memelihara dan memupuk kesetiakawanan dalam rangka meningkatkan jiwa korps PNS. d. Perlindungan terhadap hak-hak sipil atau kepentingan PNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap mengedepankan kepentingan rakyat, bangsa, dan negara.

Pembinaan kinerja berdasarkan ruang lingkup meliputi: 1. Orientasi Umum diberikan kepada pegawai sebagai pembinaan meningkatkan kelancaran pemahaman pada masalah organisasional dan pekerjaan, orientasi wajib dilaksanakan oleh pimpinan kepada pegawai, dalam program orientasi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2008: 50) meliputi, hambatan-hambatan organisasional, pengenalan pimpinan dan rekan sejawat, tunjangan, dan tugas jabatan. 2. Menyediakan Fasilitas Sarana dan Prasarana untuk Pegawai rangka meningkatkan kinerja pegawai, menjadikan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman, pemenuhan kebutuhan teknologi, serta penyediaan sarana transportasi dinas. agar PNS dapat meningkatkan kinerjanya, memberikan sosialisasi petunjuk teknis pelaksanaan (juknis) kerja, Pembinaan Peningkatan kompetensi ASN dilakukan dengan memberikan pelatihan dan bimbingan teknik (bimtek), memberikan kesempatan pegawai untuk melanjutkan pendidikannya, memberikan pengawasan dan motivasi pada pegawai. Apabila tetap terjadi kasus pelanggaran pada ASN, maka yang perlu dilakukan adalah dengan membuat surat keterangan hitam diatas putih dan disertai berita acara pemeriksaan, kemudian jika masalah masih berlanjut, maka perlu dilakukan hukuman disiplin sedang ataupun berat, penurunan jabatan atau pengurangan atau gaji berkala atau diberhentikan dari jabatan, apabila pelanggaran terlalu berat, maka dapat diberhentikan dari ASN. Hal utama adalah pembinaan kinerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menjelaskan bahwa, disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/ atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. 7. Memberikan Pembinaan melalui Mutasi dari Hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Pegawai negeri sipil dapat diusulkan untuk mutasi promosi, berdasarkan sasaran kinerja pegawai yang dicapai.

1.3. Proses Pembinaan Kinerja

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dijelaskan bahwa pembinaan Kinerja merupakan bagian dari Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Proses Pembinaan Kinerja diatur dalam Permenpan dan RB Nomor 8 Tahun 2021. Bab II Pasal 1 Permenpan dan RB Tahun 2021 menjelaskan bahwa, Sistem Manajemen Kinerja PNS terdiri atas:

- a. Perencanaan Kinerja;
- b. Pelaksanaan Kinerja, pemantauan Kinerja, dan pembinaan Kinerja;
- c. Penilaian Kinerja;

- d. Tindak lanjut; dan
- e. Sistem informasi Kinerja PNS.

Salah satu proses dalam Sistem Manajemen Kinerja adalah Pembinaan Kinerja. Untuk menjamin pencapaian target Kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP dilakukan pembinaan Kinerja melalui bimbingan Kinerja dan konseling Kinerja. Adapun bimbingan Kinerja dan konseling Kinerja.

C. Latihan

1. Jelaskan tentang Pembinaan Kinerja menurut PP 30 Tahun 2019
2. Jelaskan tentang pembinaan kinerja menurut Permenpan dan RB Nomor 8 Tahun 2021.

D. Rangkuman

Pembinaan kinerja PNS bertujuan untuk menjamin pencapaian Target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP. Pembinaan kinerja PNS dilakukan melalui Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja. Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja dilakukan secara berkesinambungan berdasarkan atas hasil Pemantauan Kinerja.

Pembinaan Kinerja bertujuan untuk menjamin pencapaian target Kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP. Pembinaan Kinerja merupakan tindak lanjut dari kegiatan pemantauan Kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai dibawahnya sebagai upaya preventif untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Waktu pelaksanaan pembinaan kinerja disesuaikan dengan pelaksanaan pemantauan kinerja. Pembinaan Kinerja dilakukan melalui bimbingan kinerja yang dapat dilakukan secara individual maupun kelompok dan konseling kinerja yang dilaksanakan secara individual.

E. Evaluasi Materi Pokok 1

1. Pembinaan Kinerja PNS bertujuan:
 - a. Untuk menjamin pencapaian target Perilaku Kerja yang telah ditetapkan dalam SKP.
 - b. Untuk mengukur Perilaku Kerja pegawai.
 - c. Untuk menjamin pencapaian target Kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP.
 - d. Untuk mengukur target kinerja pegawai.
2. Pembinaan kinerja PNS dilakukan melalui:
 - a. Bimbingan Kinerja
 - b. Atasan langsung
 - c. Konseling Kinerja
 - d. Jawaban a dan c benar
3. Pembinaan Kinerja PNS dilakukan melalui bimbingan kinerja dapat dilakukan secara:
 - a. Individual
 - b. Kelompok
 - c. Jawaban a dan b benar
 - d. Jawaban a dan b salah
4. Pembinaan Kinerja merupakan tindak lanjut dari kegiatan pemantauan Kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai dibawahnya sebagai upaya preventif untuk menghindari:
 - a. Kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan.
 - b. Target penilaian kinerja yang tidak tercapai.
 - c. Kegagalan pencapaian sasaran kinerja.
 - d. Kegagalan dalam proses penetapan sasaran kinerja.

5. Waktu pelaksanaan pembinaan kinerja disesuaikan dengan:
- a. Pelaksanaan Pemantauan Konseling
 - b. Pelaksanaan Pemantauan Perilaku
 - c. Pelaksanaan Pemantauan dan monitoring
 - d. Pelaksanaan Pemantauan Kinerja

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

- | | |
|------------|---------------|
| 90% - 100% | = Baik sekali |
| 80% - 89% | = Baik |
| 70% - 79% | = Sedang |
| < 70% | = Kurang |

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BIMBINGAN KINERJA DAN KONSELING KINERJA

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti Pembelajaran ini, Peserta dapat menerapkan bimbingan dan konseling kinerja

B. Uraian Materi

1.1. Bimbingan Kinerja

Bimbingan Kinerja merupakan suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Bimbingan Kinerja diberikan oleh pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus oleh unit kerja kepada pegawai yang dinilai (bawahan).

Bimbingan Kinerja paling kurang dilakukan satu kali dalam setiap semester pada tahun berjalan. Setiap pejabat penilai kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus wajib membuat rekaman informasi mengenai proses bimbingan Kinerja dan penilaian atas kompetensi pegawai. Rekaman informasi tersebut dilaporkan kepada atasan dari pejabat penilai Kinerja. Atasan dari pejabat penilai kinerja dapat melakukan tindak lanjut yang dibutuhkan sesuai rekaman informasi hasil bimbingan Kinerja.

Bimbingan Kinerja merupakan proses interaksi antara pejabat penilai kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dengan pegawai yang dinilai (bawahan) atau antara koordinator/ ketua tim kerja dengan anggota tim kerjanya dalam bentuk dialog Kinerja. Dialog Kinerja pada bimbingan Kinerja bertujuan untuk membangun komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga dapat diketahui kesulitan yang dialami bawahan dalam mencapai rencana Kinerja yang telah ditetapkan sekaligus alternatif solusi konstruktif yang dapat diambil ke depan serta sebagai suatu apresiasi kepada pegawai yang Kinerjanya telah memenuhi target.

Dalam melakukan bimbingan Kinerja terdapat beberapa tahap sebagai berikut:

1. Pra Bimbingan Kerja

- Sebelum bimbingan Kinerja dilaksanakan, pegawai yang dinilai (bawahan) mengisi Format Persiapan Bimbingan Kinerja.
- Format Persiapan Bimbingan Kinerja kemudian disampaikan kepada pejabat penilai kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus.
- Tanggal dan tempat bimbingan kinerja disepakati kemudian oleh pejabat penilai kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dengan pegawai yang dinilai (bawahan).
- Persiapan bimbingan kinerja dituangkan dalam format berikut:

FORMAT PERSIAPAN BIMBINGAN KINERJA

(NAMA INSTANS)		PERIODE PENILAIAN JANUARI SD DESEMBER
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS

NAMA		NAMA	
NIP		NIP	
PANGKAT/ GOL RUANG		PANGKAT/ GOL RUANG	
JABATAN		JABATAN	
UNIT KERJA		UNIT KERJA	
TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI?			
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN UKURAN SPESIFIK	BASELINE TARGET (JIKA ADA)	TARGET SKP	STRATEGI PENCAPAIAN TARGET
.....			
FAKTA: DIMANA SAYA SEKARANG			
TARGET SKP	PROGRESS PENCAPAIAN TARGET	MASALAH/ HAMBATAN	PENYEBAB
.....			

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pegawai yang Dinilai,

(Nama)

(NIP)

2. Pelaksanaan Bimbingan Kinerja

- a) Dalam pelaksanaan bimbingan kinerja, pejabat penilai kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus sedapat mungkin:
 - (1) menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan) berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.
 - (2) berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
 - (3) mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
 - (4) menyampaikan apresiasi atas progress Kinerja yang telah dicapai oleh pegawai yang dinilai (bawahan).
- b) Pelaksanaan bimbingan kinerja membutuhkan keterbukaan pegawai yang dinilai (bawahan) atas permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun progress kinerja yang telah dicapainya.
- c) Setelah bimbingan Kinerja Selesai dilaksanakan, pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus berserta pegawai yang dinilai (bawahan) mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan Bimbingan Kinerja sebagai berikut:

FORMAT

PELAKSANAAN BIMBINGAN KINERJA

(NAMA INSTANS)		PERIODE PENILAIAN JANUARI SD DESEMBER	
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS	
NAMA		NAMA	
NIP		NIP	
PANGKAT/ GOL RUANG		PANGKAT/ GOL RUANG	
JABATAN		JABATAN	
UNIT KERJA		UNIT KERJA	
TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI?			
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN UKURAN SPESIFIK	BASELINE TARGET (JIKA ADA)	TARGET SKP	STRATEGI PENCAPAIAN TARGET
.....			
FAKTA: DIMANA SAYA SEKARANG?			
TARGET SKP	PROGRESS PENCAPAIAN TARGET	MASALAH/ HAMBATAN	PENYEBAB
.....			
PELUANG: APA YANG DAPAT SAYA LAKUKAN? (REKOMENDASI PEJABAT PENILAI KINERJA (ATASAN LANGSUNG) ATAU PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS YANG DISEPAKATI DENGAN PEGAWAI YANG DINILAI (BAWAHAN)?			
.....			
LANGKAH KEDEPAN: APA YANG AKAN SAYA LAKUKAN KEDEPAN?			
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	STRATEGI UNTUK MENGATASI MASALAH/HAMBATAN	PENYESEAIAN INDIKATOR/ TARGET KINERJA (YA / TIDAK)	
.....			

**Jika diperlukan penyesuaian indicator/ target Kinerja maka dilakukan perubahan SKP*

Pegawai yang Dinilai, (tempat), (tanggal, bulan, tahun)
Pejabat Penilai Kinerja/ Pihak Lain
Diberikan Penugasan Khusus

(Nama)
(NIP)

(Nama)
(NIP)

3. Pasca Bimbingan Kinerja

- (a) Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, pegawai yang dinilai (bawahan) mengisi dan menandatangani Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja yang kemudian diserahkan kepada unit yang menangani manajemen kinerja pegawai. di masing-masing Instansi.
- (b) Cara pengisian Format Umpan Balik yaitu:
 - (1) Formulir diisi segera setelah bimbingan selesai dilaksanakan oleh Pejabat Penilai Kinerja/Mentor
 - (2) Untuk setiap kotak agar saudara memberikan nilai dengan skala 1 -3 (dimana 1 = Tidak setuju; 2 = Netral; 3 = Setuju)
 - (3) Tuliskan Nilai Skala yang dipilih dalam kotak yang disediakan
 - (4) Umpan balik pelaksanaan bimbingan Kinerja diisi pada format sebagai berikut

**FORMAT
UMPAN BALIK PELAKSANAAN BIMBINGAN KINERJA**

P (NAMA INSTANS)	PERIODE PENILAIAN JANUARI SD DESEMBER
PEGAWAI YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI KINERJA/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS
NAMA	NAMA
NIP	NIP
PANGKAT/ GOL RUANG	PANGKAT/ GOL RUANG
JABATAN	JABATAN
UNIT KERJA	UNIT KERJA
TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI?	
TENTANG PEGAWAI YANG DINILAI	1. Saya merasa diperhatikan dan dipahami oleh atasan saya. 2. Saya merasa tindakan/langkah yang telah saya lakukan dihargai oleh atasan saya. 3. Saya merasa dapat dengan bebas mengemukakan pendapat/pemikiran saya kepada atasan saya.
TENTANG PEJABAT PENILAI KINERJA (ATASAN LANGSUNG)/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS	4. Saya merasa bahwa atasan saya memberikan pandangan berdasarkan data/fakta yang akurat. 5. Saya merasa bahwa atasan saya memberikan pandangan/pendapat positif kepada saya. 6. Saya merasa atasan saya lebih banyak menggunakan metode bertanya dibandingkan mengurui.
TENTANG PEGAWAI YANG DINILAI (BAWAHAN) DAN PEJABAT PENILAI KINERJA (ATASAN LANGSUNG)/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUNJUKAN KHUSUS	7. Saya merasa atasan saya membantu saya dalam mencari solusi dan aksi tindak lanjut. 8. Saya tahu apa yang akan saya lakukan setelah mengikuti bimbingan Kinerja ini. 9. Saya memahami maksud dan tujuan bimbingan Kinerja ini..

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

(Nama) (NIP)

4. Tindak Lanjut Hasil Bimbingan Kinerja

- Selain kewajiban untuk membuat rekaman informasi mengenai proses Bimbingan Kinerja, pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang penugasan khusus juga diwajibkan untuk melakukan penilaian atas kompetensi pegawai.
- Pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus harus mengetahui terlebih dahulu kompetensi yang dipersyaratkan untuk masing-masing pegawai yang dibimbing kerjanya.
- Penilaian kompetensi dilakukan pada format berikut:

FORMAT

PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI SEBAGAI TINDAK LANJUT BIMBINGAN KINERJA

(NAMA INSTANS) PERIODE PENILAIAN
.... JANUARI SD DESEMBER

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS	
NAMA		NAMA	
NOP		NIP (<i>opsional</i>)	
PANNGKAT/ GOL RUANG		PANNGKAT/ GOL RUANG	
JABATAN		JABATAN	
UNIT KERJA		UNIT KERJA	
NO	KOMPETENSI PEGAWAI*	NILAI (SKALA 1 – 5)	ALASAN TERHADAP PENILAIAN KOMPETENSI*
1	Manajerial		
	1. Integritas		
	2. Kerjasama		
	3. Komunikasi		
	4. Orientasi pada Hasil		
	5. Penilaian Publik		
	6. Pengembangan Diri dan Orang lain		
	7. Mengelola Perubahan		
	8. Pengambilan Keputusan		
2	Sosio Kultural		
	1. Perekat dan Pemersatu Bangsa		
3	Teknis		
	1.		
	2. Dst		

*penilaian dibandingkan dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) pegawai yang dinilai

DESKRISI SKALA PENILAIAN		
1	Sangat Kurang	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya jauh dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (Tidak ada Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
2	Kurang memadai	Diberikan kepada pegawai yang kompetensinya dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan

		(1-2 Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
3	Memadai	Diberikan kepada pegawai yang dinilai kompetensinya sesuai standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
4	Diatas Memadai	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya diatas standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Kompetensi dipenuhi dan menunjukkan perilaku di atas level kompetensinya)
5	Istimewa	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya diatas standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Kompetensi dipenuhi dan menunjukkan perilaku jauh di atas level kompetensinya)

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

(Nama)
(NIP)

1.2. Konseling Kinerja

1. Konseling Kinerja merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah perilaku kerja yang dihadapi pegawai dalam mencapai target Kinerja.
2. Layanan konseling Kinerja dilaksanakan secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab.
3. Tahapan konseling Kinerja sebagai berikut:
 - a) Identifikasi Pegawai yang Memiliki Permasalahn Perilaku
 - (1) Identifikasi pegawai yang memiliki masalah perilaku dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja bersamaan dengan pemantauan Kinerja atau didasarkan pada hasil pengukuran perilaku kerja dengan menggunakan metode penilaian perilaku 360° maupun metode pengawasan melekat dari atasan langsung dan/atau metode lainnya yang ditetapkan oleh Instansi Pemerintah.
 - (2) Hasil pemantauan maupun pengukuran perilaku kerja pegawai sebagaimana angka (1) dibandingkan dengan progress pencapaian Kinerja terkini yang bersangkutan dan/atau Kinerja Tim Kerjanya.
 - (3) Apabila perilaku kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian Kinerja individu dan/atau tim kerjanya, maka pejabat penilai Kinerja wajib mengkomunikasikannya kepada pegawai pada kesempatan bimbingan Kinerja pegawai.
 - (4) Apabila tidak ada perubahan perilaku dari bawahan, maka pejabat penilai Kinerja wajib melaporkan permasalahan perilaku kerja pegawai tersebut kepada pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian, dengan melampirkan bukti hasil bimbingan Kinerja dan laporan permasalahan perilaku kerja pegawai.
 - (5) Pejabat yang Berwenang atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian membuat daftar pegawai yang mempunyai permasalahan perilaku kerja pegawai.
 - (6) Laporan permasalahan perilaku kerja pegawai dituangkan dalam format berikut:

**FORMAT
PERMASALAH PERILAKU KERJA**

(NAMA INSTANS)		PERIODE PENILAIAN JANUARI SD DESEMBER	
PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA		NAMA	
NIP		NIP	
PANGKAT/GOL RUANG		PANGKAT/GOL RUANG	
UNIT KERJA		UNIT KERJA	
FAKTA: DIMANA ANDA SEKARANG? (DIISI OLEH PEJABAT PENILAI KINERJA/ KONSELOR)			
TARGET SKP PEGAWAI YANG DINILAI	PROGRESS PENCAPAIAN TARGET PEGAWAI YANG DINILAI	TARGET TIM KERJA	PROGRESS PENCAPAIAN TARGET TIM KERJA
.....			
MASALAH: APA PERMASALAHN PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DINILAI? PERILAKU KERJA MELIPUTI: ORIENTASI PELAYANAN, KOMITMEN, INISIATIF KERJA, KERJASAMA, KEPEMIMPINAN (DIISI OLEH PEJABAT PENILAI KINERJA/ KONSELOR)			
JELASKAN SECARA DETIL PERMASALAHAN TERKAIT PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DINILAI YANG DIANGGAP MENGHAMBAT KINERJA INDIVIDU ATAU TIM KERJA! APAKAH PERMASALAHAN PERILAKU KERJA SERUPA JUGA TERJADI PADA ANGGOTA TIM KERJA LAINNYA? YA / TIDAK			
RETROSPEKTIF: APA YANG SUDAH ANDA LAKUKAN UNTUK PERBAIKAN PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DINILAI (DIISI OLEH PEJABAT PENILAI/ KONSELOR)			
YANG SUDAH DILAKUKAN UNTUK MEMPERBAIKI PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DINILAI ADALAH: 			

(tempat, tanggal bulan tahun)
Pejabat Penilai Kinerja,

(Nama)
(NIP)

- b) Pelaksanaan Konseling Perilaku Kerja
- (1) Berdasarkan laporan permasalahan perilaku yang dibuat oleh Pejabat penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian kemudian melakukan Langkah-langkah sebagai berikut:
 - (a) membuat daftar pegawai yang mempunyai permasalahan perilaku kerja;
 - (b) menetapkan pegawai yang mempunyai permasalahan perilaku kerja untuk dilakukan konseling Kinerja;

- (c) menetapkan konselor independent yang ditunjuk Instansi untuk melakukan konseling Kinerja; dan
- (d) menetapkan jadwal dan tempat konseling kinerja secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggungjawab.
- (2) Konseling Kinerja selain dilakukan oleh konselor independent, juga dapat dilakukan oleh:
 - (a) pejabat penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling; dan
 - (b) pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling.
 - (c) Tindak Lanjut Hasil Konseling Kinerja
 - (1) Hasil Konseling Kinerja dilaporkan oleh;
 - (a) pejabat penilai Kinerja kepada atasan pejabat penilai Kinerja;
 - (b) pejabat yang mempunyai fungsi memberikan konseling kepada atasan langsung; atau
 - (c) konselor independent kepada Pejabat yang Berwenang atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.
 - (2) Berdasarkan hasil konseling Kinerja, atasan dari pejabat penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang dan/ atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian dapat menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berupa bimbingan, pelatihan, penugasan khusus, diusulkan mutasi, dan/atau direkomendasikan untuk diproses penjurusan hukuman disiplin.

C. Latihan

1. Jelaskan Teknis Bimbingan Kinerja menurut Permenpan dan RB Nomor 8 tahun 2021 dan bagaimana tindak lanjutnya!
2. Jelaskan teknis Konseling kinerja menurut Permenpan dan RB nomor 8 tahun 2021 dan bagaimana tindak lanjutnya!

D. Rangkuman

Pembinaan kinerja merupakan tindak lanjut dari kegiatan pemantauan Kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai dibawahnya sebagai upaya preventif untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pembinaan Kinerja bertujuan untuk menjamin pencapaian target Kinerja yang telah ditetapkan dan SKP. Proses pembinaan Kinerja dilakukan melalui bimbingan Kinerja yang dapat dilakukan secara individual maupun kelompok dan konseling kinerja dilaksanakan secara individual.

Salah satu proses pembinaan Kinerja adalah bimbingan Kinerja, dimana bimbingan Kinerja merupakan suatu proses terus menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Bimbingan Kinerja merupakan proses interaksi pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dengan pegawai yang dinilai (bawahan) atau coordinator/ ketua tim kerja dengan anggota tim kerjanya dalam bentuk dialog Kinerja. Dialog Kinerja bertujuan untuk membangun komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga dapat diketahui kesulitan yang dialami bawahan sehingga dapat diketahui kesulitan yang dialami bawahan dalam mencapai rencana Kinerja yang telah ditetapkan sekaligus alternatif solusi

konstruktif yang dapat diambil kedepan sebagai suatu apresiasi kepada pegawai yang Kinerjanya telah mencapai target,

Tahap lain dalam proses pembinaan Kinerja adalah konseling Kinerja. Konseling Kinerja merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah perilaku kerja yang dihadapi pehawai dalam mencapai target Kinerja. Konseling Kinerja selain dilakukan oleh konselor independent, juga dapat dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling dan pejabat yang memiliki fungsi konseling.

Konseling merupakan salah satu teknik dalam pelayanan bimbingan, melalui serangkaian pertemuan langsung dan tatap muka antara konselor dan klien, yang bertujuan agar klien mampu memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap dirinya, mampu memecahkan masalahnya, mampu mengembangkan potensinya menjadi lebih optimal Dengan demikian, konseling memegang peranan penting dalam bimbingan

Sedangkan strategi konseling karyawan, meliputi: *correcting*, *coaching*, dan *consulting*. Ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Correcting*, fungsi utama konseling tipe *Correcting* bukan untuk menentukan kesalahan atau hukuman yang tepat bagi karyawan yang berunjuk kerja rendah. Fungsi utama *Correcting* lebih ditekankan pada penerapan prinsip-prinsip perbaikan dalam setiap cara yang diharapkan dapat mencegah individu-individu tertentu dari kegagalan-kegagalan berprestasi sebagaimana yang diharapkan lembaga. Koreksi perlu diperhatikan dengan memegang prinsip-prinsip: segeram mungkin (*immediate*) dapat diprediksikan (*redictable*), tidak bersifat personal (*impersonal*), dan konsisten (*consistent*)
2. *Coaching*, untuk melakukan *Coaching* dengan baik seorang konselor perlu terampil dalam mengobservasi, menjelaskan dan membantu orang lain dalam memperbaiki unjuk kerjanya (performanya). Program ini dapat disediakan berbagai pelatihan praktis sesuai dengan masal
3. ah dan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kapasitas (*capaity building*) sesuai dengan bidang garapannya masing-masing.
3. *Consulting*, memberi layanan bagi pegawai yang ingin berkonsultasi menyangkut masalah kerja maupun masalah pribadi harus disediakan oleh lembaga. Kebutuhan konsultasi dapat bersifat perorangan atau kelompok. Oleh karena itu, maka konseling konseling konsultasi ini dapat dilakukan secara individual maupun kelompok.[Nurhayati;2012]

Karakteristik Konselor Ada beberapa karakteristik konselor yang terkait dengan konseling:

1. Pengetahuan mengenai diri sendiri, dengan makna bahwa konselor mengetahui cecara baik tentang dirinya, apa yang dilakukan, masalah yang dihadapi, dan masalah klien yang terkait dengan konseling.
2. Kompetensi, dengan makna bahwa kualitas fisik, intelektual, emosional, sosial, dan moral yang harus dimiliki oleh konselor.
3. Kesehatan psikologis yang baik.
4. Dapat dipercaya, konselor bukan sebagai satu ancaman bagi klien dalam konseling, akan tetapi sebagai pihak yang memberikan rasa aman.
5. Kejujuran, kejujuran yang mutlak memiliki makna bahwa seorang konselor harus terbuka, autentik, dan sejati dalam penampilannya.
6. Kekuatan atau daya, keberanian konselor untuk melakukan apa yang dikatakan oleh

dirinya yang dalam, dapat membantu konselor dalam keseluruhan konseling.

7. Kehangatan, sebagai satu kondisi yang mampu menjadi pihak yang ramah, peduli, dan dapat menghibur orang lain.
8. Pendengar yang aktif.
9. Kesabaran, yakni memiliki toleransi terhadap ambiguitas (bermakna ganda) yang terjadi dalam konseling sebagai konsekuensi dari kompleksnya manusia, mampu berdampingan dengan klien dan membiarkan untuk mengikuti arahnya sendiri meskipun mungkin konselor mengetahui adanya jalan yang lebih singkat, tidak takut pemborosan waktu dalam minatnya terhadap pertumbuhan klien, dapat mempertahankan kritikan dan pertanyaan.
10. Kepekaan, maksudnya konselor sadar akan kehalusan dinamika yang timbul dari diri klien dan konselor sendiri.
11. Kebebasan, meliputi; menempatkan nilai tinggi terhadap kebebasan dalam hidupnya, dapat membedakan antara manipulasi dan edukasi dalam konseling, memahami perbedaan antara kebebasan yang dangkal dengan yang sesungguhnya dan membantu klien dalam konseling dengan menghargai perbedaan itu, mencoba dan menahrgai kebebasan yang benar dalam hubungan konseling.
12. Kesadaran holistik atau utuh, hal ini ditandai dengan; konselor sangat menyadari akan dimensi kepribadian dan kompleksitas keterkaitannya, mencari konsultasi secara tepat dan membuat rujukan secara cerdas, sangat akrab dan terbuka terhadap berbagai teori tentang perilaku dan bahkan mungkin memiliki teori sendiri. [Nurhayati; 2011] Dengan adanya karakteristik di atas, menjadi menjadi sangat jelas bahwa profesi konselor merupakan pekerjaan yang menuntut keahlian, artinya profesi konselor tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus terlebih dahulu untuk melakukan pekerjaan itu.

E. Evaluasi Materi Pokok II

1. Bimbingan Kinerja adalah:
 - a. Suatu proses yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
 - b. Suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
 - c. Suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS.
 - d. Suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
2. Bimbingan Kinerja diberikan oleh:
 - a. Atasan Pejabat Penilai Kinerja PNS atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus oleh unit kepada PNS.
 - b. Pejabat Penilai Kinerja PNS atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus oleh unit kepada PNS.
 - c. Pihak lain yang diberikan penugasan khusus oleh unit kepada PNS.
 - d. Pejabat Penilai Kinerja PNS atau pihak ketiga.
3. Bimbingan Kinerja dapat dilakukan secara:

- a. Individual maupun kelompok.
 - b. Individual
 - c. Kelompok
 - d. Semua jawaban salah
4. Konseling Kinerja merupakan proses:
- a. Identifikasi dan penyelesaian masalah perilaku kerja yang dihadapi pegawai dalam mencapai target Kinerja.
 - b. Mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
 - c. Menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan) berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.
 - d. Mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
5. Layanan konseling Kinerja dilaksanakan secara:
- a. Individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan.
 - b. Individual dengan memperhatikan prinsip tanggung jawab.
 - c. Individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan terstruktur.
 - d. Individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab

F.Umpun Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB IV PENUTUP

A.Kesimpulan

Bimbingan dan Konseling dirumuskan secara terpisah pada teori diatas, namun dalam prakteknya bimbingan dan konseling sebetulnya tidak terpisah apalagi jika kita memahami bahwa konseling merupakan salah satu bagian dari suatu teknik dalam melakukan bimbingan. Selain itu ketika seseorang sedang melakukan konseling, berarti ia sedang memberikan bimbingan. Oleh karena itu, perlu kiranya dikonsepsikan pengertian bimbingan dan konseling secara terintegrasi. Bimbingan dan konseling merupakan proses bantuan atau pertolongan yang diberikan oleh pembimbing kepada individu melalui pertemuan tatap muka atau hubungan timbal balik antar keduanya, agar konseli memiliki kemampuan atau kecakapan melihat dan menemukan masalahnya serta mampu memecahkan masalahnya sendiri.

B. Evaluasi materi pokok

1. Pembinaan Kinerja merupakan tindak lanjut dari kegiatan pemantauan Kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai dibawahnya sebagai upaya:
 - a. Adaptif untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan.
 - b. Untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan.
 - c. Preventif untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan.
 - d. preventif untuk menghindari kegagalan atau penyimpangan perilaku.
2. PP 30 Tahun 2019 pasal 30 mengatur tentang:
 - a. Konseling Kinerja
 - b. Bimbingan Kinerja
 - c. Syarat Kinerja
 - d. Pembinaan Kinerja
3. Berdasarkan Permenpan dan RB Nomor 8 Tahun 2021 pasal 10 menyatakan:
 - a. Pembinaan Kinerja dilakukan melalui bimbingan Kinerja dan konseling Kinerja.
 - b. Pembinaan Kinerja dilakukan melalui bimbingan .
 - c. Pembinaan Kinerja dilakukan melalui konseling Kinerja .
 - d. Pembinaan Kinerja dilakukan melalui bimbingan Kinerja dan konseling Kinerja untuk menjamin pencapaian target Kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP.
4. Setiap Pejabat Penilai Kinerja PNS atau pihak lain wajib membuat rekaman informasi mengenai proses:
 - a. Bimbingan Kinerja
 - b. Penilaian atas kompetensi PNS
 - c. Bimbingan Kinerja dan penilaian atas kompetensi PNS
 - d. Bimbingan Kinerja dan penilaian atas loyalitas PNS
5. Bimbingan Kinerja dilakukan paling kurang satu kali dalam:
 - a. Setiap bulan pada tahun berjalan
 - b. Setiap triwulan pada tahun berjalan
 - c. Setiap semester pada tahun berjalan
 - d. Setiap tahun pada tahun berjalan
6. Tahapan dalam melakukan bimbingan Kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Pra Bimbingan Kinerja, Pelaksanaan Bimbingan Kinerja, Pasca Bimbingan Kinerja, Tindak Lanjut Bimbingan Kinerja.
 - b. Rencana Bimbingan Kinerja, Pelaksanaan Bimbingan Kinerja, Pasca Bimbingan Kinerja, Tindak Lanjut Bimbingan Kinerja.
 - c. Program Bimbingan Kinerja, Pelaksanaan Bimbingan Kinerja, Pasca Bimbingan Kinerja, Tindak Lanjut Bimbingan Kinerja.

- d. Sasaran Bimbingan Kinerja, Pelaksanaan Bimbingan Kinerja, Pasca Bimbingan Kinerja, Tindak Lanjut Bimbingan Kinerja.
- 7. Dalam pelaksanaan bimbingan kinerja, pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus sedapat mungkin:
 - a. menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan) berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.
 - b. berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
 - c. mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi pegawai yang dinilai (bawahan).
 - d. Jawaban a, b, c benar
- 8. Sebelum bimbingan kinerja dilaksanakan, pegawai yang dinilai (bawahan) mengisi:
 - a. Formulir Persiapan Bimbingan Kinerja.
 - b. Format Persiapan Bimbingan Kinerja.
 - c. Program Persiapan Bimbingan Kinerja
 - d. Target Persiapan Bimbingan Kinerja.
- 9. Selain kewajiban untuk membuat rekaman informasi mengenai proses Bimbingan Kinerja, pejabat penilai Kinerja (atasan langsung) atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus juga diwajibkan untuk melakukan:
 - a. Penilaian atas kompetensi pegawai.
 - b. Penilaian atas tindakan pegawai
 - c. Penilaian khusus karena pernah konflik
 - d. Penilaian atas dasar pertemanan
- 10. Tahapan konseling Kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Identifikasi Pegawai yang Memiliki Permasalahan Perilaku.
 - b. Pelaksanaan Konseling Perilaku Kerja
 - c. Tindak Lanjut Hasil Konseling Kinerja
 - d. Jawaban a, b dan c benar
- 11. Apabila perilaku kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian Kinerja individu dan/atau tim kerjanya, maka pejabat penilai Kinerja wajib:
 - a. Mengkomunikasikannya kepada pegawai pada kesempatan bimbingan Kinerja pegawai.
 - b. Mengkomunikasikannya kepada pegawai pada kesempatan konseling Kinerja pegawai.
 - c. Mengkomunikasikannya kepada pegawai pada kesempatan pembinaan Kinerja pegawai.
 - d. Mengkomunikasikannya kepada pegawai pada kesempatan konsultasi Kinerja pegawai.
- 12. Apabila dalam proses konseling Kinerja tidak ada perubahan perilaku dari bawahan, maka pejabat penilai Kinerja wajib melaporkan permasalahan perilaku kerja pegawai tersebut kepada:
 - a. Pejabat penilai Kinerja
 - b. Atasan Pejabat penilai Kinerja
 - c. Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian, dengan melampirkan bukti hasil bimbingan Kinerja dan laporan permasalahan perilaku kerja pegawai.
 - d. Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan pengawasan, dengan melampirkan bukti hasil bimbingan Kinerja dan laporan permasalahan perilaku kerja pegawai.

13. Konseling Kinerja selain dilakukan oleh konselor independen, juga dapat dilakukan oleh:
 - a. pejabat penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling
 - b. pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling
 - c. Jawaban a dan b benar
 - d. Jawaban a dan b salah
14. Hasil konseling Kinerja dilaporkan oleh:
 - a. Pejabat penilai Kinerja kepada atasan dari pejabat penilai Kinerja
 - b. Pejabat penilai Kinerja kepada auditor pengawasan
 - c. Konselor independen kepada auditor pengawasan.
 - d. Konselor independen kepada pimpinan tertinggi.
15. Berdasarkan hasil konseling Kinerja, atasan dari pejabat penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian dapat menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berupa:
 - a. Bimbingan, pelatihan, penugasan khusus
 - b. Diusulkan Mutasi
 - c. Direkomendasikan untuk diproses penjatuhan hukuman disiplin
 - d. Jawaban a, b dan c benar

C. Kunci Jawaban

Bab II

1. c
2. d
3. c
4. a
5. d

Bab III

1. d
2. b
3. a
4. a
5. d

Bab IV

1. c
2. d
3. d
4. c
5. c
6. a
7. d
8. b
9. a
10. d
11. a
12. c
13. c
14. a
15. d

D. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5 \text{ (sesuai jumlah soal)}} \times 100\%$$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan peraturan pemerintah 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
 Peraturan Menteri Agama RI Nomor 75 Tahun 2015 tentang penyelenggaraan Diklat Pegawai pada Kementerian Agama;
 Nainggolan, 2007, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta;PT.Pertja;
 Djunaidi, Peningkatan Kinerja Staf melalui Bimbingan Konseling dan Studi Komparasi, Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol. 4 No. 2 (Desember) 2019 Hlm 1 – 30;
 Moeheriono. 2014. Indikator Kinerja Utama (IKU):Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Moleong, L.J. 2011;
 Hanif, Ayesha, Nasira, Jabeen, & Zafar, Iqbal J. 2016. Performance Management in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan (Versi Elektronik). A Research Journal of South Asian Studies, 31 (1), 99-116. Diperoleh 12 Januari 2017;
 Uno, H.B. & Lamatenggo, Nina. 2012. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Jakarta: PT Bumi Aksara;
 Wirawan. 2012. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
 Swasto, Bambang. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UB Press.
 Martoyo, susilo, Manajemen Sumber Daya Manusia Penerbit: BPFE UGM, 2015
 Jamal Makmur Asmani, *Panduan Efektif Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010)
 Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, Strategi Belajar Mengajar, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002),
 Dewa Kettut Sukardi dan Desak P.E. Nila Kusmawati, Proses Bimbingan dan Konseling di Sekolah, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008)
 Fenti Hikmawati, Bimbingan Konseling, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011).
 Tohirin, Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah (Berbasis Integrasi), (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007),
 Eti Nurhayati, Bimbingan, Konseling & Psikoterapi Inovatif, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011),

Petunjuk Penggunaan Modul

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Penempatan dan Mutasi Pegawai, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Penempatan dan Mutasi Pegawai 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. Diperbolehkan 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.

