



# BUPATI MERANGIN

PROVINSI JAMBI

PERATURAN BUPATI MERANGIN

NOMOR 11 TAHUN 2023

TENTANG

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MERANGIN,

- Menimbang : a. bahwa dalam upaya peningkatan kinerja, efektivitas pelaksanaan tugas, dan peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat, serta mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik, Pemerintah Kabupaten Merangin perlu melakukan upaya perubahan dan perbaikan guna meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara secara terencana dan terarah;
- b. bahwa salah satu upaya perubahan dan perbaikan kualitas Aparatur Sipil Negara oleh Pemerintah Kabupaten Merangin sebagaimana dimaksud pada huruf a dilaksanakan melalui penerapan sistem evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dengan memperhatikan sasaran kinerja, capaian hasil kerja, serta perilaku kerja Aparatur Sipil Negara melalui penggunaan teknologi informasi;
- c. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 61 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Setiap Instansi Pemerintah harus menerapkan Sistem Manajemen Kinerja PNS;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 25), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1965 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II Sarolangun Bangko dan Daerah Tingkat II Tanjung Jabung (Lembaran Negara Republik Indonesia 1965 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2755);

2. Undang-Undang Nomor 54 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Sarolangun, Kabupaten Tebo, Kabupaten Muaro Jambi dan Kabupaten Tanjung Jabung Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3903, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 54 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Sarolangun, Kabupaten Tebo, Kabupaten Muaro Jambi dan Kabupaten Tanjung Jabung Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 81, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3969);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
4. 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);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
7. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2004 tentang Larangan Pegawai Negeri Sipil Menjadi Anggota Partai Politik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 128, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4440);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 142, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4450);

10. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037, sebagaimana telah diubah dengan 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));
11. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6718);
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
15. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 08 Tahun 1996 tentang Pedoman Pelaksanaan Hari Kerja Di Lingkungan Lembaga Pemerintah;
16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
17. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
18. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyerderhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);
19. Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2016 Nomor 10);

20. Peraturan Bupati Merangin Nomor 39 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat dan Badan Daerah (Berita Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2016 Nomor 39), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bupati Merangin Nomor 26 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Merangin Nomor 39 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat dan Badan Daerah (Berita Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2018 Nomor 26);
21. Peraturan Bupati Merangin Nomor 62 Tahun 2018 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin (Berita Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2018 Nomor 62);
22. Peraturan Bupati Merangin Nomor 67 Tahun 2022 tentang Ketentuan Hari Kerja, Jam Kerja, dan Penerapan Sistem Absensi Pegawai Online Bagi Pegawai Negeri Sipil di Jajaran Pemerintah Kabupaten Merangin (Berita Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2022 Nomor 67);

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN.

#### BAB I

#### KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Merangin.
2. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
4. Bupati adalah Bupati Merangin.
5. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin.
6. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

7. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
8. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
9. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.
10. Umpan Balik Berkelanjutan adalah tanggapan atau respon yang diberikan atas kinerja Pegawai.
11. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama bulanan atau triwulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai.
12. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai.
13. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
14. Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (outcome/outcome antara/output/layanan), dan/atau pejabat lain di luar instansi pemerintah dimana pegawai mendapat penugasan khusus.
15. Unit Kerja adalah satuan organisasi dalam Instansi Pemerintah yang dipimpin oleh pejabat administrasi, pejabat pimpinan tinggi, atau yang setara.
16. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
17. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah Bupati yang berdasarkan peraturan perundang-undangan berwenang dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian ASN.
18. Perencanaan Kinerja adalah proses merencanakan pekerjaan dan target yang akan dicapai oleh ASN.
19. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.
20. Indikator Kinerja Individu adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap ASN.

21. Realisasi adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian sesuai atau melebihi target.
22. Pejabat Penilai Kinerja ASN adalah Atasan Langsung ASN yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
23. Pengelola Kinerja adalah pejabat yang melaksanakan tugas dan fungsi pengelolaan kinerja ASN.
24. Tim Penilai Kinerja ASN adalah tim yang dibentuk oleh PPK yang berwenang untuk memberikan pertimbangan kepada PPK atas usulan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan bagi ASN.
25. Pemantauan Kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja ASN untuk mengamati pencapaian target kinerja.
26. Capaian Kinerja adalah perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja.
27. Bimbingan Kinerja adalah suatu proses terus menerus dan sistematis yang dilakukan oleh Atasan Langsung dalam membantu ASN agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi ASN, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
28. Penghargaan adalah suatu apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada ASN atas pencapaian Kinerja yang sangat baik.
29. pekerjaan yang tidak berkaitan dengan tugas dan fungsi, dilakukan diluar rencana organisasi, tetapi tidak keluar dari kaitan tugas ASN dalam melaksanakan perintah atasan, kebijakan dan pelayanan.
30. Tugas Tambahan adalah langkah kerja untuk melaksanakan pekerjaan yang tidak berkaitan dengan tugas dan fungsi, dilakukan diluar rencana organisasi, tetapi tidak keluar dari kaitan tugas ASN dalam melaksanakan perintah atasan,kebjakan dan pelayanan.
31. Prosedur pengumpulan, pengolahan, analisis, penyajian, pemanfaatan, dan pendokumentasian data Kinerja ASN secara terintegrasi.
32. Penilaian Perilaku Kerja adalah penilaian atas tindakan keseharian ASN melalui pernyataan dari ASN lain di lingkungan kerja masing-masing dengan pendekatan psikologis berupa kuesioner yang terdiri atas serangkaian pernyataan tertutup.
33. Keberatan adalah prosedur atau cara yang ditempuh ASN jika merasa tidak puas atau kurang puas atas hasil pencapaian Kinerja atau data yang berkaitan dengan Kinerja pada periode berkenaan.
34. Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.
35. Pelaksana Harian yang selanjutnya disingkat Plh adalah Pegawai yang ditunjuk menduduki jabatan struktural di Lingkungan Pemerintah Daerah apabila pejabat definitifnya berhalangan sementara.

36. Pelaksana Tugas yang selanjutnya disingkat dengan Plt adalah Pegawai yang ditunjuk untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Daerah apabila pejabat definitifnya berhalangan tetap atau Pegawai yang memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Daerah, namun belum memenuhi persyaratan administrasi sesuai ketentuan yang berlaku, dan ditunjuk untuk melaksanakan tugas pada suatu jabatan struktural.

#### Pasal 2

Penilaian kinerja Pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

- a. peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;
- b. penguatan peran Pimpinan; dan
- c. penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

#### Pasal 3

Penilaian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 berorientasi pada:

- a. pengembangan kinerja Pegawai;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

#### Pasal 4

Penilaian kinerja Pegawai ditujukan bagi;

- a. PNS; dan
- b. PPPK.

#### Pasal 5

Penilaian kinerja Pegawai terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
- b. pelaksanaan, pemantauan, dan pengembangan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- d. tindak lanjut evaluasi Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

## Pasal 6

Pemerintah Kabupaten Pemerintah wajib menerapkan penilaian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.

## BAB II

### PERENCANAAN KINERJA

## Pasal 7

- (1) Perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP.
- (2) Dalam proses penyusunan SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pimpinan dan Pegawai melakukan dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.
- (3) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan proses untuk menentukan;
  - a. rencana kinerja yang terdiri atas:
    1. rencana hasil kerja Pegawai beserta ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target; dan
    2. perilaku kerja Pegawai yang diharapkan;
  - b. sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja Pegawai;
  - c. skema pertanggungjawaban kinerja Pegawai; dan
  - d. konsekuensi atas pencapaian kinerja Pegawai.
- (4) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi untuk penyusunan SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan sejak penyusunan rancangan perjanjian kinerja unit kerja.
- (5) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dituangkan dalam dokumen SKP.

## Pasal 8

- (1) Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dilakukan dengan mengacu pada:
  - a. perencanaan strategis;
  - b. perjanjian kinerja unit kerja;
  - c. organisasi dan tata kerja;
  - d. rencana kinerja Pimpinan;
  - e. kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan Pegawai; dan
  - f. prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi/unit kerja/Pimpinan.
- (2) Selain mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), penetapan dan klarifikasi Ekspektasi bagi PPPK mengacu pada dokumen perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## Pasal 9

- (1) Rencana hasil kerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf a angka 1 merupakan outcome, outcome antara, output, dan/atau layanan yang akan dihasilkan Pegawai.
- (2) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek:
  - a. kuantitas;
  - b. kualitas;
  - c. waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
  - d. biaya.
- (3) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dinyatakan dengan pendekatan kualitatif atau kuantitatif.

## Pasal 10

- (1) Perilaku kerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf a angka 2 meliputi aspek:
  - a. orientasi pelayanan;
  - b. komitmen;
  - c. inisiatif kerja;
  - d. kerja sama; dan
  - e. kepemimpinan.
- (2) Perilaku kerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dalam nilai dasar aparatur sipil negara yang menjadi standar perilaku Pegawai.
- (3) Standar perilaku kerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas:
  - a. berorientasi pelayanan yang meliputi:
    1. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
    2. ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
    3. melakukan perbaikan tiada henti;
  - b. akuntabel yang meliputi:
    1. melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
    2. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
    3. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;
  - c. kompeten yang meliputi:
    1. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
    2. membantu orang lain belajar; dan
    3. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;
  - d. harmonis yang meliputi:
    1. menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;

2. suka menolong orang lain; dan
  3. membangun lingkungan kerja yang kondusif;
- e. loyal yang meliputi:
1. memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
  2. menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, Pimpinan, instansi, dan negara; dan
  3. menjaga rahasia jabatan dan negara;
- f. adaptif yang meliputi:
1. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
  2. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
  3. bertindak proaktif; dan
- g. kolaboratif yang meliputi:
1. memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
  2. terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
  3. menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- (4) Selain perilaku kerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Pimpinan dapat menetapkan Ekspektasi khusus atas perilaku kerja Pegawai didasarkan pada nilai dasar aparatur sipil negara.

#### Pasal 11

- (1) Sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf b paling sedikit meliputi dukungan:
  - a. sumber daya manusia;
  - b. anggaran;
  - c. peralatan kerja;
  - d. pendampingan Pimpinan; dan/atau
  - e. sarana dan prasarana.
- (2) Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.

#### Pasal 12

- [ Skema pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf c terdiri atas:
- a. jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana kinerja Pegawai; dan
  - b. bukti kinerja yang diharapkan.

### Pasal 13

Konsekuensi dalam pencapaian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf d dapat berupa kesepakatan mengenai:

- a. Konsekuensi positif dalam hal capaian kinerja Pegawai memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan
- b. Konsekuensi negatif dalam hal capaian kinerja Pegawai tidak memenuhi ekspektasi Pimpinan.

### Pasal 14

- (1) SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (5) ditetapkan paling lambat akhir bulan Januari.
- (2) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan sesuai hasil Umpan Balik Berkelanjutan dan penugasan di tahun berjalan kepada Pegawai.
- (3) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) ditandatangani oleh Pegawai dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.

### Pasal 15

Rincian perencanaan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 sampai dengan Pasal 14 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

## BAB III

### PELAKSANAAN, PEMANTAUAN, DAN PEMBINAAN

#### KINERJA PEGAWAI

### Pasal 16

- (1) Pegawai melaksanakan rencana kinerja setelah penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2).
- (2) Pelaksanaan rencana kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didokumentasikan secara periodik.
- (3) Periode pendokumentasian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
  - a. harian;
  - b. mingguan;
  - c. bulanan;
  - d. triwulanan;
  - e. semesteran; dan/atau
  - f. tahunan.
- (4) Instansi Pemerintah menetapkan periode pendokumentasian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai.

## Pasal 17

- (1) Terhadap pelaksanaan rencana kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, Pimpinan wajib melakukan pemantauan kinerja dalam bentuk pengamatan dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan.
- (2) Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan secara:
  - a. langsung; dan/atau
  - b. tidak langsung.
- (3) Seluruh Umpan Balik Berkelanjutan yang diterima Pegawai secara langsung dan/atau tidak langsung dituangkan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan.

## Pasal 18

- (1) Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) dilakukan oleh Pimpinan.
- (2) Selain dilakukan oleh Pimpinan, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan oleh:
  - a. rekan kerja setingkat;
  - b. pegawai di bawahnya; atau
  - c. pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai.

## Pasal 19

- (1) Umpan balik berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) terdiri atas:
  - a. umpan balik berkala; dan
  - b. umpan balik yang bersifat insidentil.
- (2) Pimpinan wajib memberikan umpan balik berkala sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai kesepakatan dengan Pegawai.
- (3) Selain umpan balik berkala sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Pimpinan dapat memberikan umpan balik yang bersifat insidentil.
- (4) Rekan kerja setingkat, Pegawai di bawahnya, atau pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 dapat memberikan umpan balik berkala atau umpan balik yang bersifat insidentil.

## Pasal 20

- (1) Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1), Pimpinan dapat mengetahui Pegawai yang:
  - a. menunjukkan kemajuan kinerja; atau
  - b. tidak menunjukkan kemajuan kinerja.

- (2) Dalam hal pegawai menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, Pimpinan dapat memberikan:
  - a. apresiasi; dan/atau
  - b. penugasan baru.
- (3) Dalam hal pegawai tidak menunjukkan kemajuan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, Pimpinan dapat:
  - a. melakukan penyesuaian Ekspektasi;
  - b. melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
  - c. melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.
- (4) Penyesuaian Ekspektasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 dan Pasal 10.
- (5) Penyesuaian dukungan sumber daya sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11.
- (6) Dalam hal telah dilakukan tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan Pegawai tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja, Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai.
- (7) Terhadap rencana hasil kerja Pegawai yang diambilalih sebagaimana dimaksud pada ayat (6), Pimpinan memberikan catatan bahwa Pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan rencana hasil kerja.
- (8) Catatan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) digunakan sebagai dasar pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai oleh Pejabat Penilai Kinerja.

#### Pasal 21

Pembinaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (3) huruf c terdiri atas:

- a. bimbingan kinerja; dan/atau
- b. konseling kinerja.

#### Pasal 22

Rincian pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 sampai dengan Pasal 21 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

### BAB IV

#### PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

#### Pasal 23

- (1) Dalam rangka penilaian kinerja Pegawai, Pejabat Penilai kinerja melakukan evaluasi kinerja Pegawai.

- (2) Evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap:
  - a. hasil kerja; dan
  - b. perilaku kerja Pegawai.
- (3) Evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai; dan
  - b. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai.

#### Pasal 24

- (1) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 ayat (3) huruf a dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
  - a. menetapkan capaian kinerja organisasi periodik;
  - b. menetapkan pola distribusi predikat kinerja periodik Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik; dan
  - c. menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai terhadap kinerja organisasi.
- (2) Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilaksanakan:
  - a. bulanan; atau
  - b. triwulanan.
- (3) Instansi Pemerintah menetapkan periode evaluasi siklus pendek sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
- (4) Penetapan capaian kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai kinerja organisasi.
- (5) Hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai.
- (6) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Periodik pegawai untuk perbaikan pada periode berikutnya.

#### Pasal 25

- (1) Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 ayat (3) huruf b dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
  - a. menetapkan capaian kinerja tahunan organisasi.
  - b. menetapkan pola distribusi predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan; dan

- c. menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai terhadap kinerja organisasi.
- (2) Penetapan capaian kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi.
- (3) Hasil Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai.
- (4) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan, keterangan, dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai untuk perbaikan pada tahun kinerja berikutnya.

#### Pasal 26

- (1) Untuk melaksanakan Penilaian Kinerja Pegawai pada setiap Perangkat Daerah, dibentuk Tim Penilai Kinerja Pegawai;
- (2) Pembentukan dan Keanggotaan Tim Penilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah masing-masing;
- (3) Keanggotaan Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2), terdiri dari:
  - a. 1 (satu) orang Ketua merangkap Anggota;
  - b. 1 (satu) orang Sekretaris merangkap Anggota;
  - c. Sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang Anggota.
- (4) Dalam hal Anggota Tim Penilaian Kinerja Pegawai lebih dari 5 (lima) orang, maka jumlahnya harus ganjil.
- (5) Tim Penilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) mempunyai tugas pokok sebagai berikut:
  - a. memberikan pertimbangan kepada Bupati dalam rangka pengambilan Keputusan tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat, Ujian Dinas, Tugas Belajar, dan Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin;
  - b. memberikan pertimbangan Kepada Bupati dalam hal pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil berupa Hukuman Disiplin Tingkat Berat;
  - c. memberi pertimbangan kepada Bupati dalam rangka Mutasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Merangin.

#### Pasal 27

Rincian penilaian kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 sampai dengan Pasal 25 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB V  
TINDAK LANJUT

Pasal 28

Tindak lanjut sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf d terdiri atas:

- a. pelaporan kinerja Pegawai;
- b. keberatan;
- c. pemeringkatan kinerja Pegawai;
- d. penghargaan; dan
- e. sanksi.

Pasal 29

- (1) Pelaporan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 huruf a dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB atau Pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian.
- (2) Pelaporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 dan Pasal 25 yang dilampiri dengan:
  - a. SKP; dan
  - b. Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai.

Pasal 30

Keberatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 huruf b dapat diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil disertai alasan keberatan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai kepada Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.

Pasal 31

Pemeringkatan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 huruf c dilakukan melalui proses penetapan predikat kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 dan Pasal 25.

Pasal 32

- (1) Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 huruf d dapat berupa:
  - a. prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; dan
  - b. prioritas untuk pengembangan kompetensi.

- (2) Pemberian penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Selain penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PPK dapat memberikan penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 33

Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (2) digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 34

- (1) Sanksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 huruf e dapat diberikan kepada Pegawai berdasarkan hasil evaluasi kinerja Pegawai.
- (2) Pemberian sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 35

Rincian pelaporan kinerja Pegawai dan keberatan Pegawai atas hasil evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 dan Pasal 29 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

### BAB VI

#### SISTEM INFORMASI KINERJA PEGAWAI

#### Pasal 36

- (1) Pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan melalui aplikasi kinerja Pegawai.
- (2) Aplikasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat alur proses dan format pengelolaan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.
- (3) Aplikasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disiapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dengan persetujuan Menteri.
- (4) Aplikasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terintegrasi dengan platform tunggal pengelolaan Pegawai.

### BAB VII

#### PENGAWASAN

#### Pasal 37

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan pengawasan terhadap penerapan pengelolaan kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah masing-masing.

- (2) Bupati melakukan pengawasan terhadap penerapan pengelolaan kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB VIII

### SISTEM KERJA

#### Pasal 38

- (1) Cara kerja dan hubungan tata kerja Pegawai dalam kerangka pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan melalui suatu sistem kerja.
- (2) Sistem kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. pola penugasan untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2);
  - b. pola pelaporan untuk pemantauan kinerja Pegawai dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1); dan
  - c. pola evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 dan Pasal 25.
- (3) Sistem kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

## BAB IX

### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 39

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, keterkaitan SKP dengan angka kredit berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil masih tetap berlaku paling lama 1 (satu) tahun sejak Peraturan Bupati ini diundangkan.

#### Pasal 40

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, manajemen kinerja Pegawai periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember Tahun 2021 tetap dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.



BAB X  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 41

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Merangin.

Ditetapkan di B a n g k o  
pada tanggal 17 Mei 2023

BUPATI MERANGIN,



H. MASHURI

Diundangkan di Bangko  
Pada tanggal 19 Mei 2023

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN MERANGIN



Ir. FAJARMAN, M.Sc

BERITA DAERAH KABUPATEN MERANGIN TAHUN 2023 NOMOR 11

LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI MERANGIN  
NOMOR 11 TAHUN 2023  
TENTANG  
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI APARATUR  
SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN

BAB I

PENDAHULUAN DAN PRINSIP UMUM

Dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang professional, kompeten, dan kompetitif sesuai amanat Undang-Undang Nomor Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan ketentuan Pasal 61 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja Pegawai juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada Pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja Pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang tepat.

Pedoman pengelolaan kinerja Pegawai ini merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai dengan semangat memperkuat peran pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

## A. PRINSIP UMUM

Berikut adalah prinsip umum yang harus dipahami Pimpinan dan Pegawai sebagai dasar pengelolaan kinerja Pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah:

1. PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI TIDAK HANYA SEKEDAR MENILAI KINERJA PEGAWAI (*PERFORMANCE APPRAISAL*) TETAPI SEBAGAI INSTRUMEN UNTUK MENGEMBANGKAN KINERJA PEGAWAI (*PERFORMANCE DEVELOPMENT*)

Pimpinan dan Pegawai harus memiliki kesamaan persepsi dalam memandang pengelolaan kinerja pegawai sebagai alat yang bermanfaat untuk memberikan informasi kepada Pimpinan dan Pegawai tentang seberapa baik kinerja harus dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi dan ruang apa saja yang membutuhkan perbaikan. Pengelolaan kinerja pegawai juga dimaksudkan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan dan rekognisi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja pegawai bukan merupakan tongkat hukuman yang digunakan untuk memberikan hukuman kepada Pegawai jika angka atau hasil yang dicapai buruk. Pimpinan dan Pegawai harus meyakini bahwa pengelolaan kinerja Pegawai bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Jika tidak demikian, maka pola pikir untuk mengolah angka untuk menghindari sanksi akan tetap berkembang dalam diri Pegawai.

2. PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI TIDAK HANYA SEKEDAR MERENCANAKAN DI AWAL DAN MENGEVALUASI DI AKHIR TETAPI FOKUS PADA BAGAIMANA MEMENUHI EKSPEKTASI PIMPINAN (*HOW TO MEET EXPECTATIONS*).

Pengelolaan kinerja Pegawai menghendaki adanya peningkatan kinerja dari seorang Pegawai untuk dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan yang selalu berkembang. Perubahan dapat terjadi setiap saat pada lingkungan yang dinamis. Demikian juga tuntutan untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan. Pengelolaan kinerja Pegawai kedepan tidak hanya berfokus untuk melaksanakan rencana kinerja telah disusun di awal tahun tetapi dinamis terhadap tuntutan perubahan. Agar Pegawai dapat selalu memenuhi Ekspektasi Pimpinan, Pimpinan perlu memberikan umpan balik kepada Pegawai, mengatasi berbagai kendala yang dialami Pegawai serta memenuhi kebutuhan pengembangan Pegawai. Umpan balik, kendala yang

dialami, dan berbagai kebutuhan pengembangan Pegawai hanya dapat diketahui apabila antara Pimpinan dan Pegawai telah melakukan dialog kinerja. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai yang didalamnya sangat menekankan pada dialog kinerja dapat dianggap sebagai suatu instrumen untuk memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

3. PENTINGNYA INTENSITAS DIALOG KINERJA PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

Pimpinan dan Pegawai harus menyadari bahwa keterlibatannya dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai adalah hal yang penting. Keterlibatan dalam setiap komponen pengelolaan kinerja Pegawai ditandai dengan adanya dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai seperti yang telah dijelaskan pada prinsip sebelumnya. Dialog kinerja yang dimaksud bukan sekedar pertemuan Pimpinan dengan Pegawai tetapi lebih menekankan pada dialog yang intens dan berkelanjutan. Untuk itu, Pimpinan harus mampu menumbuhkan keterikatan (*engagement*) dengan Pegawainya. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai bukan suatu formalitas belaka.

4. KINERJA INDIVIDU HARUS MENDUKUNG KEBERHASILAN KINERJA ORGANISASI

Berkaitan dengan prinsip sebelumnya, dialog kinerja antara Pimpinan dan Pegawainya juga dalam rangka memastikan kinerja setiap Pegawai berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja organisasi. Tidak ada satupun Pegawai yang tidak berkontribusi dalam pencapaian target kinerja organisasi. Demikian juga, tidak ada Pegawai yang hasil kerjanya tidak mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Hal tersebut dapat dianalogikan dengan pemain sepak bola dan kesebelasannya. Yang diutamakan bukanlah gol yang dicetak pemainnya, tetapi kemenangan kesebelasannya. Lebih baik kesebelasannya menang meskipun tidak semua pemainnya mencetak gol. Hal itu berarti, diatas kinerja individu, sebenarnya yang paling diutamakan adalah kinerja organisasi. Untuk itu, perlu adanya penyelarasan dari kinerja organisasi ke kinerja individu.

5. KINERJA PEGAWAI MENCERMINKAN HASIL KERJA BUKAN SEKEDAR URAIAN TUGAS SERTA PERILAKU YANG DITUNJUKKAN DALAM BEKERJA DAN BERINTERAKSI DENGAN ORANG LAIN.

Kunci utama pengelolaan kinerja pegawai adalah dialog kinerja. Melalui dialog kinerja sebenarnya kita sedang memberikan fleksibilitas kepada Pimpinan untuk menetapkan Ekspektasi terhadap Pegawainya tidak terbatas pada *job description* Pegawai yang bersangkutan. Dahulu *job description* ini sangat kaku sehingga cenderung membatasi ruang gerak Pegawai. Seringkali ditemui kondisi ketika apa yang menjadi Ekspektasi Pimpinan kepada Pegawai tidak termasuk dalam *job description*, maka Pegawai akan cenderung mengesampingkan bahkan hingga menolak. Kedepan pengelolaan kinerja pegawai akan membangun persepsi bahwa yang harus diutamakan Pegawai adalah Ekspektasi Pimpinan atau *job to be done* bukan *job description*. Dengan demikian, perlahan kita juga akan memperbaiki perumusan *job description* sehingga lebih dinamis mengikuti kondisi lingkungan organisasi yang dinamis pula. Selain mencerminkan hasil, kinerja Pegawai juga mencerminkan perilaku yang ditunjukkan dalam proses pencapaian hasil kerja tersebut. Perilaku Pegawai dalam pencapaian hasil kerja diharapkan sesuai dengan nilai dasar aparatur sipil negara BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)

## B. KOMPONEN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

1. Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:
  - a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi kinerja Pegawai;
  - b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
  - c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
  - d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.
2. Pengelolaan kinerja Pegawai secara berkesinambungan dilakukan oleh setiap Pimpinan untuk memastikan pencapaian kinerja organisasi.

BAB II  
PERENCANAAN KINERJA  
(PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI)

A. PENYUSUNAN SKP

Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi. Ekspektasi Kinerja merupakan harapan atas hasil kerja (Contoh perbedaan hasil kerja, kategori pekerjaan, dan aktivitas tercantum dalam Anak Lampiran 1) dan perilaku kerja Pegawai. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Berikut adalah tahapan yang dilakukan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

1. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
2. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP.
3. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
4. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
5. Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
6. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja.
7. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.
8. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.

Penjelasan setiap tahapan dalam menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi:

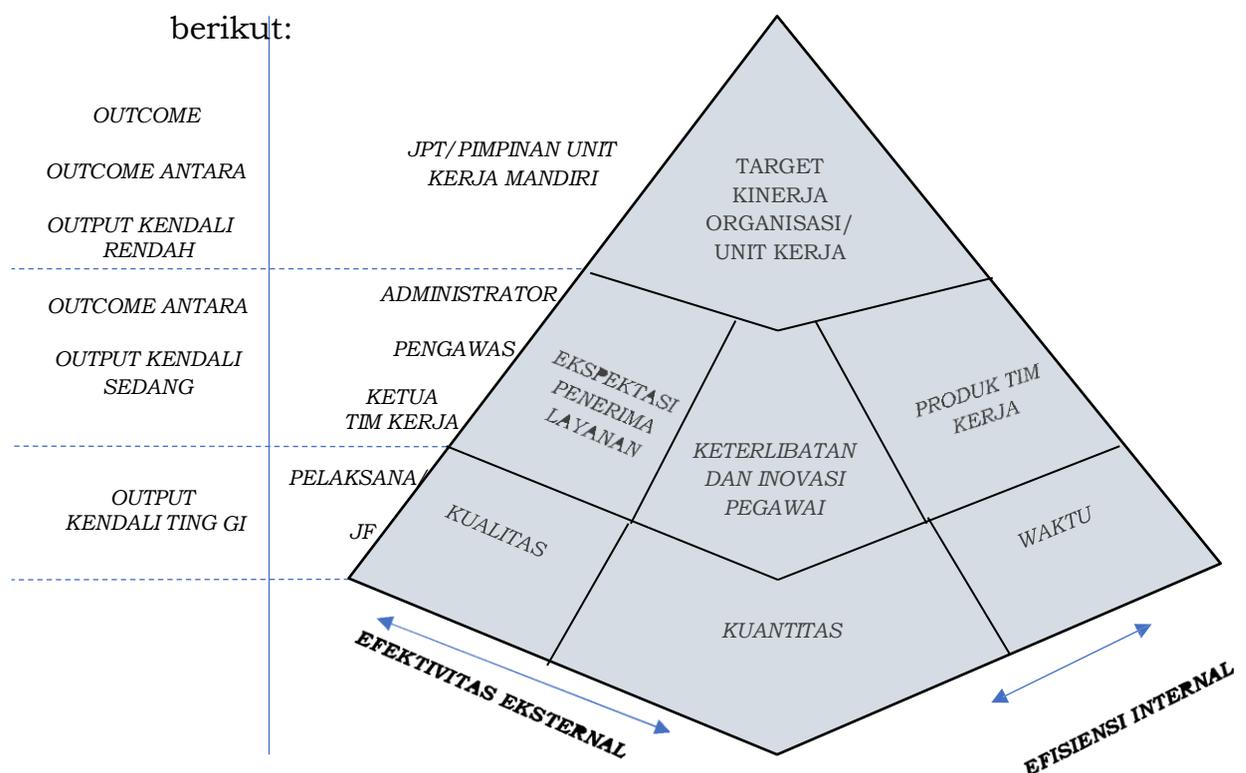
1. Tahap Pertama: Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.  
Gambaran keseluruhan organisasi meliputi:
  - a) sasaran strategis instansi beserta indikator kinerja dan target yang tercantum dalam Rencana Strategis;

- 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: Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi atas Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri serta Menuangkan dalam Format SKP.
- a) Hasil Kerja
    - 1) Rencana hasil kerja bagi pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.
    - 2) Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.
    - 3) Sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang 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) merupakan ekspektasi Pimpinan yang wajib dituangkan dalam SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama).
    - 4) Selain sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) yang memperhatikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Tahunan, Pimpinan instansi dan/ atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) dapat menetapkan Ekspektasi lain dalam bentuk direktif. Pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri wajib mengklarifikasi ukuran keberhasilan/ indikator Kinerja individu dan target atas direktif tersebut kepada Pimpinan instansi dan/ atau pejabat pimpinan tinggi di atasnya (Pimpinan) yang memberikan direktif.
    - 5) Hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri juga dapat memuat rencana aksi/ inisiatif strategis dalam rangka

mendukung sasaran, indikator dan target pada Perjanjian Kinerja (PK) unit kerjanya, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Tahunan, dan/atau direktif. Inisiatif strategis dituangkan dalam SKP beserta ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan targetnya.

- 6) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja sebagaimana dimaksud pada angka 4 dan angka 5 dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
- 7) Pejabat Penilai Kinerja memastikan rencana hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri mencerminkan kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:
  - (a) *outcome*, yaitu hasil/ manfaat/ dampak yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah atau panjang;
  - (b) *outcome* antara, yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode *direct cascading*; (metode *direct cascading* akan dijelaskan pada Tahap Keempat: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja); dan/atau
  - (c) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja.

Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri digambarkan dalam piramida kinerja berikut:



- 8) Selain itu, Pejabat Penilai Kinerja juga memastikan rencana hasil kerja beserta ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri memenuhi 4 perspektif, yaitu:
- (a) Perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/ pemangku kepentingan;
  - (b) Perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan;
  - (c) Perspektif penguatan internal, yang merefleksikan kemampuan organisasi/ unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini penting sebagai bentuk investasi untuk keberhasilan jangka panjang; dan
  - (d) 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) Perilaku Kerja

- 1) Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Standar Perilaku Kerja Pegawai didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK beserta panduan perilakunya sebagai berikut:
  - (a) Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
    - (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
    - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
    - (3) Melakukan perbaikan tiada henti.
  - (b) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
    - (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;

- (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
  - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
  - (c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
    - (1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
    - (2) Membantu orang lain belajar;
    - (3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
  - (d) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
    - (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
    - (2) Suka menolong orang lain;
    - (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
  - (e) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
    - (1) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
    - (2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
    - (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
  - (f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.
    - (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
    - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
    - (3) Bertindak proaktif.
  - (g) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
    - (1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
    - (2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
    - (3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- 3) Selain itu, melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan Pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan.

Contoh:

(a) Seorang Camat dari Aspek Akuntabel memiliki 3 panduan perilaku kerja:

- (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
- (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas perilaku kerja Pegawai berkaitan dengan nilai dasar Akuntabel yaitu menjadi *role model*/ panutan dalam menjunjung anti suap dan pelaporan gratifikasi pegawai di lingkungan kerjanya.

(b) Seorang Kepala Seksi dari Aspek Adaptif memiliki 3 panduan perilaku kerja:

- (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- (3) Bertindak proaktif.

Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas perilaku kerja Pegawai berkaitan dengan nilai dasar Adaptif yaitu mempercepat proses monitoring dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja unit kerja.

c) Hasil dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dituangkan dalam Format A.1.1 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kualitatif dan Format SKP A.1.2 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif.

FORMAT A.1.1  
 SASARAN KINERJA PEGAWAI  
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF  
 BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP ( <i>*opsional</i> )		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		
<b>HASIL KERJA</b>							
<b>A. UTAMA</b>							
1	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas tinggi disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>						
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif						
<b>B. TAMBAHAN</b>							
2	<i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>						
	Ukuran keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:						
<b>PERILAKU KERJA*</b>							
1	Berorientasi pelayanan					Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>						
2	Akuntabel					Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> </ul>						

	- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	Loyal	
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* *Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja Pegawai.*

FORMAT A.1.2  
SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1		NAMA		1		NAMA	
2		NIP		2		NIP ( <i>*opsional</i> )	
3		PANGKAT/ GOL. RUANG		3		PANGKAT/ GOL. RUANG	
4		JABATAN		4		JABATAN	
5		UNIT KERJA		5		UNIT KERJA	
<b>HASIL KERJA</b>							
NO	RENCANA HASIL KERJA		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU		TARGET		PERSPEKTIF
(1)	(2)		(3)		(4)		(5)
<b>A. UTAMA</b>							
1	Rencana Hasil Kerja Utama 1 <i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas tinggi (Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Direktif, dan/atau Rencana Aksi) disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		IKI 1.1		Target 1.1		<i>(Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)</i>
			IKI 1.2		Target 1.2		<i>Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)</i>
<b>B. TAMBAHAN</b>							
2	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 <i>(Hasil yang diharapkan dengan prioritas rendah (Direktif, dan/atau Rencana Aksi) disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)</i>		IKI 2		Target 2		<i>Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)</i>

HASIL KERJA				
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PERILAKU KERJA*				
1	Berorientasi pelayanan			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
2	Akuntabel			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
3	Kompeten			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> </ul>		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

PERILAKU KERJA*		
	- Menjaga rahasia jabatan dan Negara	
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja Pegawai.

3. Tahap Ketiga: Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pimpinan Unit Kerja Mandiri.
- a) Manual indikator kinerja individu disusun untuk setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu;
  - b) Dalam hal ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu pada rencana strategis dan perjanjian kinerja belum dapat dipahami oleh seluruh Pegawai, maka SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri wajib dilengkapi dengan manual indikator kinerja individu sebagai bagian dari klarifikasi ekspektasi.
  - c) Contoh manual indikator kinerja individu SKP pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri terdapat dalam Format A.1.3 sebagai berikut:

FORMAT A.1.3  
 MANUAL INDIKATOR KINERJA  
 SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

RENCANA HASIL KERJA				
UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA				
TUJUAN				
DESKRIPSI	Definisi			
	Formula ( <i>opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif</i> )			
SATUAN PENGUKURAN <i>(opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)</i>				
KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI	( ) <i>Outcome</i>	( ) <i>Outcome</i> Antara	( ) <i>Output</i> kendali rendah	
SUMBER DATA				
PERIODE PELAPORAN	( ) Bulanan	( ) Triwulanan	( ) Semesteran	( ) Tahunan

#### 4. Tahap Keempat: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja

- a) Setelah memahami apa yang akan dicapai di level instansi dan unit kerja, pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri perlu menyusun strategi pencapaian hasil kerja untuk setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target pada SKP.
- b) Strategi pencapaian hasil kerja dapat berupa:
  - 1) *outcome* antara;
  - 2) *output*; dan/atau
  - 3) layanan.
- c) Dalam menyusun strategi pencapaian hasil kerja karena tidak semua jenis, kondisi, struktur, dan bidang pekerjaan di unit kerja sama, pedoman ini menyediakan dua cara yaitu dengan menggunakan metode cascading langsung (*direct cascading*) atau cascading tidak langsung (*non-direct cascading*).
- d) Metode cascading langsung (*direct cascading*) atau metode cascading tidak langsung (*non-direct cascading*) juga digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja tim kerja ke anggota tim dalam hal dibentuk tim kerja dibawah pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri.
- e) Pimpinan menentukan metode *cascading* yang paling tepat digunakan untuk menyusun strategi pencapaian setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dengan mempertimbangkan jenis, kondisi, struktur, kompetensi dan keahlian Pegawai, serta bidang pekerjaan yang ada di masing-masing unit kerja.
- f) Metode cascading langsung (*direct cascading*)
  - 1) Terdapat 3 pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan metode *direct cascading*, yaitu:
    - (a) Pendekatan pembagian aspek  
Pendekatan pembagian aspek digunakan jika ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu Pimpinan dapat dipecah menjadi beberapa:
      - (1) aspek atau sub-aspek;
      - (2) komponen;
      - (3) unsur;

(4) kriteria; atau

(5) tahapan kunci dalam menghasilkan produk.

sesuai yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan/SOP/panduan lainnya. Dengan demikian, Pegawai akan mengintervensi aspek, sub-aspek, komponen, unsur, kriteria, 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 ketua tim 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 beban target kuantitatif

Pendekatan ini dimaksudkan untuk membagi beban pada ukuran keberhasilan/ indikator kinerja dan target pada unit kerja kepada seluruh Pegawai.

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) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *direct cascading* berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja Pegawai akan merepresentasikan pencapaian hasil kerja Pimpinan.
- b) Metode cascading tidak langsung (*non-direct cascading*)
- 1) Terdapat 2 pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan metode *non-direct cascading*, yaitu:
    - (a) Pendekatan Layanan (Fokus pada Penerima Layanan)
      - (1) Pendekatan layanan umumnya digunakan pada unit kerja dengan fungsi *supporting* pada bagian-bagian lingkup sekretariat seperti unit pengelolaan sumber daya manusia, unit pemeliharaan fasilitas, dsb.
      - (2) Pendekatan layanan juga digunakan untuk memotret hasil kerja 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 strategi pencapaian hasil kerja menggunakan pendekatan layanan adalah:
        - a. mengidentifikasi layanan dihasilkan unit 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. 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. Korespondensi dan advokasi dimaksudkan untuk penyebarluasan informasi tentang pemberian

layanan, meningkatkan pemahaman penerima layanan dan mendapat umpan balik atas kepuasan penerima layanan; dan

g. menentukan strategi pencapaian hasil kerja berdasarkan huruf c, d, e, dan f.

(b) Pendekatan *Output* Antara

- (1) *Output* antara adalah *output* dari rangkaian pekerjaan yang mendukung *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 strategi pencapaian hasil kerja menggunakan pendekatan *output* antara adalah:
  - a. mengidentifikasi *output* utama apa yang akan dihasilkan unit kerja;
  - b. mengidentifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mendukung *output* utama dan apa *output* yang akan dihasilkan dari pekerjaan tersebut.

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 BUMD dan perusahaan swasta, serta rekomendasi kebijakan hasil dari pilot project ke Instansi Pemerintah lainnya. *Output* ini merupakan output antara yang dapat mendukung tercapainya indikator rencana hasil kerja pejabat pimpinan tinggi. Namun, dengan terselesaikannya rekomendasi kebijakan belum merepresentasikan tercapainya indikator kinerja pejabat pimpinan tinggi di atasnya.

- 2) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *non-direct cascading* belum berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja pegawai belum secara mutlak merepresentasikan pencapaian hasil kerja pimpinan.
- 3) Pimpinan dapat melakukan identifikasi layanan atau *output* yang akan dihasilkan sesuai metode *non-direct cascading* menggunakan metode yang umum digunakan untuk mengidentifikasi layanan atau

*output*. Pedoman ini menyediakan cara untuk mengidentifikasi layanan atau *output* menggunakan *Workblock*.

FORMAT A.1.4

WORKBLOCK UNTUK IDENTIFIKASI STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

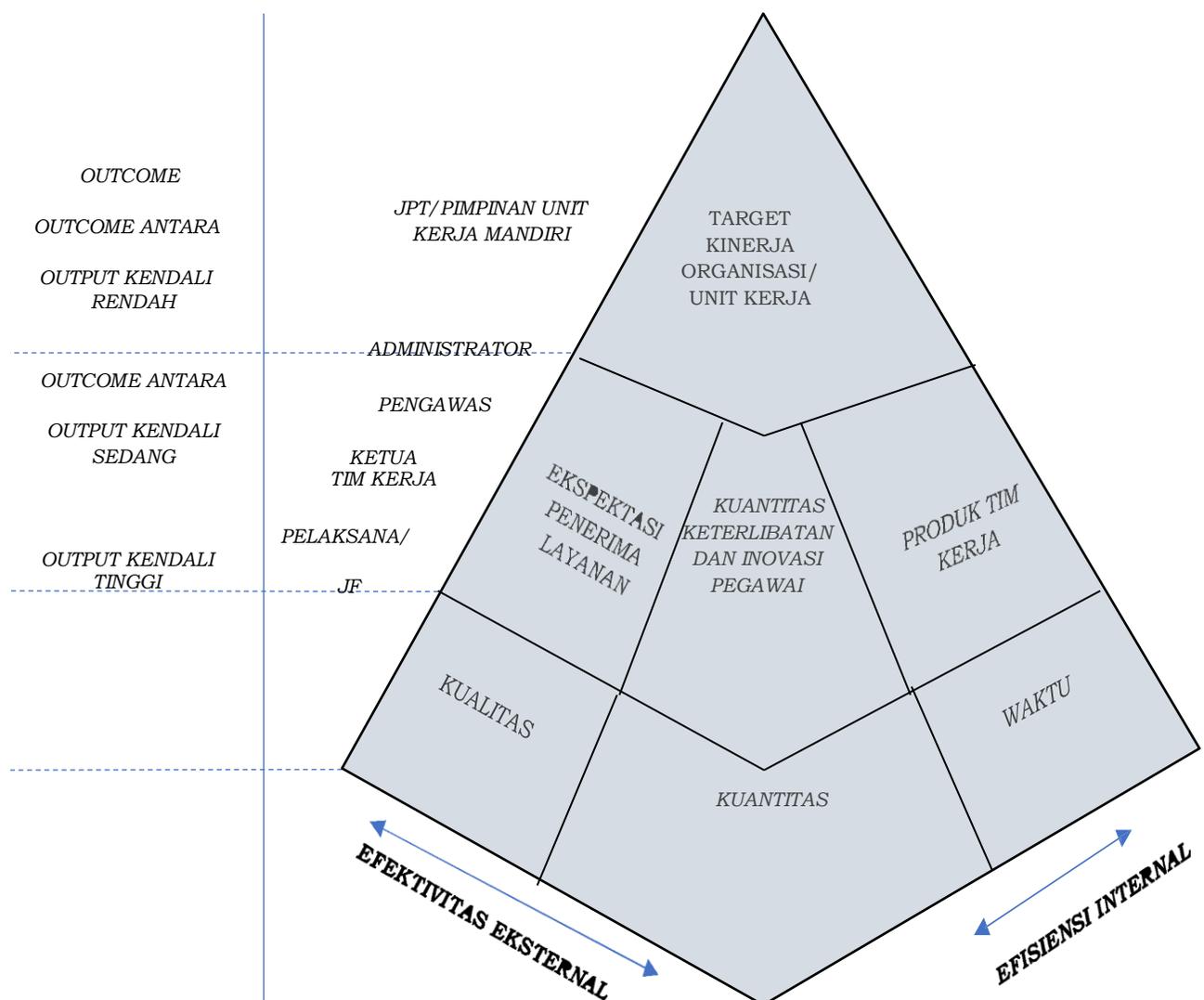
JUDUL INISIATIF STRATEGI PENCAPAIAN IKU		INDIKATOR DAN TARGET YANG DIINTERVENSI	
PEMILIK STRATEGI		PIHAK YANG TERLIBAT	
WAKTU PENYELESAIAN		PENERIMA MANFAAT	
TUJUAN		ANGGARAN	
STRATEGI ( <i>KEY ACTIVITIES</i> )			
A. RUTIN			
1.			
B. TRANSFORMATIF			
2.			
KELUARAN KUNCI ( <i>KEY MILESTONE</i> )			
A. RUTIN			
1.			
B. TRANSFORMATIF			
2.			

5. Tahap Kelima: Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja

a) Hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja dibagi perannya kepada Pegawai yang bertanggungjawab baik secara mandiri maupun dalam tim kerja sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan, serta kualitas dan tingkat kendali sebagai berikut:

- 1) *outcome* antara yaitu hasil/manfaat/dampak yang diperoleh dari penyelarasan dengan metode *direct cascading*;
- 2) *output* dengan tingkat kendali rendah, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh selain pemilik rencana hasil kerja;
- 3) *output* dengan tingkat kendali sedang, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik rencana hasil kerja dan selain pemilik rencana hasil kerja;
- 4) *output* dengan tingkat kendali tinggi, yaitu hasil/ keluaran dalam bentuk produk atau layanan yang pencapaiannya dipengaruhi secara dominan oleh pemilik rencana hasil kerja.

- b) Bagi pejabat administrator, pengawas, dan pejabat fungsional yang ditunjuk sebagai ketua tim atau sebutan lainnya, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali sedang.
- c) Bagi pelaksana, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan paling kurang *output* kendali tinggi.
- d) Bagi pejabat fungsional yang bukan merupakan ketua tim, peran dan hasil sebaiknya mencerminkan *output* dengan kendali paling kurang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional.
- e) Kualitas dan tingkat kendali hasil kerja pejabat administrasi dan pejabat fungsional sebagaimana dimaksud pada huruf b, c, dan d dapat digambarkan dalam piramida kinerja sebagai berikut:



- f) Pembagian peran dan hasil dilakukan sesuai dengan mekanisme/ pola penugasan sebagai berikut:
- 1) Penugasan merupakan tahap pendahuluan sebelum Pegawai melakukan dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi Pimpinan.
  - 2) Sebelum memperoleh penugasan, masing-masing Pegawai wajib mengetahui kedudukan penempatan Pegawai dan Pejabat yang memiliki kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya.
  - 3) Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
  - 4) Penugasan kepada Pegawai dilakukan oleh Pimpinan.
  - 5) Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (*outcome/ outcome antara/ output/ layanan*), dan/atau pejabat lain di luar Instansi Pemerintah dimana pegawai mendapat penugasan khusus.
  - 6) Pegawai dapat memperoleh penugasan secara individu atau dalam tim kerja.
  - 7) Penugasan kepada Pegawai dilakukan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan serta dengan memperhatikan kedudukan dan struktur organisasi pada masing-masing Instansi Pemerintah.
  - 8) Penugasan kepada Pegawai dapat dilakukan dalam 2 bentuk yaitu:
    - (a) penunjukkan; dan/atau
    - (b) pengajuan sukarela (*voluntary*).
  - 9) Penunjukkan sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf a merupakan penugasan Pegawai dengan inisiatif dari Pimpinan.
  - 10) Apabila penunjukkan dilakukan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, maka penunjukkan tersebut disampaikan terlebih dahulu kepada Pejabat Penilai Kinerja Pegawai yang akan ditunjuk untuk mendapat persetujuan.
  - 11) Selain melalui penunjukkan, Pegawai dapat secara sukarela melakukan pengajuan sukarela sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf b untuk bergabung pada penugasan di unit kerjanya, lintas unit kerja, lintas Instansi Pemerintah, negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, atau badan-badan swasta yang

ditentukan Instansi Pemerintah yang membuka kesempatan sepanjang disetujui oleh Pejabat Penilai Kinerja.

- 12) Dalam memberikan persetujuan penugasan kepada Pegawai, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan, beban kerja Pegawai, serta perkembangan kinerja Pegawai apabila penugasan diberikan pada tahun berjalan.
  - 13) Penugasan kepada Pegawai tidak hanya dilakukan untuk penyusunan SKP di awal tahun kinerja, namun dapat berkembang sesuai kebutuhan organisasi pada tahun berjalan.
  - 14) Mekanisme pemberian penugasan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme kerja Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah.
- g) Hasil pembagian peran dan hasil yang dilakukan sesuai dengan mekanisme/ pola penugasan sebagaimana dimaksud pada huruf f dituangkan dalam Matriks Pembagian Peran dan Hasil.
  - h) Matriks pembagian peran dan hasil sebagaimana dimaksud pada huruf g bertujuan untuk memastikan setiap strategi pencapaian hasil kerja telah diintervensi oleh individu Pegawai jika dilakukan secara mandiri maupun oleh ketua tim kerja jika dilakukan dalam tim kerja.
  - i) Matriks Pembagian Peran dan Hasil adalah sebuah tabel yang mengidentifikasi peran hasil setiap Pegawai untuk mendukung pencapaian hasil kerja Pimpinannya dan harus mencerminkan pencapaian (hasil).
  - j) Dalam hal pembagian peran dan hasil melibatkan Pegawai dari lintas unit kerja dan/atau lintas Instansi Pemerintah, maka peran Pegawai yang berasal dari unit kerja dan/atau Instansi Pemerintah lain tersebut terekam dalam Matriks Pembagian Peran dan Hasil pada unit dimana Pegawai ditugaskan sebelum dimasukkan dalam Format SKP.

Langkah untuk membuat matriks pembagian peran dan hasil, yaitu:

- a) Matriks Peran dan Hasil Penyelarasan Satu Tingkat (tidak dibentuk tim kerja dibawah Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri)
  - 1) Tuliskan ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri di baris paling atas tabel.
  - 2) Daftar setiap Pegawai di unit kerja berikut jabatannya pada kolom kiri matriks kebawah.

- 3) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil Pegawai untuk mendukung ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.
- 4) Peran Pegawai dituliskan menggunakan bahasa pencapaian/hasil.
- 5) Peran hasil setiap Pegawai sebagaimana dimaksud angka 3 adalah rencana hasil kerja yang akan dituliskan dalam Format SKP.

FORMAT  
A.1.5  
MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN  
HASIL

PEGAWAI	JABATAN	OUTCOME ANTARA/ OUTPUT/ LAYANAN		
NAMA PEJABAT PIMPINAN TINGGI ATAU PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI	NAMA JABATAN	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 1	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 2	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 3
NAMA PEGAWAI	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	TIDAK ADA PERAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2
NAMA PEGAWAI	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 3

b) Matriks Peran dan Hasil Penyelarasan Dua Tingkat (dibentuk tim kerja dibawah Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri)

- 1) Tuliskan ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri di baris paling atas tabel.
- 2) Daftar setiap Pegawai di unit kerja berikut jabatannya pada kolom kiri matriks kebawah baik yang akan diberikan peran secara mandiri maupun sebagai ketua tim.
- 3) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil Pegawai untuk mendukung ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.

- 4) Setelah Matriks Pembagian Peran dan Hasil Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pimpinan Unit Kerja Mandiri terbentuk, selanjutnya disusun Matriks Pembagian Peran dan Hasil antara Ketua Tim dan Anggota Tim Kerja.
- 5) Tuliskan rencana hasil kerja ketua tim di baris paling atas tabel.
- 6) Daftar setiap anggota tim berikut jabatannya pada kolom kiri matriks dibawah.
- 7) Untuk setiap sel tabel, cantumkan peran hasil anggota tim untuk mendukung rencana hasil kerja ketua tim sesuai hasil identifikasi strategi pencapaian hasil kerja yang telah dibagi ke penanggung jawab.
- 8) Peran Pegawai dituliskan menggunakan bahasa pencapaian/hasil.
- 9) Peran hasil setiap Pegawai sebagaimana dimaksud angka 3 dan 7 adalah rencana hasil kerja yang akan dituliskan dalam Format SKP.

FORMAT A.1.5  
MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL

PEGAWAI	JABATAN	OUTCOME ANTARA/ OUTPUT/ LAYANAN		
NAMA PEJABAT PIMPINAN TINGGI ATAU PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI	NAMA JABATAN	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 1	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 2	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU 3
NAMA PEGAWAI	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	TIDAK ADA PERAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2
NAMA KETUA TIM	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 3

PEGAWAI	JABATAN	OUTCOME ANTARA/ OUTPUT/ LAYANAN		
NAMA KETUA TIM	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 3
NAMA ANGGOTA TIM	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 3
NAMA ANGGOTA TIM	NAMA JABATAN	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 1	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 2	PERAN HASIL (RENCANA KINERJA) 3

6. Tahap Keenam: Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja

- a) Rencana hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional terdiri atas hasil kerja utama dan dapat memuat hasil kerja tambahan.
- b) Hasil kerja utama adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas tinggi. Sedangkan hasil kerja tambahan adalah hasil kerja yang mencerminkan tingkat prioritas rendah.
- c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja Pegawai dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
- d) Dalam hal Pegawai mendapat penugasan sebagai pelaksana harian (Plh.), pelaksana tugas (Plt.), atau pejabat fungsional yang mendapat penugasan untuk menduduki jabatan struktural pada suatu Instansi Pemerintah, maka terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai prioritas tinggi (hasil kerja utama).

Contoh:

Seorang pejabat fungsional perencana ahli madya ditugaskan oleh Pejabat Penilai Kinerjanya untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai Plt. Kepala Dinas. Dengan demikian, penugasan sebagai Plt. Kepala Dinas memiliki tingkat prioritas tinggi sehingga terhadap penugasan tersebut dikategorikan sebagai hasil kerja utama, meskipun secara definitif jabatan yang bersangkutan adalah pejabat fungsional perencana.

7. Tahap Ketujuh: Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi atas Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.

- a) Hasil Kerja
  - 1) Setelah menetapkan jenis rencana hasil kerja pada tahap keenam, langkah selanjutnya adalah menetapkan ekspektasi dalam bentuk ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target.
  - 2) Pimpinan dapat menetapkan ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target hasil kerja Pegawai dalam pendekatan kualitatif atau pendekatan kuantitatif.
  - 3) Karakteristik pendekatan kualitatif adalah sebagai berikut:
    - (a) Ekspektasi Pimpinan bersifat deskriptif.
    - (b) Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu beserta target dideskripsikan dalam satu narasi.
    - (c) Tidak menekankan pada satuan pengukuran.

- 4) Karakteristik pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut:
  - (a) Ekspektasi Pimpinan bersifat terukur.
  - (b) Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dinarasikan terpisah dari target.
  - (c) Menekankan satuan pengukuran pada ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu.
- 5) Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu sebagaimana dimaksud pada angka 2 terdiri atas aspek:
  - (a) kuantitas;
  - (b) kualitas;
  - (c) waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
  - (d) biaya
- 6) Pimpinan dapat memadukan satu atau lebih aspek indikator sebagaimana dimaksud dalam angka 5 dalam satu narasi.

Contoh: “Persentase SPM yang disampaikan ke KPPN tepat waktu sesuai SOP” merupakan indikator yang memadukan antara aspek indikator kuantitas dan waktu.
- 7) Target hasil kerja bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional idealnya tidak dituliskan secara mutlak sehingga memberikan toleransi batas kesalahan atas kinerja pegawai, kecuali untuk hasil kerja utama yang berkaitan dengan nyawa, cedera, pelanggaran keamanan nasional, dan kerugian moneter yang besar. Berikut adalah contoh target hasil kerja yang dituliskan secara mutlak:
  - (a) Pemrosesan klaim selalu tepat waktu, efisien, dan berkualitas.
  - (b) 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 hasil kerja mutlak.
- 8) Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target hasil kerja Pegawai baik menggunakan pendekatan kualitatif atau pendekatan kuantitatif memperhatikan kriteria sebagai berikut:
  - (a) spesifik;
  - (b) realistis;
  - (c) memiliki batas waktu pencapaian; dan
  - (d) menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi.

- 9) Dalam menetapkan ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target atas hasil kerja Pegawainya, Pimpinan mempertimbangkan:
- (a) potensi masing masing Pegawai;
  - (b) peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang berlaku;
  - (c) data terkini/ data *baseline*/ realisasi terakhir;
  - (d) ekspektasi *stakeholder* terkait;
  - (e) rasionalitas dan tingkat *challenging* (menantang tidaknya suatu target hasil kerja);
  - (f) direktif pimpinan instansi, pimpinan unit kerja, dan/atau atasan langsung; dan/atau
  - (g) potensi dan proyeksi atas kondisi internal & eksternal organisasi.
- 10) Pegawai mengklarifikasi ekspektasi dan mengemukakan kesanggupan atas ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target yang diharapkan Pimpinan melalui dialog kinerja untuk menemukan suatu kesepakatan.

b) Perilaku Kerja

- 1) Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Standar Perilaku Kerja ASN didasarkan pada Nilai Dasar ASN BerAKHLAK beserta panduan perilakunya sebagai berikut:
  - (a) Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
    - (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
    - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
    - (3) Melakukan perbaikan tiada henti.
  - (b) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
    - (1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
    - (2) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
    - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
  - (c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
    - (1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;

- (2) Membantu orang lain belajar;
  - (3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- (d) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.
- (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
  - (2) Suka menolong orang lain;
  - (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- (e) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
- (1) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
  - (2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
  - (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
- (f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.
- (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
  - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
  - (3) Bertindak proaktif.
- (g) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.
- (1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
  - (2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
  - (3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.
- 3) Selain itu, melalui dialog kinerja sepanjang tahun Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan Pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan. Contoh:
- (a) Seorang petugas loket dari Aspek Berorientasi pelayanan memiliki 3 panduan perilaku kerja:
- (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
  - (2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan
  - (3) Melakukan perbaikan tiada henti

Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas perilaku kerja Pegawai berkaitan dengan nilai dasar Berorientasi Pelayanan yaitu merespon dengan tenang di setiap situasi termasuk dibawah tekanan dan menjaga komunikasi yang jelas dengan penerima layanan

(b) Seorang ketua Tim Kerja dari Aspek Harmonis memiliki 3 panduan perilaku kerja:

(1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya

(2) Suka menolong orang lain

(3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif

Pimpinan menetapkan Ekspektasi khusus atas perilaku kerja Pegawai berkaitan dengan nilai dasar Harmonis yaitu memberikan dukungan kepada orang lain dengan memberikan detail instruksi atau klarifikasi dan tidak segan-segan untuk memberikan pujian atas tim untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

(c) Seorang Bidan memiliki kode etik profesi yang dapat dijadikan Ekspektasi khusus yang ditetapkan di awal tahun.

c) Hasil dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi pejabat administrasi dan pejabat fungsional dituangkan dalam Format A.1.6 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kualitatif dan Format SKP A.1.7 untuk SKP dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif.

FORMAT A.1.6  
SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF  
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		
<b>HASIL KERJA</b>							
<b>A. UTAMA</b>							
1	<i>(Hasil yang diharapkan disertai dengan Jabatan Pimpinan/ Tim Kerja yang memberikan penugasan)</i>						
	Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target:						
<b>B. TAMBAHAN</b>							
2	<i>(Hasil yang diharapkan disertai dengan Jabatan Pimpinan/ Tim Kerja yang memberikan penugasan)</i>						
	Ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan Target:						
<b>PERILAKU KERJA*</b>							
1	Berorientasi pelayanan				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>						
2	Akuntabel				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> </ul>						

	- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

*\* Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja Pegawai*

FORMAT A.1.7  
SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		
<b>HASIL KERJA</b>							
NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI*	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
<b>A. UTAMA</b>							
1	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi	Rencana Hasil Kerja Utama 1 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 1.1	Target 1.1		
		Rencana Hasil Kerja Utama 2 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas tinggi)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 1.2	Target 1.2		
<b>B. TAMBAHAN</b>							
2	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang diintervensi	Rencana Hasil Kerja Tambahan 1 <i>(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai matriks peran dan hasil yang memiliki prioritas rendah)</i>	Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya	IKI 2	Target 2		

**PERILAKU KERJA\*\***

1	Berorientasi pelayanan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	
2	Akuntabel	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	
3	Kompeten	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	
4	Harmonis	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	
5	Loyal	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan Negara</li> </ul>	
6	Adaptif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> </ul>	

PERILAKU KERJA**		
	- Bertindak proaktif	
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

Pegawai yang Dinilai (Nama) (NIP)	(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP)
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

*\* Dalam hal rencana hasil kerja Pimpinan yang diintervensi adalah hasil kerja pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri/ organisasi maka dituliskan rencana hasil kerja beserta indikator kinerja individu pejabat pimpinan tinggi dan Pimpinan unit kerja mandiri atau sasaran dan indikator kinerja organisasi yang diintervensi*

*\*\* Pimpinan dapat memberikan Ekspektasi khusus terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja Pegawai*

8. Tahap Kedelapan: Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.
- a) Setelah disepakati apa hasil kerja dan perilaku kerja yang diharapkan Pimpinan dari seorang Pegawai, Pimpinan dan Pegawai selanjutnya berdialog untuk menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi dari pencapaian kinerja.
  - b) Sumber daya
    - 1) Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan Ekspektasi dapat berupa dukungan:
      - (a) sumber daya manusia;
      - (b) anggaran;
      - (c) peralatan kerja;
      - (d) pendampingan Pimpinan; dan/atau
      - (e) sarana dan prasarana.
    - 2) Dalam hal sumber daya yang dibutuhkan tidak mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan namun tidak terealisasi, maka Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi.
  - c) Skema pertanggungjawaban
    - 1) Pimpinan dan Pegawai juga harus menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja untuk pemantauan kinerja Pegawai.
    - 2) Untuk pekerjaan yang sifatnya rutin, Pimpinan dan Pegawai dapat menyepakati waktu pelaporan perkembangan hasil kerja secara periodik/ berkala.
    - 3) Untuk pekerjaan yang sifatnya non rutin, Pimpinan dan Pegawai dapat menyepakati waktu tertentu untuk pelaporan perkembangan hasil kerja.
    - 4) Selain waktu pelaporan perkembangan hasil kerja, Pimpinan dan Pegawai juga dapat menyepakati data apa yang diperlukan untuk pemantauan kinerja Pegawai.
    - 5) Pimpinan dan Pegawai memastikan sumber data pada angka 4 memungkinkan untuk diakses secara anggaran, waktu, sarana dan prasarana, serta kondisi organisasi lainnya.
  - d) Konsekuensi pencapaian kinerja
    - 1) Pimpinan dan pegawai dapat menyepakati 2 bentuk konsekuensi

pencapaian kinerja:

- (a) Konsekuensi positif dalam hal capaian kinerja memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan/atau
  - (b) Konsekuensi negatif dalam hal capaian kinerja tidak memenuhi Ekspektasi Pimpinan.
- 2) Konsekuensi positif dapat berupa:
- (a) penghargaan kepada Pegawai baik materiil maupun non materiil; dan/atau
  - (b) pemberian penugasan baru.
- 3) Konsekuensi negatif dapat berupa:
- (a) pemberian teguran; dan/atau
  - (b) pengalihan penugasan.
- e) Kesepakatan atas sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja menjadi Lampiran tidak terpisahkan dari SKP seluruh Pegawai dan dituangkan dalam Format Lampiran SKP sebagaimana Format A.1.8 berikut:

FORMAT A.1.8  
LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1.	<i>(dalam rangka memenuhi ekspektasi Pimpinan, maka Pegawai membutuhkan ....)</i>
2.	<i>(dalam rangka memenuhi ekspektasi Pimpinan, maka Pegawai membutuhkan ....)</i>
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	
1.	<i>(hasil kerja dilaporkan setiap hari/ mingguan/ bulanan/... berikut data yang dilaporkan adalah ....)</i>
KONSEKUENSI	
1.	<i>(apabila memenuhi ekspektasi Pimpinan maka....)</i>
2.	<i>(apabila tidak memenuhi ekspektasi Pimpinan maka....)</i>

Pegawai yang Dinilai

(Nama)

(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP)

## B. PENYUSUNAN SKP BAGI PEGAWAI YANG MELAKSANAKAN TUGAS BELAJAR

1. Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.
2. Hasil kerja Pegawai tugas belajar merupakan ekspektasi atas hasil evaluasi akademik, ketepatan waktu kelulusan, serta dapat ditambahkan dengan penugasan lain selama Pegawai melaksanakan tugas belajar.

Contoh:

Tara adalah seorang analis SDM Aparatur pada Dinas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan akan memulai tugas belajar di Universitas Sriwijaya dengan Program Studi Magister Kebijakan Publik. Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja kepada Tara adalah memperoleh IPK semester 1 diatas 3,75 dan menghasilkan *learning diary* perkuliahan kebijakan publik yang bisa diakses oleh rekan kerja setingkatnya di unit asal.

3. Ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada angka 2 dapat berupa Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), predikat akademik, atau bentuk evaluasi akademik lainnya yang berlaku pada institusi dimana Pegawai melaksanakan tugas belajar.
4. Dalam menetapkan ekspektasi atas hasil evaluasi akademik sebagaimana dimaksud pada angka 2, Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan:
  - a) akreditasi institusi dan akreditasi program studi bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar di dalam negeri atau kriteria institusi tugas belajar luar negeri yang dikeluarkan oleh Kementerian yang menyelenggarakan urusan bidang pendidikan tinggi bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar di luar negeri; dan/atau
  - b) potensi masing-masing Pegawai.
5. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan ekspektasi atas hasil evaluasi akademik (berupa IPK) berdasarkan akreditasi institusi dan akreditasi program studi bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar di dalam negeri sebagaimana dimaksud pada angka 4 huruf a:

a) Strata 1 (S-1)

AKREDITASI UNIVERSITAS	AKREDITASI PROGRAM STUDI	SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
A	Minimal C	3,51 – 4,0	3,01 – 3,50	2,76 – 3,00	< 2,76
B	Minimal C	3,61 – 4,0	3,10 – 3,60	2,76 – 3,09	< 2,76
C	Minimal B	3,71 – 4,0	3,20 – 3,70	2,76 – 3,19	< 2,76

b) Profesi, Strata 2 (S-2) / Strata 3 (S-3)

AKREDITASI UNIVERSITAS	AKREDITASI PROGRAM STUDI	SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
A	Minimal C	3,51 – 4,00	3,20 – 3,50	3,00 – 3,19	< 3,00
B	Minimal C	3,61 – 4,00	3,25 – 3,60	3,00 – 3,24	< 3,00
C	Minimal B	3,71 – 4,00	3,30 – 3,70	3,00 – 3,29	< 3,00

6. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan ekspektasi atas hasil evaluasi akademik (berupa IPK) bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar di luar negeri sebagaimana dimaksud pada angka 4 huruf a:

a) Strata 1 (S-1)

SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
3,51 – 4,0	3,01 – 3,50	2,76 – 3,00	< 2,76

b) Profesi, Strata 2 (S-2) / Strata 3 (S-3)

SANGAT BAIK	BAIK	BUTUH PERBAIKAN	KURANG/ MIS CONDUCT
3,51 – 4,00	3,20 – 3,50	3,00 – 3,19	< 3,00

7. Berikut adalah panduan yang dapat digunakan Pejabat Penilai Kinerja dalam menetapkan ekspektasi atas ketepatan waktu kelulusan sebagaimana dimaksud pada angka 2:

- a) Lebih cepat: pegawai lulus lebih cepat dari jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi);
- b) Tepat waktu: pegawai lulus sesuai jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi); atau
- c) Adanya perpanjangan: pegawai lulus tidak tepat waktu atau adanya perpanjangan jangka waktu tugas belajar sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

8. Perilaku kerja Pegawai yang melaksanakan tugas belajar merupakan nilai

dasar ASN BerAKHLAK beserta panduan perilakunya dan dapat ditambahkan dengan ekspektasi khusus Pejabat Penilai Kinerja atas perilaku kerja Pegawai selama melaksanakan tugas belajar.

9. Ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai tugas belajar dituangkan dalam Format SKP sesuai Format A.1.1 atau A.1.2 bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri dan Format A.1.6 dan A.1.7 bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
10. Selain menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi, Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog kinerja untuk menyepakati sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja.
11. Kesepakatan sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 8 dituangkan dalam Format Lampiran SKP sesuai Format A.1.8 dan menjadi bagian tidak terpisahkan dari SKP.
12. Dalam hal Pegawai memulai tugas belajar pada pertengahan tahun kalender, maka ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja terhadap Pegawai selama melaksanakan tugas belajar ditambahkan pada SKP tahun kinerja tersebut.

Contoh:

Devi adalah seorang analis kebijakan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dan akan memulai tugas belajar pada Bulan Juli Tahun 2022. Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja selama Devi melaksanakan tugas belajar adalah IPK yang diperoleh diatas 3,5 dan Devi secara rutin menyampaikan *resume* hasil kuliahnya setiap 2 minggu melalui kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat di unit asalnya. Kedua ekspektasi tersebut ditambahkan pada SKP Devi Tahun 2022 tanpa menyusun dokumen SKP baru.

13. Bagi pegawai yang akhir masa studi jatuh pada pertengahan tahun kalender, maka yang bersangkutan wajib melakukan klarifikasi ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja dengan Pimpinan di instansi asalnya untuk sisa waktu pada tahun dimaksud.

Contoh:

Sastro menyelesaikan studinya terhitung pada Bulan Juli Tahun 2022 sehingga akan kembali untuk bekerja di unit asalnya terhitung pada 1 Agustus 2022. Dengan demikian, Sastro wajib mengklarifikasi ekspektasi

Pimpinannya di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang untuk hasil kerja dan perilaku kerja selama sisa waktu Bulan Agustus hingga Desember Tahun 2022 tanpa menyusun dokumen SKP baru.

### C. PENETAPAN SKP

1. Untuk Instansi Daerah, SKP bagi:
  - a) pejabat pimpinan tinggi madya dan pratama disetujui dan ditetapkan oleh Kepala Daerah
  - b) Pimpinan unit kerja mandiri disetujui dan ditetapkan oleh Kepala Daerah atau Pimpinan perangkat daerah yang mengoordinasikan.
2. Penetapan SKP setiap tahun untuk perencanaan awal paling lambat dilakukan pada akhir Bulan Januari tahun kinerja.
3. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi hingga akhir Bulan Januari, maka Pegawai melakukan dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
4. Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai setelah SKP ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja maka Pegawai melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pimpinan baru untuk penyusunan dan penetapan SKP pada jabatan baru.
5. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka Pegawai melakukan penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dengan Pejabat Penilai Kinerja yang baru untuk penyusunan dan penetapan SKP.
6. Ketentuan perencanaan kinerja tidak berlaku bagi Pegawai yang:
  - a) diangkat menjadi pejabat negara atau Pimpinan/ anggota lembaga nonstruktural;
  - b) diberhentikan sementara;
  - c) menjalani cuti di luar tanggungan negara; atau
  - d) mengambil masa persiapan pensiun.

### D. CONTOH

1. Contoh penyusunan dan penetapan SKP pejabat pimpinan tinggi, pimpinan unit kerja mandiri, pejabat administrasi, dan pejabat fungsional tercantum dalam Anak Lampiran 3 untuk Perangkat Daerah dengan pendekatan hasil kerja kualitatif.
2. Contoh penyusunan dan penetapan SKP bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar tercantum dalam Anak Lampiran 6 Bagian A.

### BAB III

#### PELAKSANAAN, PEMANTAUAN, DAN PEMBINAAN KINERJA (PENGEMBANGAN KINERJA MELALUI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN)

##### A. PELAKSANAAN KINERJA

1. Pegawai melaksanakan rencana kinerja setelah penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.
2. Dalam rangka pelaksanaan rencana kinerja, Pimpinan dan Pegawai dapat menyepakati rencana aksi dalam rangka pencapaian hasil kerja pada SKP Pegawai yang bersangkutan sepanjang dibutuhkan. (contoh: penyelesaian hasil kerja melebihi kurun waktu periode evaluasi kinerja periodik Pegawai).
3. Rencana aksi sebagaimana dimaksud angka 2 disepakati melalui dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai dan dituangkan dalam Format B.1.1 sebagai berikut:

##### FORMAT B.1.1 RENCANA AKSI

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP		
3	PANGKAT/ GOL. RUANG			3	PANGKAT/ GOL. RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		
HASIL KERJA							
1	Rencana Hasil Kerja			Rencana Aksi: 1. 2.			
2	Rencana Hasil Kerja			Rencana Aksi: 1. 2.			

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

4. Perkembangan pelaksanaan rencana kinerja didokumentasikan secara periodik.
5. Pendokumentasian kinerja dapat dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan/atau tahunan.
6. Instansi pemerintah menetapkan periode pendokumentasian kinerja yang berlaku di lingkungan instansinya disesuaikan dengan karakteristik kinerja Pegawai dan periode evaluasi kinerja Pegawai.
7. Pendokumentasian kinerja dilakukan terhadap bukti dukung yang mencerminkan realisasi *progres* dan/atau realisasi akhir hasil kerja bukan bukti dukung aktivitas.
8. Pendokumentasian kinerja dituangkan dalam Format B.1.2 sebagai berikut:

FORMAT B.1.2  
PENDOKUMENTASIAN KINERJA

(NAMA INSTANSI) PERIODE PENILAIAN:  
.... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO			PEGAWAI YANG DINILAI			NO			PEJABAT PENILAI KINERJA		
1	NAMA		1	NAMA		2	NIP		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
2	NIP		4	JABATAN		5	UNIT KERJA				
3	PANGKAT/ GOL. RUANG										
4	JABATAN										
5	UNIT KERJA										
HASIL KERJA											
1	Rencana Hasil Kerja 1	Rencana Aksi:	Realisasi dan Bukti Dukung:								
		1.	1.								
		2.	2.								
2	Rencana Hasil Kerja 2	Rencana Aksi:	Realisasi dan Bukti Dukung:								
		1.	1.								
		2.	2.								

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

#### B. PEMANTAUAN KINERJA

1. Pemantauan Kinerja adalah proses yang dilakukan oleh Pimpinan untuk mengamati pelaksanaan rencana kinerja oleh Pegawai

2. Periode pemantauan kinerja tidak ditetapkan secara khusus dan diharapkan untuk dilakukan secara insidental oleh Pejabat Penilai Kinerja untuk menghindari bias dalam pemantauan kinerja Pegawai.
3. Pemantauan kinerja dilakukan dengan mengamati realisasi progres dan/atau realisasi akhir atas hasil kerja serta perilaku kerja Pegawai melalui dokumentasi kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan/atau sistem informasi berbasis elektronik atau pengamatan langsung.
4. Pimpinan memberikan umpan balik berkelanjutan berdasarkan hasil pemantauan kinerja.

#### C. UMPAN BALIK BERKELANJUTAN

1. Umpan Balik Berkelanjutan diberikan terhadap pelaksanaan rencana kinerja Pegawai baik hasil kerja maupun perilaku kerja Pegawai.
2. Umpan Balik Berkelanjutan merupakan komponen dalam pengelolaan kinerja Pegawai yang bertujuan untuk menyediakan informasi dari berbagai pihak yang dibutuhkan Pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan serta memberikan apresiasi kepada Pegawai atas perkembangan kinerja yang baik.
3. Umpan Balik Berkelanjutan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam memberikan evaluasi kinerja Pegawai.
4. Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (menggunakan media tertentu).
5. Umpan balik berkelanjutan terdiri atas 2 bentuk:
  - a) Umpan balik berkala/ terjadwal yaitu umpan balik yang dilakukan secara rutin sesuai kesepakatan pemberi umpan balik dan Pegawai.
  - b) Umpan balik yang bersifat insidental yaitu umpan balik yang tidak menetapkan waktu secara spesifik dan diberikan sesuai kebutuhan pemberi umpan balik atau kebutuhan Pegawai yang bersangkutan.
6. Pimpinan wajib memberikan umpan balik berkala/ terjadwal kepada Pegawai dan dapat juga memberikan umpan balik yang bersifat insidental.
7. Rekan kerja setingkat, pegawai di bawahnya, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan kinerja Pegawai dapat memberikan umpan balik berkala/ terjadwal maupun yang bersifat insidental.

8. Dalam hal Pegawai melaksanakan tugas belajar, maka Umpan Balik Berkelanjutan dapat diberikan oleh Pimpinan institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar, tenaga pengajar/ pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas belajar Pegawai.
9. Umpan Balik Berkelanjutan bersifat 2 arah yaitu berdasarkan inisiatif pemberi umpan balik atau berdasarkan permintaan Pegawai untuk mendapat umpan balik.
10. Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, Pimpinan dapat mengetahui Pegawai yang:
  - a) menunjukkan kemajuan kinerja; atau
  - b) tidak menunjukkan kemajuan kinerja.
11. Dalam hal Pegawai menunjukkan kemajuan kinerja, selain memberikan apresiasi, Pimpinan juga dapat memberikan penugasan baru kepada Pegawai.
12. Dalam hal Pegawai tidak menunjukkan kemajuan kinerja, Pimpinan dapat:
  - a) melakukan penyesuaian Ekspektasi;
  - b) melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
  - c) melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja (dijelaskan pada Bagian D pembinaan kinerja).
13. Penyesuaian Ekspektasi dan penyesuaian dukungan sumber daya dilakukan sesuai proses penetapan dan klarifikasi Ekspektasi (Lampiran Bab 2: Perencanaan Kinerja (Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi))
14. Untuk mencegah kegagalan kinerja organisasi, dalam hal telah dilakukan tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada angka 12 dan Pegawai tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja, maka Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai dengan memberikan catatan sebagai pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai.
15. Instansi Pemerintah dapat mengembangkan proses pemberian Umpan Balik Berkelanjutan kepada Pegawai di lingkungan instansinya.
16. Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan didokumentasikan dalam rekaman informasi Umpan Balik Berkelanjutan. Contoh rekaman informasi pemberian Umpan Balik Berkelanjutan sebagaimana Format B.1.3, Format B.1.4, dan Format B.1.5 sebagai berikut:

FORMAT B.1.3  
REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: .... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA
HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
A. UTAMA			
1	<i>(Hasil yang diharapkan)</i>		
	Ukuran keberhasilan dan Target:		
B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
2	<i>(Hasil yang diharapkan)</i>		
	Ukuran keberhasilan dan Target:		
PERILAKU KERJA			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	Berorientasi pelayanan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		
2	Akuntabel	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara		

	bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan		
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
7	Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

*\*pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)*

**FORMAT B.1.4**  
**REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN**  
**PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF**  
**BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI**  
**PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\***

(NAMA INSTANSI)				PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....			
NO	PEGAWAI YANG DINILAI			NO	PEJABAT PENILAI KINERJA		
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP ( <i>*opsional</i> )		
3	PANGKAT/GOL RUANG			3	PANGKAT/GOL RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	INSTANSI		
HASIL KERJA							
NO.	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
A. UTAMA							
1							
B. TAMBAHAN							
2							
PERILAKU KERJA*						UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
1	Berorientasi pelayanan				Ekspektasi Pimpinan:	Khusus	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>						
2	Akuntabel				Ekspektasi Pimpinan:	Khusus	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> </ul>						

PERILAKU KERJA*			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
	- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan		
3	Kompeten		
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu Berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Pimpinan: Khusus	
4	Harmonis		
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Pimpinan: Khusus	
5	Loyal		
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Pimpinan: Khusus	
6	Adaptif		
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Pimpinan: Khusus	
7	Kolaboratif		
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Pimpinan: Khusus	

Pegawai yang Dinilai  
 (Nama)  
 (NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pejabat Penilai Kinerja  
 (Nama)  
 (NIP)

*\*pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)*

FORMAT B.1.5  
REKAMAN INFORMASI UMPAN BALIK BERKELANJUTAN  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

I. PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA		
NO			NO		
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/GOL RUANG		3	PANGKAT/GOL RUANG	
4	JABATAN		4	JABATAN	
5	UNIT KERJA		5	UNIT KERJA	

HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>A. UTAMA</b>							
1			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
<b>B. TAMBAHAN</b>							
2			Kuantitas/				
			Kualitas/ Waktu/ Biaya				

PERILAKU KERJA*		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
1	Berorientasi pelayanan		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
2	Akuntabel		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
3	Kompeten		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan Negara</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

PERILAKU KERJA*		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif		
7	Kolaboratif		
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu (periode disesuaikan dengan periode evaluasi siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah)

#### D. PEMBINAAN KINERJA

1. Dalam hal Pegawai tidak menunjukkan kemajuan kinerja berdasarkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai, maka Pimpinan dapat melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.
2. Waktu pelaksanaan pembinaan kinerja disesuaikan dengan kebutuhan Pimpinan dan Pegawai.
3. Pembinaan kinerja dilakukan melalui:
  - a) bimbingan kinerja; dan/atau
  - b) konseling kinerja
4. Bimbingan Kinerja
  - a) Bimbingan Kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh Pimpinan dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai serta mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
  - b) Bimbingan Kinerja dapat dilakukan oleh Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus.
  - c) Bimbingan Kinerja dapat berupa:
    - 1) *coaching*
    - 2) *mentoring*
    - 3) *formal training*; dan/atau
    - 4) *informal training*.
  - d) Pedoman ini hanya menjabarkan langkah-langkah dalam melakukan *coaching* dan *mentoring*. Instansi Pemerintah dapat mengembangkan metode lain yang digunakan untuk melakukan bimbingan kinerja.
  - e) *Coaching*
    - 1) *Coaching* merupakan aktivitas bertanya antara Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*coach*) dan Pegawai (*coachee*) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki Pegawai. Dalam hal ini, dimungkinkan *coach* tidak memiliki keahlian dalam bidang substansi Pegawai.
    - 2) Tujuan *coaching*
      - (a) Pegawai mampu menemukan strategi untuk pemecahan masalah.
      - (b) Pegawai mampu menggali kemampuan dalam dirinya

(c) Pegawai berlaku lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan

### 3) Tahapan *coaching*

#### (a) *Pre-Coaching*

(1) Sebelum *coaching* dilaksanakan, Pegawai melaporkan:

- a. *progres* hasil kerja yang didalamnya termasuk strategi yang telah dilakukan;
- b. masalah atau hambatan yang dialami Pegawai,
- c. penyebab dari masalah atau hambatan tersebut; dan
- d. alternatif solusi kepada untuk mengatasi kendala atau kesulitan tersebut (apabila terdapat alternatif solusi yang akan diusulkan).

#### (b) Pelaksanaan *Coaching*

(1) Dalam pelaksanaan *coaching*, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus sedapat mungkin:

- a. menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi Pegawai berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja;
- b. berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi Pegawai; dan
- c. mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi Pegawai.
- d. Apabila dipandang perlu, Pimpinan dapat melakukan penyesuaian Ekspektasi dalam bentuk penyesuaian ukuran keberhasilan dan target hasil kerja.
- e. Pelaksanaan *coaching* membutuhkan keterbukaan Pegawai atas permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun *progress* kinerja yang telah dicapainya.
- f. Setelah *coaching* selesai dilaksanakan, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan Pegawai mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan *Coaching*. Contoh Format Pelaksanaan *Coaching* sebagaimana Format B.1.6 adalah sebagai berikut:

FORMAT B.1.6  
PELAKSANAAN COACHING

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:

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

NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	1	NAMA	
2	NIP	2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	4	JABATAN	
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA	
TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>				
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	BASELINE TARGET (JIKA ADA)	TARGET	STRATEGI PENCAPAIAN TARGET	
.....	.....	.....	.....	
FAKTA: DIMANA SAYA SEKARANG? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>				
TARGET SKP	PROGRES PENCAPAIAN TARGET	MASALAH / HAMBATAN	PENYEBAB	
.....	.....	.....	.....	
PELUANG: APA YANG DAPAT SAYA LAKUKAN? <i>(diisi oleh Pegawai)</i>				
LANGKAH KEDEPAN: APA YANG AKAN SAYA LAKUKAN KE DEPAN?				
INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	STRATEGI UNTUK MENGATASI MASALAH/HAMBATAN	PENYESUAIAN UKURAN KEBERHASILAN DAN TARGET (YA/ TIDAK)*		
.....	.....	.....		

*\*Jika diperlukan penyesuaian indikator/ target kinerja maka dilakukan perubahan SKP*

Pegawai yang Dinilai  (Nama) (NIP)	(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pimpinan/ Pihak Lain yang Diberikan Penugasan Khusus (Nama) (NIP)
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

f) *Mentoring*

- 1) *Mentoring* merupakan aktivitas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dari Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*mentor*) yang berpengalaman pada sebuah bidang yang ingin dipelajari oleh Pegawai (*mentee*).

2) Tujuan *mentoring*

- (a) Pegawai belajar hal yang baru
- (b) Pegawai mampu mengurangi potensi kesalahan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

3) Tahapan *mentoring*

(a) *Pre-Mentoring*

- (1) Sebelum *mentoring* dilaksanakan, Pegawai menyusun rencana aksi yang bertujuan untuk mengidentifikasi:
  - a. tujuan pelaksanaan *mentoring*;
  - b. keahlian dan/atau keterampilan spesifik apa yang akan dikembangkan;
  - c. langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan/atau keterampilan tersebut;
  - d. jangka waktu *mentoring*;
  - e. perubahan apa yang dapat dirasakan Pimpinan dengan adanya *mentoring*;
  - f. ukuran keberhasilan *mentoring*.

(b) Pelaksanaan *Mentoring*

- (1) Beberapa bentuk kegiatan *mentoring* yang dapat dilakukan adalah:
  - a. *Shadowing Events* adalah bentuk *mentoring* dimana Pegawai ikut dilibatkan dalam *project/* kegiatan mentor sehingga Pegawai dapat mengamati secara langsung sebagai suatu proses pembelajaran.
  - b. *Work Sharing* adalah bentuk *mentoring* dimana Pegawai berkontribusi secara aktif dalam *project/* kegiatan mentor sehingga Pegawai memiliki pengalaman dalam suatu pekerjaan.
  - c. *Hands-on-training* adalah bentuk *mentoring* dimana mentor menggali peluang yang dimiliki Pegawai dan memperkenalkan pekerjaan baru kepada Pegawai serta melatih bagaimana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

- d. *Introducing* adalah bentuk *mentoring* dimana mentor mengenalkan Pegawai kepada pihak-pihak tertentu yang memiliki keahlian dan/atau keterampilan yang ingin dikembangkan Pegawai.
- (2) Setelah *mentoring* selesai dilaksanakan, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan Pegawai mengisi dan menandatangani Format Pelaksanaan *Mentoring*. Contoh Format Pelaksanaan *mentoring* sebagaimana Format B.1.7 adalah sebagai berikut:

FORMAT B.1.7  
PELAKSANAAN *MENTORING*

(NAMA INSTANSI) PERIODE PENILAIAN:  
.... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	1	NAMA	
2	NIP	2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	4	JABATAN	
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA	
TUJUAN: APA YANG INGIN SAYA CAPAI DENGAN <i>MENTORING</i> ?				
<i>(diisi oleh Pegawai)</i>				
KEAHLIAN/ KETERAMPILAN SPESIFIK YANG AKAN DIKEMBANGKAN		JANGKA WAKTU MENTORING	PERUBAHAN YANG DIHARAPKAN	UKURAN KEBERHASILAN <i>MENTORING</i>
....		....	...	...
....		....	...	...
<i>JURNAL MENTORING</i>				
WAKTU DAN TEMPAT	MATERI <i>MENTORING</i>		RENCANA AKSI	TARGET WAKTU RENCANA AKSI
....	....		....	....
....	....		....	....

Pegawai yang Dinilai  
  
 (Nama)  
 (NIP)
 

 (tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pimpinan/ Pihak Lain yang Diberikan  
 Penugasan Khusus  
 (Nama)  
 (NIP)

g) Pasca Bimbingan Kinerja

- 1) Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, Pegawai mengisi dan menandatangani Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja yang kemudian diserahkan kepada atasan dari Pimpinan.
- 2) Contoh Format Umpan Balik Pelaksanaan Bimbingan Kinerja sebagaimana Format B.1.8 berikut:

FORMAT B.1.8  
UMPAN BALIK PELAKSANAAN BIMBINGAN KINERJA

NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN		4	JABATAN	
5	UNIT KERJA		5	UNIT KERJA	
SUBJEK		KRITERIA			UMPAN BALIK
TENTANG PEGAWAI		1. Saya merasa diperhatikan dan Dipahami 2. Saya merasa telah saya lakukan dihargai 3. Saya merasa dapat dengan bebas mengemukakan pendapat/pemikiran Saya			
TENTANG PIMPINAN/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS		4. Saya merasa bahwa pandangan yang diberikan berdasarkan data/fakta yang akurat 5. Saya merasa bahwa pandangan/pendapat yang diberikan kepada saya bersifat positif 6. Lebih banyak menggunakan metode bertanya dibandingkan menggurui			
TENTANG PEGAWAI DAN PIMPINAN/ PIHAK LAIN YANG DIBERIKAN PENUGASAN KHUSUS		7. Saya merasa dibantu dalam mencari solusi dan aksi tindak lanjut 8. Saya tahu apa yang harus saya lakukan setelah bimbingan kinerja ini 9. Saya memahami maksud dan tujuan kegiatan bimbingan kinerja ini			

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

h) Tindak lanjut bimbingan kinerja

- 1) Setelah melaksanakan bimbingan kinerja, Pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus membuat evaluasi atas kompetensi Pegawai. Contoh Format Evaluasi Kompetensi Pegawai sebagaimana Format B.1.9 berikut:

**FORMAT B.1.9  
EVALUASI KOMPETENSI PEGAWAI SEBAGAI  
TINDAK LANJUT BIMBINGAN KINERJA**

NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	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. Pelayanan Publik		
	6. Pengembangan Diri dan Orang Lain		
	7. Mengelola Perubahan		
2	Sosio Kultural		
	1. Perekat dan Pemersatu Bangsa		
3	Teknis		
	1. ....		
REKOMENDASI			

DESKRIPSI SKALA PENILAIAN		
1.	Sangat Kurang	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya jauh dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai bersangkutan (Tidak ada Indikator Kompetensi yang dipenuhi)
2.	Kurang Memadai	Diberikan apabila pegawai yang dinilai kompetensinya dibawah standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (1-2 Indikator Kompetensi yang dipenuhi)

DESKRIPSI SKALA PENILAIAN		
3	Memadai	Diberikan apabila 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 di atas 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 jauh di atas standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan pegawai yang bersangkutan (3 Indikator Perilaku dipenuhi dan menunjukkan perilaku jauh di atas level kompetensinya)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pimpinan atau Pihak Lain yang Diberikan  
Penugasan Khusus  
(Nama)  
(NIP)

- i) Dalam hal bimbingan kinerja dilakukan oleh selain Pejabat Penilai Kinerja, maka rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja sebagaimana Format B.1.6 dan Format B.1.7 dan evaluasi kompetensi Pegawai sebagaimana Format B.1.9 dilaporkan kepada Pejabat Penilai Kinerja.
  - j) Pejabat Penilai Kinerja melaporkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja dan dan evaluasi kompetensi Pegawai kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
  - k) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja dan evaluasi kompetensi Pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Konseling Kinerja
- a) Konseling Kinerja merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah perilaku kerja yang dihadapi Pegawai dalam memenuhi Ekspektasi Pimpinan.
  - b) Layanan konseling kinerja dilaksanakan secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab.
  - c) Tahapan konseling Kinerja adalah sebagai berikut:
    - 1) Identifikasi Pegawai yang Memiliki Permasalahan Perilaku

- (a) Identifikasi Pegawai yang memiliki permasalahan perilaku dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan hasil pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik berkelanjutan dari berbagai pihak.
- (b) Hasil pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik berkelanjutan dibandingkan dengan *progres* pencapaian kinerja yang bersangkutan, kinerja tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya.
- (c) Apabila perilaku kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian kinerja tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya, maka Pejabat Penilai Kinerja wajib mengkomunikasikannya kepada Pegawai.
- (d) Apabila tidak ada perubahan perilaku kerja Pegawai, maka Pejabat Penilai Kinerja wajib melaporkan permasalahan perilaku kerja Pegawai tersebut kepada Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian, dengan melampirkan bukti pemberian umpan balik berkelanjutan dan laporan permasalahan perilaku kerja Pegawai sesuai Format B.1.10 sebagai berikut:

FORMAT B.1.10  
LAPORAN PERMASALAHAN PERILAKU KERJA

N	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA	1	NAMA
2	NIP	2	NIP
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	3	PANGKAT/ GOL. RUANG
4	JABATAN	4	JABATAN
5	UNIT KERJA	5	UNIT KERJA

**MASALAH: APA PERMASALAHAN PERILAKU KERJA PEGAWAI DIDASARKAN PADA NILAI DASAR ASN?**  
*(diisi oleh pejabat penilai kinerja)*

---

**APAKAH ANDA MEMILIKI EKSPEKTASI KHUSUS TERHADAP YANG BERSANGKUTAN? JIKA YA, APA EKSPEKTASI KHUSUS TERSEBUT?**  
.....

**JELASKAN SECARA DETIL PERMASALAHAN TERKAIT PERILAKU KERJA PEGAWAI YANG DIANGGAP MENGHAMBAT KINERJA INDIVIDU, UNIT KERJA, DAN/ATAU TIM KERJA!**  
.....

YA / TIDAK
<b>RETROSPEKTIF: APA YANG SUDAH ANDA LAKUKAN UNTUK PERBAIKAN PERILAKU KERJA PEGAWAI?</b> <i>(diisi oleh pejabat penilai kinerja)</i>
<b>YANG SUDAH SAYA LAKUKAN UNTUK MEMPERBAIKI PERILAKU KERJA PEGAWAI ADALAH:</b> .....

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
 (NIP)

- 2) Pelaksanaan Konseling Perilaku Kerja
  - (a) Berdasarkan laporan permasalahan perilaku yang dibuat oleh Pejabat Penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang atau Pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
    - (1) membuat daftar Pegawai yang mempunyai permasalahan perilaku kerja;
    - (2) menetapkan Pegawai yang mempunyai permasalahan perilaku kerja untuk dilakukan konseling kinerja;
    - (3) menetapkan konselor independen yang ditunjuk Instansi Pemerintah untuk melakukan konseling kinerja; dan
    - (4) menetapkan jadwal dan tempat konseling kinerja secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggungjawab.
  - (b) Konseling Kinerja selain dilakukan oleh konselor independen, juga dapat dilakukan oleh:
    - (1) Pejabat Penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling; dan
    - (2) pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling.
  - (c) Setelah konseling kinerja selesai dilaksanakan, Konselor atau pihak yang memberikan konseling kinerja mengisi dan menandatangani format rekaman informasi hasil konseling kinerja.
- d) Rekaman informasi hasil konseling kinerja dilaporkan oleh:
  - 1) Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja;

- 2) pejabat yang mempunyai fungsi memberikan konseling kepada Pejabat Penilai Kinerja dan atasan dari Pejabat Penilai Kinerja; atau
  - 3) konselor independen kepada PyB atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.
- e) Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, PyB, dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil konseling kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB IV EVALUASI KINERJA PEGAWAI

### A. EVALUASI KINERJA PEGAWAI

1. Evaluasi kinerja Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja Pegawai berdasarkan kuadran kinerja Pegawai.
2. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Dalam hal atasan langsung berhalangan tetap, maka evaluasi kinerja Pegawai dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang.
3. Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 2 dapat mendelegasikan kewenangan evaluasi kinerja Pegawai kepada Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.).
4. Dalam hal Pegawai mendapat penugasan oleh Pimpinan yang bukan merupakan Pejabat Penilai Kinerja, Pimpinan dimaksud memberikan umpan balik atas penugasan Pegawai kepada Pejabat Penilai Kinerja sebagai bahan pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai.
5. Evaluasi kinerja bagi Pegawai yang mendapat penugasan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) dilakukan oleh pimpinan unit kerja dimana Pegawai melaporkan kinerja sebagai Plt.
6. Dalam hal penugasan sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) berakhir, maka kewenangan Pejabat Penilai Kinerja dapat disesuaikan dengan kedudukan definitif penempatan Pegawai.
7. Pejabat fungsional dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional dimaksud memimpin unit kerja atau unit kerja mandiri.

Contoh:

- a) Pejabat Fungsional guru yang menjadi kepala sekolah dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja untuk para Pegawai di sekolah tersebut.
- b) Pejabat Fungsional nutrisisionis yang menjadi kepala instalasi gizi dapat memperoleh delegasi kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja untuk para Pegawai di unit kerja tersebut.

8. Evaluasi kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi:
  - a) evaluasi kinerja periodik Pegawai (evaluasi siklus pendek) yang dilakukan setiap bulan atau triwulanan sesuai periode yang ditetapkan Instansi Pemerintah; dan
  - b) evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) yang dilakukan setiap akhir Bulan Desember tahun berjalan dan paling lama akhir Bulan Januari tahun berikutnya.
9. Evaluasi kinerja periodik Pegawai (evaluasi siklus pendek) sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf a merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai sesuai periode siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi periodik.
10. Evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) sebagaimana dimaksud pada angka 8 huruf b merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi tahunan.
11. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja Pegawai hingga melebihi jangka waktu evaluasi kinerja periodik Pegawai atau evaluasi kinerja tahunan Pegawai, maka evaluasi kinerja Pegawai dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dan hasil evaluasi dimaksud bersifat final.
12. Hasil evaluasi kinerja Pegawai juga bersifat final bagi:
  - a) pejabat pimpinan tinggi utama yang evaluasinya dilakukan oleh menteri yang mengoordinasikan;
  - b) pejabat pimpinan tinggi madya pada instansi pusat yang evaluasinya dilakukan oleh pimpinan Instansi Pemerintah;
  - c) pejabat pimpinan tinggi madya dan pratama pada instansi daerah yang evaluasinya dilakukan oleh kepala daerah; dan
  - d) pimpinan unit kerja mandiri pada instansi pusat yang evaluasinya dilakukan oleh menteri yang mengoordinasikan.
  - e) pimpinan unit kerja mandiri pada instansi daerah yang evaluasinya dilakukan oleh kepala daerah.

13. Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai:

- a) untuk evaluasi kinerja periodik Pegawai, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru dan berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik pada unit baru (periode evaluasi disesuaikan dengan unit baru) atau dapat menggunakan hasil evaluasi kinerja periodik Pegawai periode sebelumnya pada unit lama sesuai kesepakatan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai;

Contoh:

Sari adalah seorang pelaksana di Dinas Perhubungan. Periode evaluasi kinerja periodik Pegawai di Dinas Perhubungan adalah Triwulanan. Sari dimutasikan pada Bulan Februari ke Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura yang evaluasi periodiknya dilakukan setiap bulan. Maka evaluasi kinerja periodik Sari dilakukan berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik pada unit baru di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura atau dapat menggunakan hasil evaluasi kinerja periode sebelumnya (hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya, karena mutasi di awal tahun) pada Dinas Perhubungan.

- b) untuk evaluasi kinerja tahunan Pegawai, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan pada unit baru.

14. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja pada tahun berjalan:

- a) apabila perpindahan dimaksud tidak dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja periodik Pegawai pada unit lama;
- b) apabila perpindahan dimaksud terjadi dalam rentang waktu pelaksanaan evaluasi periodik maka Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi kinerja Pegawai pada unit lama.

Contoh:

Purnama adalah seorang Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Periode evaluasi siklus pendek di Sekretariat Daerah adalah triwulanan. Pada tanggal 25 Agustus, Purnama dimutasikan ke Kecamatan Bangko sesuai Surat Keputusan Mutasi. Dengan demikian, Purnama tidak melakukan evaluasi kinerja periodik triwulan 3 untuk Pegawainya di Sekretariat Daerah. Apabila mutasi Purnama ke Kecamatan Bangko terhitung tanggal 25 September, maka Purnama melakukan evaluasi kinerja periodik triwulan 3 untuk Pegawainya di Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.

15. Evaluasi kinerja bagi Pegawai yang diperbantukan/ dipekerjakan pada negara sahabat, Lembaga Internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh Pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada instansi induknya atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan umpan balik dan/atau data dukung lainnya yang diperoleh dari tempat yang bersangkutan bekerja.
16. Evaluasi kinerja bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada instansi induknya berdasarkan umpan balik dan/atau data dukung lainnya yang menggambarkan evaluasi akademik dan perilaku kerja Pegawai yang diperoleh dari institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar (sebagai bahan pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai).
17. Evaluasi kinerja bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar dilakukan dengan mengacu pada ketentuan dan tahapan evaluasi kinerja Pegawai yang diatur pada bab ini.

## B. TAHAPAN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

1. Tahap Pertama: Menetapkan Capaian Kinerja Organisasi
    - a) Capaian kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat:
      - 1) Istimewa;
      - 2) Baik;
      - 3) Butuh Perbaikan;
      - 4) Kurang; atau
      - 5) Sangat Kurang.
    - b) Capaian kinerja organisasi yang digunakan untuk evaluasi kinerja Pegawai terdiri atas:
      - 1) capaian kinerja organisasi periodik; dan
      - 2) capaian kinerja organisasi tahunan.
    - c) Capaian kinerja organisasi periodik sebagaimana dimaksud huruf b) angka 1) digunakan untuk menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dan diperoleh berdasarkan capaian rencana aksi perjanjian kinerja atau capaian *trajectory target*.
- Contoh:

- 1) Sekretaris Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura 2 memiliki beberapa indikator kinerja pada Perjanjian Kinerja salah satunya adalah “Indeks Penyelesaian Kebijakan Manajemen Talenta”

Pada triwulan I, Sekretaris Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura memiliki beberapa rencana aksi untuk pencapaian indikator kinerja tersebut:

- (a) Tersusunnya Guiding Principles Manajemen Talenta;
- (b) Tersedianya naskah akademik kebijakan;
- (c) Tersusunnya MoU untuk kerjasama dengan stakeholder terkait berkenaan dengan Dukungan Penerapan Manajemen Talenta Nasional;

Capaian kinerja organisasi periodik diperoleh dari capaian rencana aksi sebagaimana huruf (a), (b), dan (c).

(rencana aksi yang disajikan hanya untuk satu contoh indikator kinerja. Dalam hal terdapat beberapa indikator kinerja, maka capaian kinerja organisasi periodik merupakan capaian rencana aksi seluruh indikator kinerja).

- 2) Direktorat 2 memiliki beberapa indikator kinerja pada Perjanjian Kinerja salah satunya adalah “Jumlah Produksi Perikanan Budidaya” dengan target 100.000.000 ton

Untuk triwulan I ditetapkan *trajectory target* 15.000.000 ton, triwulan II ditetapkan *trajectory target* 40.000.000 ton, triwulan III ditetapkan *trajectory target* 40.000.000 ton, triwulan IV ditetapkan *trajectory target* 5.000.000 ton.

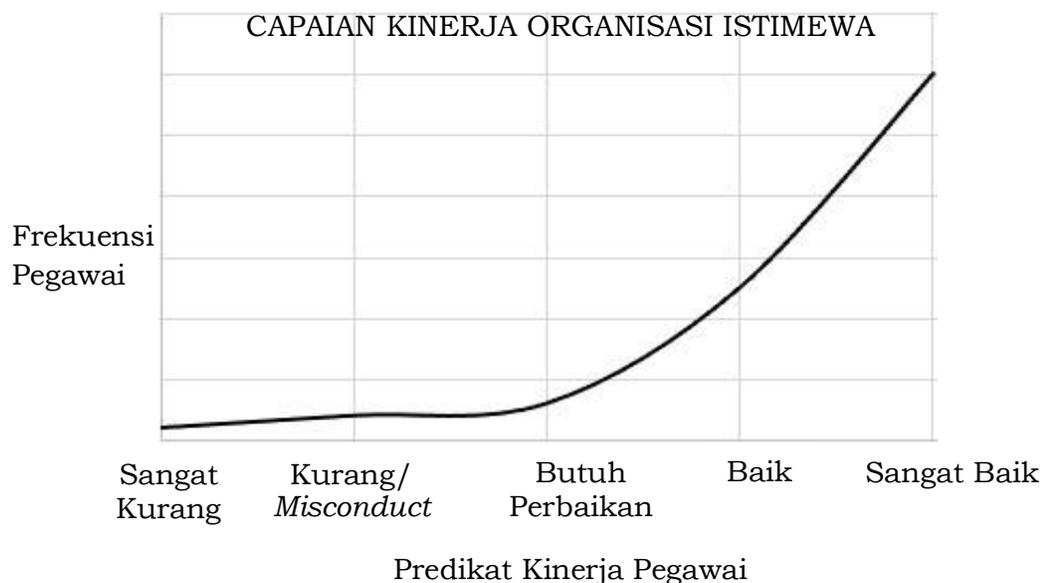
Capaian kinerja organisasi periodik diperoleh dari capaian *trajectory target* pada triwulan tersebut.

(*trajectory target* yang disajikan hanya untuk satu contoh indikator kinerja. Dalam hal terdapat beberapa indikator kinerja, maka capaian kinerja organisasi periodik merupakan capaian *trajectory target* seluruh indikator kinerja).

- d) Capaian kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud huruf b) angka 2) digunakan untuk menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dan diperoleh berdasarkan capaian IKU dan ekspektasi pimpinan serta indeks reformasi birokrasi.

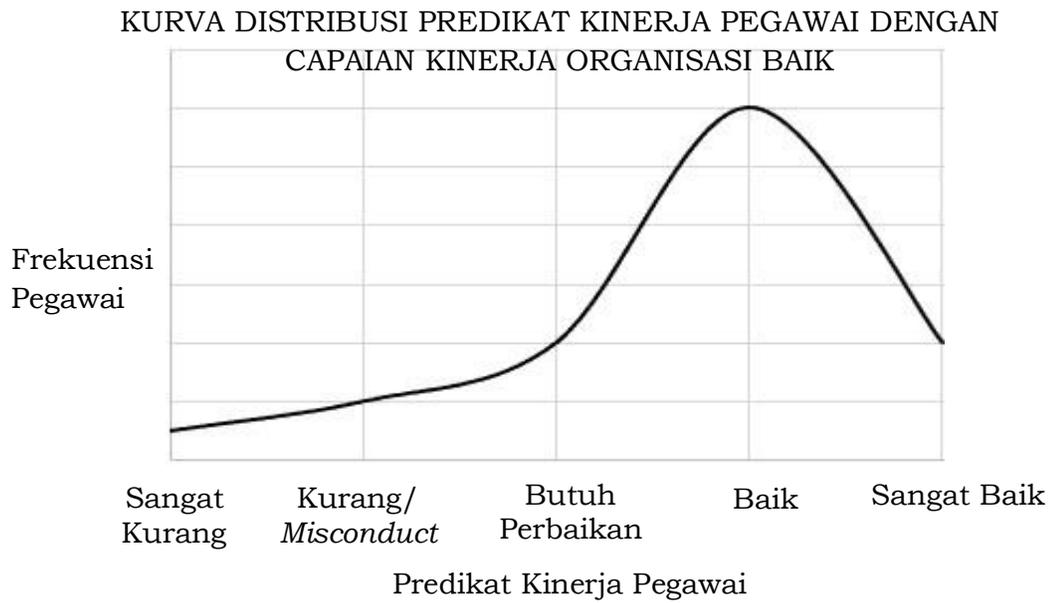
- e) Perhitungan dan penetapan predikat capaian kinerja organisasi baik periodik maupun tahunan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi.
  - f) Dalam hal capaian kinerja organisasi tahunan dikeluarkan melebihi Bulan Januari tahun berikutnya, maka predikat capaian kinerja organisasi tahunan yang digunakan untuk penetapan predikat kinerja tahunan Pegawai adalah capaian kinerja organisasi tahun sebelumnya.
  - g) Capaian kinerja organisasi yang diperhitungkan dalam penetapan predikat kinerja Pegawai adalah capaian kinerja unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai yang bersangkutan.
2. Tahap Kedua: Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai berdasarkan Capaian Kinerja Organisasi.
- a) Berdasarkan predikat capaian kinerja organisasi, dapat ditentukan pola distribusi kinerja Pegawai yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam menentukan predikat kinerja Pegawai.
  - b) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Istimewa”

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN  
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI ISTIMEWA



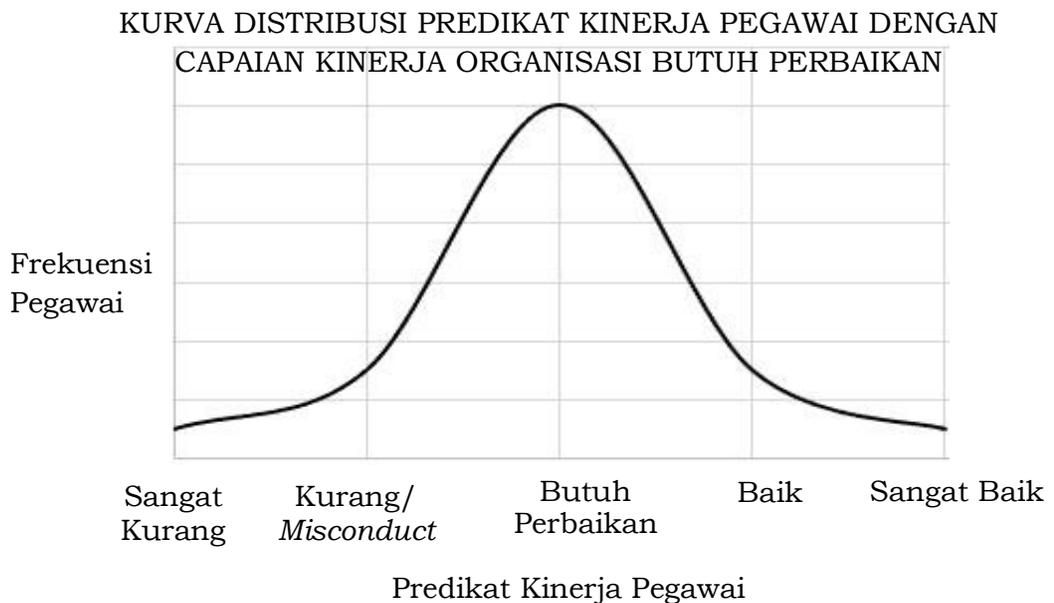
Apabila capaian kinerja unit organisasi “Sangat Baik”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Sangat Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- c) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Baik



Apabila capaian kinerja unit organisasi ”Baik”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Baik” dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.

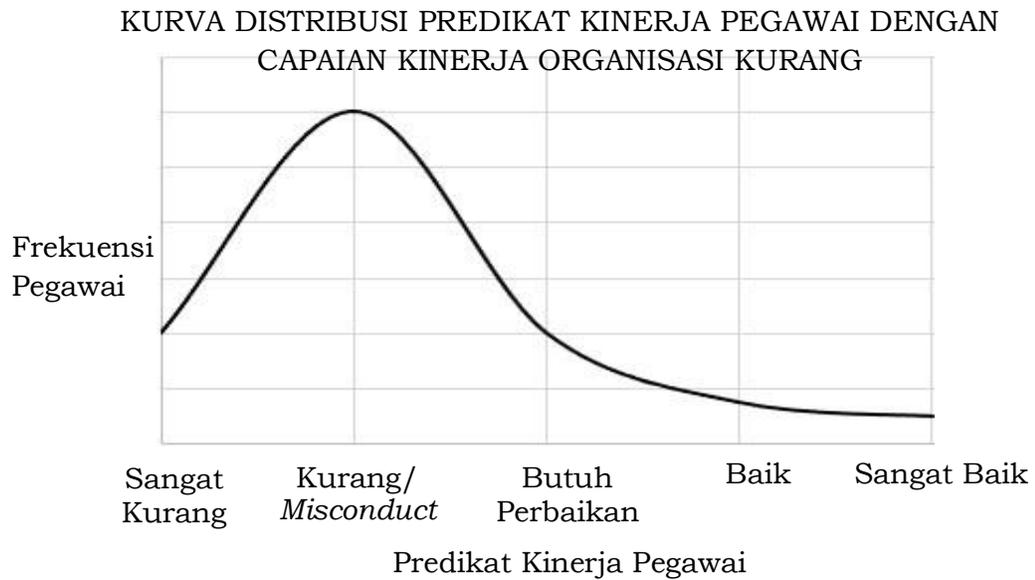
- d) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Butuh Perbaikan”



Apabila capaian kinerja unit organisasi “Butuh Perbaikan”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Butuh Perbaikan”

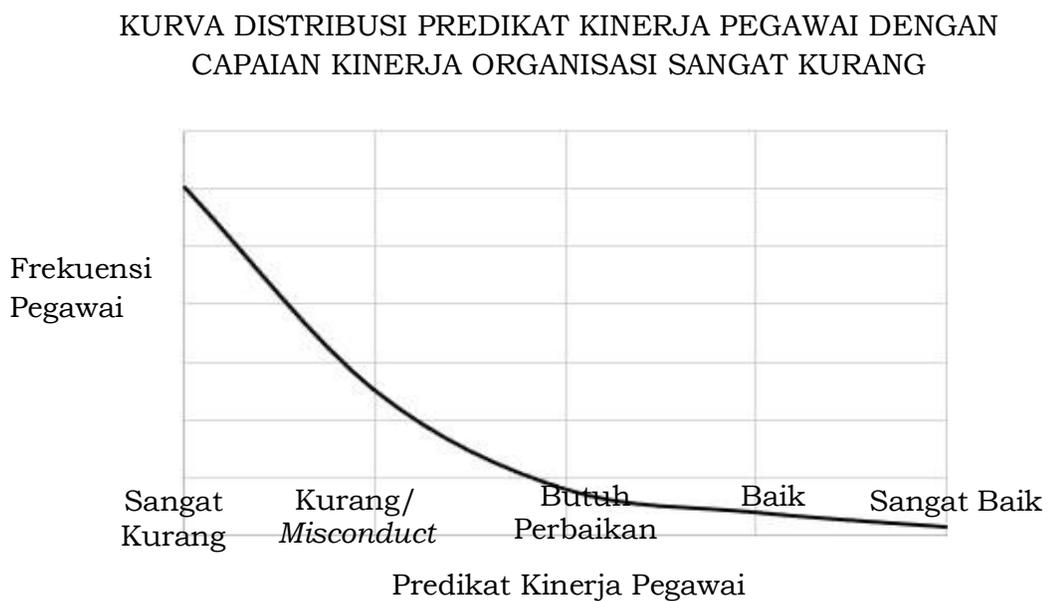
dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Baik”, “Kurang/ *Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- e) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Kurang”



Apabila capaian kinerja unit organisasi ”Kurang”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Kurang/ *Misconduct*” dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Baik”, “Butuh Perbaikan”, dan/atau “Sangat Kurang”

- f) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Sangat Kurang”



Apabila capaian kinerja unit organisasi “Sangat Kurang”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Sangat Kurang”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Sangat Baik”, “Baik”, “Butuh Perbaikan”, dan/atau “Kurang/*Misconduct*”.

3. Tahap Ketiga: Menetapkan Predikat Kinerja Pegawai dengan Mempertimbangkan Kontribusi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi.
  - a) Predikat Kinerja Periodik Pegawai.
    - 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai.
      - (a) Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi progres (untuk hasil kerja yang belum selesai pada periode tersebut) dan/atau realisasi akhir (untuk hasil kerja yang telah selesai pada periode tersebut) beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
      - (b) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai.
      - (c) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja periodik Pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.
      - (d) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
        - (1) Diatas Ekspektasi apabila:
          - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja diatas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
          - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja pegawai sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif.
        - (2) Sesuai Ekspektasi apabila:
          - a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
          - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian menunjukkan respon positif.

- (3) Dibawah Ekspektasi apabila:
- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.
- (e) Dalam menetapkan rating hasil kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik dan membandingkan hasil kerja antar pegawai berdasarkan kontribusi Pegawai terhadap kinerja organisasi. Kontribusi Pegawai terhadap kinerja organisasi tertuang dalam matriks pembagian peran dan hasil (Lihat Bab 2: Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).
- 2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai.
- (a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas perilaku kerja Pegawai.
  - (b) Pejabat Penilai kinerja menetapkan rating perilaku kerja periodik pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.
  - (c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
    - (1) Diatas Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
    - (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
    - (3) Dibawah Ekspektasi apabila Pegawai belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.
  - (d) Dalam menetapkan rating perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan membandingkan perilaku kerja antar Pegawai.

3) Menetapkan Predikat Kinerja Periodik Pegawai

- (a) Predikat kinerja periodik Pegawai diperoleh dari kuadran kinerja Pegawai
- (b) Kuadran kinerja Pegawai terdiri atas rating hasil kerja pada sumbu  $y$  dan rating perilaku kerja pada sumbu  $x$ .
- (c) Berikut adalah kuadran kinerja Pegawai:



Penjelasan terhadap kuadran kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

No	Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
1	Sangat Baik	Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi
4	Kurang/ Misconduct	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi
5	Sangat Kurang	Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi

- (d) Bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar dan tidak dapat menyelesaikan studinya (tidak lulus/ *drop out*), Pejabat Penilai Kinerja menetapkan predikat kinerja Pegawai dimaksud dalam kategori Kurang atau Sangat Kurang dengan mempertimbangkan perilaku kerja Pegawai.
  - (e) Hasil evaluasi kinerja Pegawai dituangkan dalam Format C.1.1 untuk pendekatan hasil kerja kualitatif, Format C.1.2 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri, serta Format C.1.3 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
  - (f) Hasil evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada huruf (e) menjadi lampiran dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana Format D.1.1
  - (g) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana Format D.1.1 untuk perbaikan pada periode selanjutnya.
- b) Predikat Kinerja Tahunan Pegawai
- 1) Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai
    - (a) Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi akhir hasil kerja pegawai beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja.
    - (b) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai dan data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai.
    - (c) Pejabat penilai kinerja menetapkan rating hasil kerja pegawai akhir dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.
    - (d) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:
      - (1) Diatas Ekspektasi apabila:

- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja diatas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya menunjukkan respon positif.
- (2) Sesuai Ekspektasi apabila:
- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian menunjukkan respon positif.
- (3) Dibawah Ekspektasi apabila:
- a. Sebagian besar atau seluruh hasil kerja dibawah ekspektasi.
  - b. Umpan balik yang diberikan atas hasil kerja Pegawai sebagian besar atau seluruhnya tidak menunjukkan respon positif.
- (e) Dalam menetapkan rating hasil kerja Pegawai, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan dan membandingkan hasil kerja antar Pegawai berdasarkan kontribusi Pegawai terhadap kinerja organisasi. Kontribusi Pegawai terhadap kinerja organisasi tertuang dalam matriks pembagian peran dan hasil (Lihat Bab 2: Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).
- 2) Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai.
- (a) Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai dan data dukung lainnya yang relevan atas perilaku kerja Pegawai.
  - (b) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating perilaku kerja Pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi.
  - (c) Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:

- (1) Diatas Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
  - (2) Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
  - (3) Dibawah Ekspektasi apabila Pegawai belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.
- (d) Dalam menetapkan rating perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan dan membandingkan perilaku kerja antar Pegawai.
- 3) Menetapkan Predikat Kinerja Tahunan Pegawai
- (a) Predikat kinerja tahunan Pegawai diperoleh dari kuadran kinerja Pegawai
  - (b) Kuadran kinerja Pegawai terdiri atas rating hasil kerja pada sumbu  $y$  dan rating perilaku kerja pada sumbu  $x$ .
  - (c) Berikut adalah kuadran kinerja Pegawai:



Penjelasan terhadap kuadran kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

No.	Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
1	Sangat Baik	Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi 3. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai diatas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi
4	Kurang/ <i>Misconduct</i>	1. Hasil kerja pegawai diatas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai sesuai ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi
5	Sangat Kurang	Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai dibawah ekspektasi

- (d) Bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar dan tidak dapat menyelesaikan studinya (tidak lulus/ *drop out*), Pejabat Penilai Kinerja menetapkan predikat kinerja Pegawai dimaksud dalam kategori Kurang atau Sangat Kurang dengan mempertimbangkan perilaku kerja Pegawai.
- (e) Hasil evaluasi kinerja Pegawai dituangkan dalam Format C.1.1 untuk pendekatan hasil kerja kualitatif, Format C.1.2 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri, serta Format C.1.3 untuk pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
- (f) Hasil evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada huruf (e) menjadi lampiran dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana Format D.1.1
- (g) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana Format D.1.1 untuk perbaikan pada tahun kinerja selanjutnya.

### C. CONTOH

1. Pedoman ini menyediakan contoh evaluasi kinerja pejabat pimpinan tinggi, pimpinan unit kerja mandiri, pejabat administrasi, pejabat fungsional, dan Pegawai yang melaksanakan tugas belajar.
2. Contoh sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercantum dalam Anak Lampiran 4 untuk Instansi Pusat dengan pendekatan hasil kerja kuantitatif, Anak Lampiran 5 untuk Instansi Daerah dengan pendekatan hasil kerja kualitatif, serta Anak Lampiran 6 Bagian B untuk Pegawai yang melaksanakan tugas belajar.

FORMAT C.1.1  
HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

PERIODE\*\*\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP ( <i>*opsional</i> )	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN		4	JABATAN	
5	UNIT KERJA		5	UNIT KERJA	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*					
ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG					
POLA DISTRIBUSI					
<i>(diisi dengan gambar pola distribusi)</i>					
HASIL KERJA			REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
A. UTAMA					
1	<i>(hasil yang diharapkan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif****:				
B. TAMBAHAN			REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
2	<i>(hasil yang diharapkan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif****:				
RATING HASIL KERJA*					

DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI\*\*

PERILAKU KERJA

UMPAN BALIK BERKELANJUTAN  
BERDASARKAN BUKTI DUKUNG

1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
6	Adaptif		
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
7	Kolaboratif		
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
RATING PERILAKU KERJA*			
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**			
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI*			
SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG ( <i>MISCONDUCT</i> )/ SANGAT KURANG			

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil dan rating perilaku kerja Pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

\*\*\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

\*\*\*\* perspektif hanya digunakan untuk pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri

FORMAT C.1.2  
HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

PERIODE\*\*\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*

(NAMA INSTANSI)				PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI			NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA			1	NAMA	
2	NIP			2	NIP ( <i>*opsional</i> )	
3	PANGKAT/GOL RUANG			3	PANGKAT/GOL RUANG	
4	JABATAN			4	JABATAN	
5	UNIT KERJA			5	INSTANSI	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*						
ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG						
POLA DISTRIBUSI: <i>(diisi dengan gambar pola distribusi)</i>						
HASIL KERJA						
NO.	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A. UTAMA						
1						
B. TAMBAHAN						
2						
RATING HASIL KERJA*						
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**						

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
1	Berorientasi pelayanan		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
2	Akuntabel		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
3	Kompeten		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
4	Harmonis		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
5	Loyal		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan Negara</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif		

PERILAKU KERJA			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
	-Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan -Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas -Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
7	Kolaboratif		
	-Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk Berkontribusi -Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah -Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
RATING PERILAKU KERJA*			
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**			
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI*			
SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG (MISCONDUCT)/ SANGAT KURANG			

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil dan rating perilaku kerja Pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

\*\*\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

FORMAT C.1.3  
 HASIL EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
 BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

PERIODE\*\*\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN: ..... No. SD ... DESEMBER TAHUN ....

NO	PEGAWAI YANG DINILAI			NO	PEJABAT PENILAI KINERJA		
1	NAMA			1	NAMA		
2	NIP			2	NIP		
3	PANGKAT/GOL RUANG			3	PANGKAT/GOL RUANG		
4	JABATAN			4	JABATAN		
5	UNIT KERJA			5	UNIT KERJA		
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*							
ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG							
POLA DISTRIBUSI							
<i>(diisi dengan gambar pola distribusi)</i>							
HASIL KERJA							
No.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
A. UTAMA							
1			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
B. TAMBAHAN							

HASIL KERJA							
No.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
2			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**							
PERILAKU KERJA							UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	Berorientasi pelayanan						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
2	Akuntabel						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
3	Kompeten						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		
4	Harmonis						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> </ul>				Ekspektasi Khusus Pimpinan:		

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	- Membangun lingkungan kerja yang kondusif		
5	Loyal		
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik 113esame ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
6	Adaptif		
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
7	Kolaboratif		
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
RATING PERILAKU KERJA*			
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**			
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI*			
SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG ( <i>MISCONDUCT</i> )/ SANGAT KURANG			

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil dan rating perilaku kerja Pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

\*\*\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

BAB V  
TINDAK LANJUT HASIL EVALUASI KINERJA

A. PELAPORAN KINERJA

1. Setelah dilakukan evaluasi kinerja Pegawai, Pejabat Penilai Kinerja melakukan pelaporan kinerja Pegawai kepada PyB secara berjenjang.
2. Pelaporan kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 1 dilakukan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja Pegawai yang dilampiri dengan:
  - a) SKP sesuai Format A.1.1, Format A.1.2, Format A.1.6, atau Format A.1.7 (sebagaimana tercantum dalam Bab II Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi).
  - b) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai sesuai Format C.1.1, Format C.1.2, atau Format C.1.3 (sebagaimana tercantum dalam Bab IV: Evaluasi Kinerja Pegawai).
3. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai (periodik dan tahunan) sebagaimana dimaksud pada angka 2 paling kurang memuat:
  - a) predikat kinerja Pegawai; dan
  - b) catatan dan/atau rekomendasi Pejabat Penilai Kinerja.
4. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 3 ditandatangani oleh Pejabat Penilai Kinerja.
5. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai yang telah ditandatangani disampaikan oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada Pegawai paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak ditandatangani.
6. Pegawai yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai menandatangani serta mengembalikan dokumen evaluasi kinerja Pegawai kepada Pejabat Penilai Kinerja paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai sesuai dengan format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.1  
DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*\*

(NAMA INSTANSI)	PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....
1.	PEGAWAI YANG DINILAI
	NAMA :
	NIP :
	PANGKAT/GOL RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA :
	NIP :
	PANGKAT/GOL RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA :
	NIP :
	PANGKAT/GOL RUANG :
	JABATAN :
	UNIT KERJA :
4.	EVALUASI KINERJA
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI :
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI :
5.	CATATAN/REKOMENDASI

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

7. Pegawai yang Dinilai

(Nama)

(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

6. Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP)

\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

\*\* pilih salah satu

7. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 6 dilaporkan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai berakhir.

8. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja Pegawai dan/ atau tidak menandatangani dokumen evaluasi kinerja Pegawai melebihi jangka waktu evaluasi kinerja periodik Pegawai atau evaluasi kinerja tahunan Pegawai, maka dokumen evaluasi kinerja Pegawai ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja dalam jangka waktu

paling lama 14 (empat belas) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai berakhir.

9. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai yang telah ditandatangani oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja disampaikan kepada Pegawai paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak ditandatangani.
10. Pegawai yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai menandatangani serta mengembalikan dokumen evaluasi kinerja Pegawai kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai sesuai dengan format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.2  
DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*\*

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....	
1.	PEGAWAI YANG DINILAI		
	NAMA	:	
	NIP	:	
	PANGKAT/GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA		
	NAMA	:	
	NIP	:	
	PANGKAT/GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA		
	NAMA	:	
	NIP	:	
	PANGKAT/GOL RUANG	:	
	JABATAN	:	
	UNIT KERJA	:	
4.	EVALUASI KINERJA		
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	:	
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	:	
5.	CATATAN/ REKOMENDASI		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

7. Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

6. Atasan Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

\*\* pilih salah satu

11. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 10 dilaporkan secara berjenjang oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai berakhir.
12. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 7 dan angka 11 dikelola oleh PyB dan digunakan sebagai acuan oleh PyB dalam:
  - a) mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pendidikan dan/atau pelatihan;
  - b) mengembangkan kompetensi;
  - c) pemberian tunjangan;
  - d) pertimbangan mutasi dan promosi;
  - e) memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
  - f) menindaklanjuti permasalahan yang ditetapkan dalam dokumen evaluasi kinerja Pegawai.

## B. KEBERATAN

1. Pegawai yang telah menerima dokumen evaluasi kinerja Pegawai dapat mengajukan keberatan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai.
2. Keberatan sebagaimana dimaksud pada angka 1 diajukan beserta alasan-alasannya kepada atasan Pejabat Penilai Kinerja secara berjenjang paling lama 14 hari kerja sejak diterimanya dokumen evaluasi kinerja Pegawai.
3. Atasan Pejabat Penilai Kinerja melakukan pemeriksaan dengan seksama atas pengajuan keberatan hasil evaluasi kinerja Pegawai.
4. Pemeriksaan terhadap hasil evaluasi kinerja Pegawai dilakukan dengan meminta penjelasan Pejabat Penilai Kinerja dan Pegawai yang bersangkutan.
5. Atasan Pejabat Penilai Kinerja dapat menetapkan keputusan atas pengajuan keberatan yang sifatnya menguatkan atau mengubah hasil evaluasi kinerja Pegawai.
6. Keputusan sebagaimana dimaksud pada angka 5 harus ditetapkan oleh atasan Pejabat Penilai Kinerja paling lama 7 hari kerja sejak pengajuan keberatan  
diterima.

7. Dalam hal atasan Pejabat Penilai Kinerja pada keputusannya mengubah hasil evaluasi kinerja Pegawai, maka atasan Pejabat Penilai Kinerja dimaksud memberikan rekomendasi baru pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai sesuai format berikut:

(LAMBANG GARUDA)

FORMAT D.1.3  
DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE\*: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR\*\*

(NAMA INSTANSI)	PERIODE PENILAIAN: ..... Januari SD ... DESEMBER TAHUN ....
1	PEGAWAI YANG DINILAI
	NAMA : _____
	NIP : _____
	PANGKAT/GOL RUANG : _____
	JABATAN : _____
	UNIT KERJA : _____
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA : _____
	NIP : _____
	PANGKAT/GOL RUANG : _____
	JABATAN : _____
	UNIT KERJA : _____
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA
	NAMA : _____
	NIP : _____
	PANGKAT/GOL RUANG : _____
	JABATAN : _____
	UNIT KERJA : _____
4.	EVALUASI KINERJA
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI : _____
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI : _____
5.	CATATAN/ REKOMENDASI
6.	KEBERATAN
7.	PENJELASAN PEJABAT PENILAI KINERJA ATAS KEBERATAN
8.	KEPUTUSAN DAN REKOMENDASI ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

10. Pegawai yang Dinilai

(Nama)

(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

9. Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

11. Atasan Pejabat Penilai Kinerja

(Nama)

(NIP)

\* periode disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai yang berlaku pada Instansi Pemerintah

\*\* pilih salah satu

8. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 7 dilaporkan secara berjenjang oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak jangka waktu evaluasi kinerja Pegawai berakhir.

#### C. PENGHARGAAN

1. Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dapat berupa:
  - a) prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; serta
  - b) prioritas untuk pengembangan kompetensi.
2. Selain 2 (dua) jenis penghargaan sebagaimana dimaksud pada angka 1, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memberikan penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Pemberian penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### D. SANKSI

Pemberian sanksi atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

BUPATI MERANGIN,



H. MASHURI

ANAK LAMPIRAN 1 LAMPIRAN  
 PERATURAN BUPATI MERANGIN  
 NOMOR TAHUN 2023  
 TENTANG PENILAIAN KINERJA  
 PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA  
 DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
 KABUPATEN MERANGIN

PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)  
 UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

1. CONTOH 1

TABEL 1  
 CONTOH PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)  
 UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

	PENCAPAIAN	AKTIVITAS	KATEGORI
Menyusun materi sosialisasi aplikasi SIMBG		✓	
Layanan penerbitan PBG/ IMB dan SLF			✓
Permohonan bantuan teknis diproses dengan cepat dan akurat	✓		
<i>Monitoring</i> dan supervise			✓
Verifikasi berkas permohonan bantuan teknis disampaikan tepat waktu.	✓		
Sosialisasi			✓
Asistensi/ pendampingan terhadap Pemerintah Daerah terkait penggunaan SIMBG		✓	
Pemerintah Daerah menggunakan aplikasi SIMBG untuk penerbitan PBG/ IMB dan SLF	✓		
Tidak ada dokumen pengusulan bantuan teknis yang hilang	✓		
Mengembangkan aplikasi SIMBG		✓	
Ide dan inovasi untuk mengembangkan fitur SIMBG	✓		
Fasilitasi penyelenggaraan bangunan gedung		✓	
Menyusun Draft Kebijakan terkait Bangunan Gedung		✓	
Respon terhadap permintaan bantuan teknis dilakukan dengan cepat dan memuaskan	✓		

	PENCAPAIAN	AKTIVITAS	KATEGORI
Pengawasan			✓
Hasil analisis kebutuhan biaya disampaikan tepat waktu	✓		
Kepuasan instansi pengusul	✓		
Menjawab panggilan untuk konsultasi dengan pemerintah daerah		✓	
Memberikan bimbingan Kinerja kepada pegawai di tim kerja		✓	

2. CONTOH 2

TABEL 2  
 CONTOH PERBEDAAN KATEGORI, AKTIVITAS, DAN PENCAPAIAN (HASIL)  
 UNTUK PERNYATAAN RENCANA HASIL KERJA

	PENCAPAIAN	AKTIVITAS	KATEGORI
Melatih tenaga kesehatan		✓	
Layanan <i>Antenatal Care</i>			✓
Ibu hamil terlayani sesuai standar	✓		
Hubungan masyarakat			✓
Diagnosa yang tepat	✓		
Layanan persalinan			✓
Melakukan pendampingan terhadap ibu hamil yang dirujuk		✓	
Menulis resep		✓	
Ibu hamil mendapat paket nutrisi sesuai kebutuhan	✓		
Mengembangkan aplikasi untuk pendaftaran ibu hamil secara online		✓	
Ide dan inovasi untuk memberikan layanan jemput bola kepada ibu hamil	✓		
Menata dokumen rekam medis ibu hamil		✓	
Menulis surat rujukan		✓	
Peralatan medis tersedia dan siap digunakan	✓		
Pengawasan			✓
Tidak terjadi malpraktek terhadap ibu hamil	✓		
Kepuasan ibu hamil	✓		
Menjawab panggilan untuk konsultasi		✓	
Memberikan bimbingan kepada bidan pemula		✓	

ANAK LAMPIRAN 3

LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI MERANGIN  
NOMOR       TAHUN 2023  
TENTANG PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN.

CONTOH PERENCANAAN KINERJA  
(PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI) PADA INSTANSI DAERAH

Contoh berikut adalah ilustrasi perencanaan kinerja pada Instansi Daerah namun pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi Instansi Pemerintah sepanjang tetap memperhatikan ketentuan dalam pedoman ini.

Contoh perencanaan kinerja pada Instansi Daerah menggunakan contoh penetapan dan klarifikasi ekspektasi untuk SKP Kepala Dinas Kesehatan, Kepala Puskesmas, Penanggung Jawab UKP Kefarmasian dan Laboratorium selaku ketua tim kerja serta salah satu Pejabat Fungsional yang berada pada tim kerja UKP Kefarmasian dan Laboratorium

Sebelum melakukan perencanaan kinerja, seluruh pegawai harus memahami apa yang ingin dicapai pada tingkat organisasi, unit kerja, dan tim kerjanya. Gambaran keseluruhan kinerja tersebut dapat dilihat pada pohon kinerja atau piramida kinerja berikut:

# DIAGRAM 1 CONTOH POHON KINERJA INSTANSI DAERAH

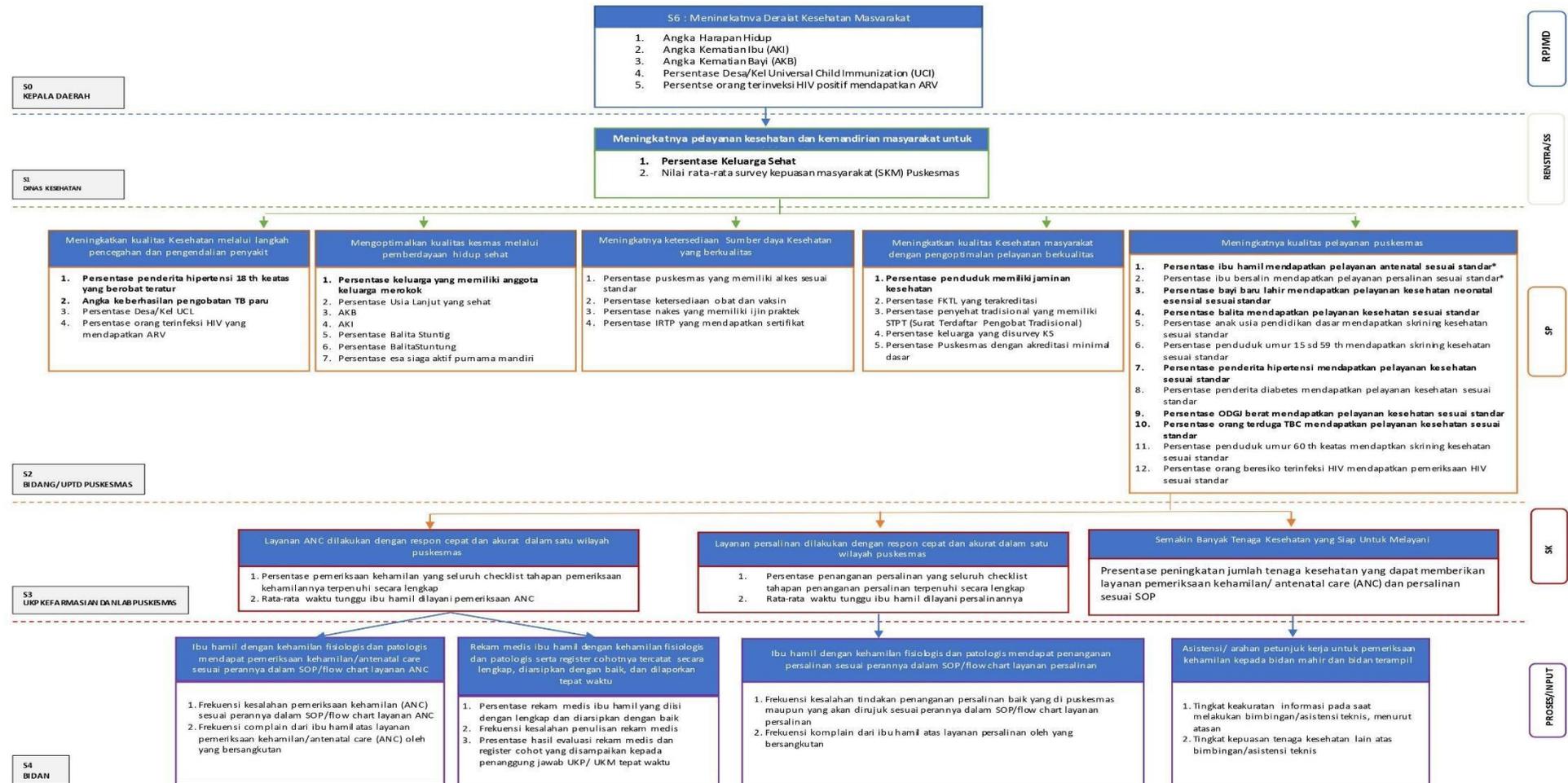
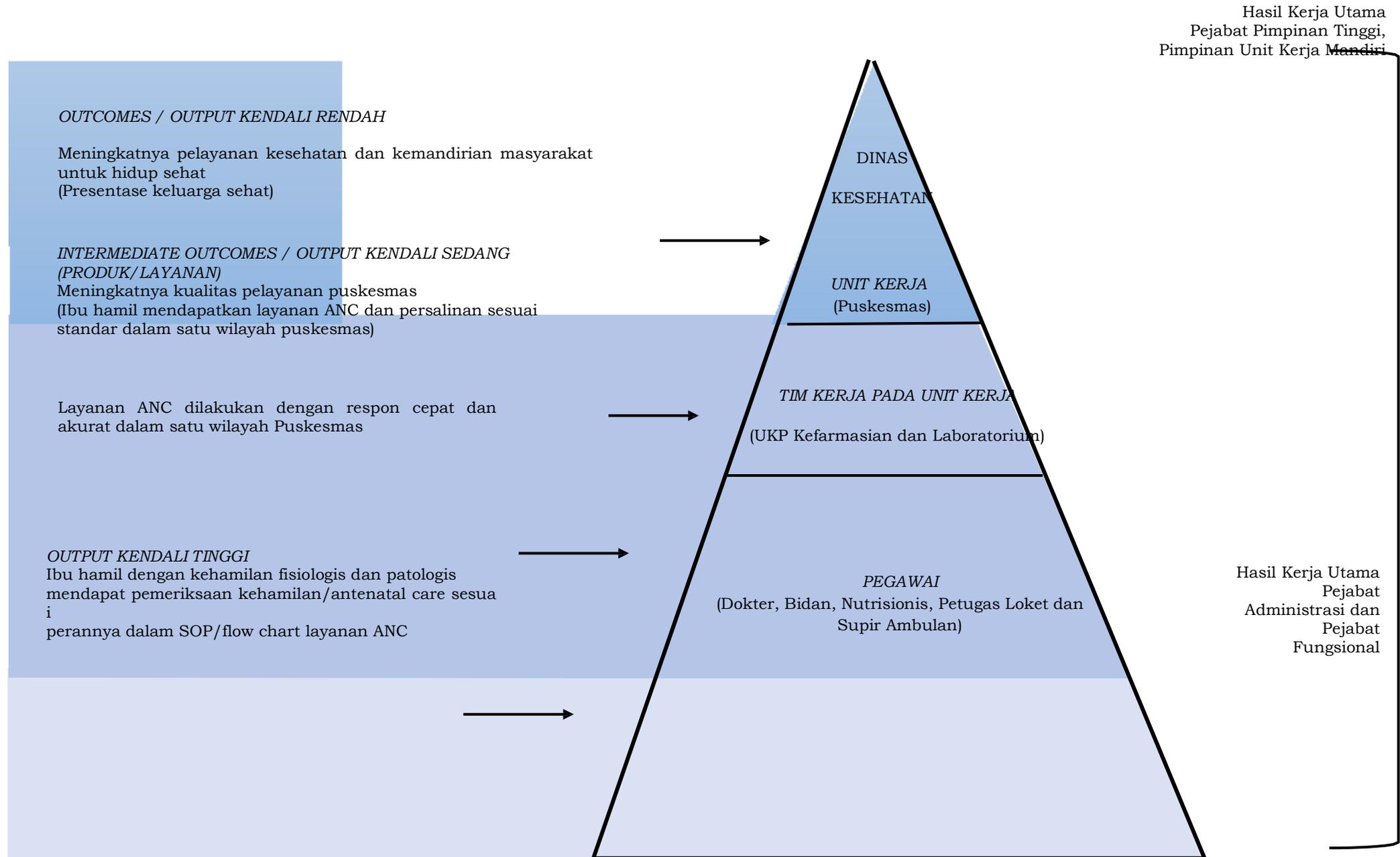


DIAGRAM 2  
 CONTOH PIRAMIDA KINERJA PADA INSTANSI DAERAH



1. TAHAP PERTAMA: MELIHAT GAMBARAN KESELURUHAN ORGANISASI PADA DOKUMEN RENCANA STRATEGIS INSTANSI/UNIT KERJA DAN PERJANJIAN KINERJA UNIT KERJA

TABEL 1  
SASARAN STRATEGIS, INDIKATOR KINERJA, DAN TARGET  
RENCANA STRATEGIS DINAS KESEHATAN

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN SKPD	TARGET	BASELINE (2015)	METODE PERHITUNGAN	SUMBER DATA
Meningkatnya pelayanan kesehatan dan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat (Sasaran Strategis #1)	Presentase keluarga sehat	18%	17	<p>Keluarga sehat adalah Keluarga yg memenuhi IKS ( indeks keluarga Sehat ) <math>\geq 0,800</math> dari Keluarga yang ada Adapun 12 Indikator keluarga sehat adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keluarga mengikuti program KB (keluarga berencana)</li> <li>2. Ibu hamil memeriksakan kehamilannya (ANC) sesuai standar</li> <li>3. Bayi mendapatkan Imunisasi lengkap</li> <li>4. Pemberian ASI eksklusif bayi 0 sd 6 bulan</li> <li>5. Pemantuan pertumbuhan balita</li> <li>6. Penderita TB Paru yang berobat sesuai standar</li> <li>7. Penderita hipertensi yang berobat teratur</li> <li>8. Penderita gangguan jiwa berat yang diobati</li> <li>9. Tidak ada anggota keluarga yang merokok</li> <li>10. Sekeluarga sudah menjadi anggota JKN</li> <li>11. Mempunyai sarana air bersih</li> <li>12. Menggunakan jamban keluarga</li> </ol> <p>Formulasi: Jumlah Keluarga sehat dibagi jumlah keluarga yang ada kali 100</p>	Laporan KS
Meningkatnya pelayanan infrastruktur perumahan dan	Rata - rata nilai Survey Kepuasan Masyarakat	80	80	Survey kepuasan masyarakat adalah suatu survey kepada masyarakat untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas. Unsur-unsur yang menjadi fokus dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat	Laporan SKM

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN SKPD	TARGET	BASELINE (2015)	METODE PERHITUNGAN	SUMBER DATA
permukiman yang layak dan aman (Sasaran Program #3)	(SKM) Puskesmas			terdiri dari 9 unsur  Formulasi: SKM merupakan rata - rata hasil penghitungan survey kepuasan masyarakat di Puskesmas	

TABEL 2  
 CONTOH PERJANJIAN KINERJA DINAS KESEHATAN

SASARAN PROGRAM	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET
Meningkatnya pelayanan kesehatan dan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat	Presentase keluarga sehat	18%
Program <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div>		Anggaran <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div>

TABEL 3  
CONTOH PERJANJIAN KINERJA PUSKESMAS

SASARAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET
Meningkatnya kualitas pelayanan puskesmas	Persentase ibu hamil mendapatkan Pelayanan Antenatal sesuai standar	100%
	Persentase ibu bersalin mendapatkan Pelayanan Persalinan sesuai standar	100%
	Persentase bayi baru lahir mendapatkan pelayanan kesehatan neonatal esensial sesuai standar	100%
	Persentase balita mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase anak usia pendidikan dasar mendapatkan skrining kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase penduduk umur 15 sd 59 th mendapatkan skrining kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase penderita hipertensi mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase penderita diabetes mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase ODGJ berat mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase orang terduga TBC mendapatkan pelayanan Kesehatan sesuai standar	100%
	Persentase penduduk umur 60 th keatas mendapat skrining kesehatan sesuai standar	100%
Terkelolanya operasional rutin UPT Puskesmas	Persentase orang beresiko terinfeksi HIV mendapatkan pemeriksaan HIV sesuai standar	100%
	Jumlah jenis kegiatan operasional rutin yang dilaksanakan	8 jenis
Terpenuhinya jasa pelayanan tenaga kesehatan	Jumlah paket pemeliharaan yang dilaksanakan (alat, gedung, dan kendaraan)	4 paket
	Persentase tenaga kesehatan yang terpenuhi jasa pelayanannya	100%
Tersedianya obat dan bahan medis habis pakai (BMHP)	Jumlah tenaga dengan perjanjian kerja yang disediakan	2 orang
	Persentase penyediaan obat-obatan dan bahan medis habis pakai (BMHP)	100%
Terpenuhinya sarana dan prasarana puskesmas yang layak fungsi	Persentase paket pembangunan yang terlaksana	100%
	Persentase alat, gedung, dan kendaraan yang terpelihara	100%
Tersedianya alat Kesehatan yang layak fungsi kegiatan.	Persentase pengadaan alat Kesehatan yang terlaksana Anggaran.	100%

2. TAHAP KEDUA: MENETAPKAN DAN MENGLARIFIKASI EKSPEKTASI HASIL KERJA DAN PERILAKU KERJA PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI SERTA MENUANGKAN DALAM FORMAT SKP

TABEL 4  
CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI  
KEPALA DINAS KESEHATAN  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	KEPALA DINAS KESEHATAN	4	JABATAN	KEPALA DAERAH
5	UNIT KERJA	DINAS KESEHATAN	5	UNIT KERJA	PEMERINTAH DAERAH X
HASIL KERJA					
A. UTAMA					
1	Meningkatnya pelayanan Kesehatan dan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat <i>(penugasan dari Kepala Daerah)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Keluarga di wilayah kerja yang masuk dalam kategori keluarga sehat meningkat dari tahun sebelumnya <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i> - Sebagian besar unit kerja memenuhi standar kepuasan minimal <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i> - Komplain atas layanan Dinas Kesehatan berkurang dari tahun sebelumnya <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i>				
2	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Dinas Kesehatan <i>(penugasan dari Kepala Daerah)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Temuan hasil pemeriksaan ditindaklanjuti sesuai prosedur <i>(Perspektif Penguatan Internal)</i> - LAKIP Dinas Kesehatan mencapai predikat A <i>(Perspektif Penguatan Internal)</i>				
3	Pengelolaan anggaran Dinas Kesehatan yang optimal <i>(penugasan dari Kepala Daerah)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Pengelolaan keuangan (anggaran) bebas dari temuan material <i>(Perspektif Anggaran)</i> - Penyerapan anggaran Dinas Kesehatan meningkat dibandingkan tahun sebelumnya <i>(Perspektif Anggaran)</i>				
4	Terlaksananya direktif pimpinan sesuai target waktu yang ditetapkan <i>(penugasan dari Kepala Daerah)</i>				

HASIL KERJA		
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penugasan/direktif pimpinan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan dan hasilnya memuaskan ( <i>Perspektif Proses Bisnis</i> )	
B. TAMBAHAN		
5	Terlaksananya rencana aksi/inisiatif strategis dalam rangka pencapaian sasaran dan indikator Kinerja utama organisasi dalam perjanjian Kerja Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Rencana aksi/inisiatif strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian indikator Perjanjian Kinerja Dinas Kesehatan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan ( <i>Perspektif Proses Bisnis</i> )	
PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjadi role model/ panutan dalam menjunjung komitmen dan integritas pegawai di lingkungan kerjanya
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar kualitas yang ditetapkan
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Berani menyampaikan adanya indikasi/ hal-hal yang dapat

PERILAKU KERJA*		
	yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	merugikan dan membahayakan negara
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan Bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama - Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* Pimpinan dapat memberikan ekspektasi khusus Pegawai terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja

TABEL 5  
 CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI  
 KEPALA PUSKESMAS PENDEKATAN  
 HASIL KERJA KUALITATIF

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS	4	JABATAN	KEPALA DINAS KESEHATAN
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	DINAS KESEHATAN
HASIL KERJA					
A. UTAMA					
1	Meningkatnya kualitas pelayanan puskesmas <i>(Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Ibu hamil mendapatkan pelayanan antenatal sesuai standar bahkan sampai ke pelosok daerah <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i> - ibu bersalin mendapatkan pelayanan persalinan sesuai standar bahkan sampai ke pelosok daerah <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i> - Komplain ibu hamil atas layanan antenatal dan persalinan turun dibandingkan tahun lalu <i>(Perspektif Penerima Layanan)</i>				
2	Operasional rutin UPT Puskesmas dikelola dengan baik <i>(Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Pegawai puas atas layanan internal Puskesmas <i>(Perspektif Proses Bisnis)</i>				
3	Obat dan bahan medis habis pakai (BMHP) tersedia sesuai kebutuhan <i>(Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Obat-obatan dan bahan medis habis pakai (BMHP) tersedia sesuai kebutuhan dan siap digunakan kapanpun dibutuhkan <i>(Perspektif Proses Bisnis)</i>				
4	Tersedianya alat Kesehatan yang layak fungsi <i>(Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Alat Kesehatan untuk mendukung pelayanan semakin lengkap <i>(Perspektif Proses Bisnis)</i> - Alat Kesehatan yang tersedia layak fungsi dan siap digunakan sewaktu waktu <i>(Perspektif Proses Bisnis)</i>				
5	Terpenuhinya jasa pelayanan tenaga kesehatan <i>(Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan)</i>				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Tenaga Kesehatan yang terpenuhi jasa pelayanannya meningkat dibandingkan tahun sebelumnya <i>(Perspektif Penguatan Internal)</i>				

HASIL KERJA		
6	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Puskesmas ( <i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i> )	
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Temuan hasil pemeriksaan ditindaklanjuti sesuai prosedur ( <i>Perspektif Penguatan Internal</i> ) Aspek aspek manajemen risiko terpenuhi ( <i>Perspektif Penguatan Internal</i> )	
7	Pengelolaan anggaran Puskesmas yang optimal ( <i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i> )	
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penyerapan anggaran puskesmas meningkat dibandingkan tahun sebelumnya ( <i>Perspektif Anggaran</i> )	
8	Terlaksananya direktif pimpinan sesuai target waktu yang ditetapkan ( <i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i> )	
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penugasan/direktif pimpinan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan dan hasilnya memuaskan ( <i>Perspektif Proses Bisnis</i> )	
B. TAMBAHAN		
9	Terlaksananya rencana aksi/inisiatif strategis dalam rangka pencapaian sasaran dan indikator Kinerja utama organisasi dalam perjanjian kerja ( <i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i> )	
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Rencana aksi/inisiatif strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian indikator Perjanjian Kinerja puskesmas diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan ( <i>Perspektif Proses Bisnis</i> )	
PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
2	Akuntabel	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjadi role model/ panutan dalam menjunjung komitmen dan integritas pegawai di lingkungan kerjanya
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

PERILAKU KERJA*		
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan: Memberikan kesempatan yang sama serta bersikap adil kepada setiap pegawai</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan negara</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan: Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>- Bertindak proaktif</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan: Mempercepat monitoring dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja unit kerja</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama - Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif</p>

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* Pimpinan dapat memberikan ekspektasi khusus Pegawai terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja

3. TAHAP KETIGA: MENYUSUN MANUAL INDIKATOR KINERJA UNTUK SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

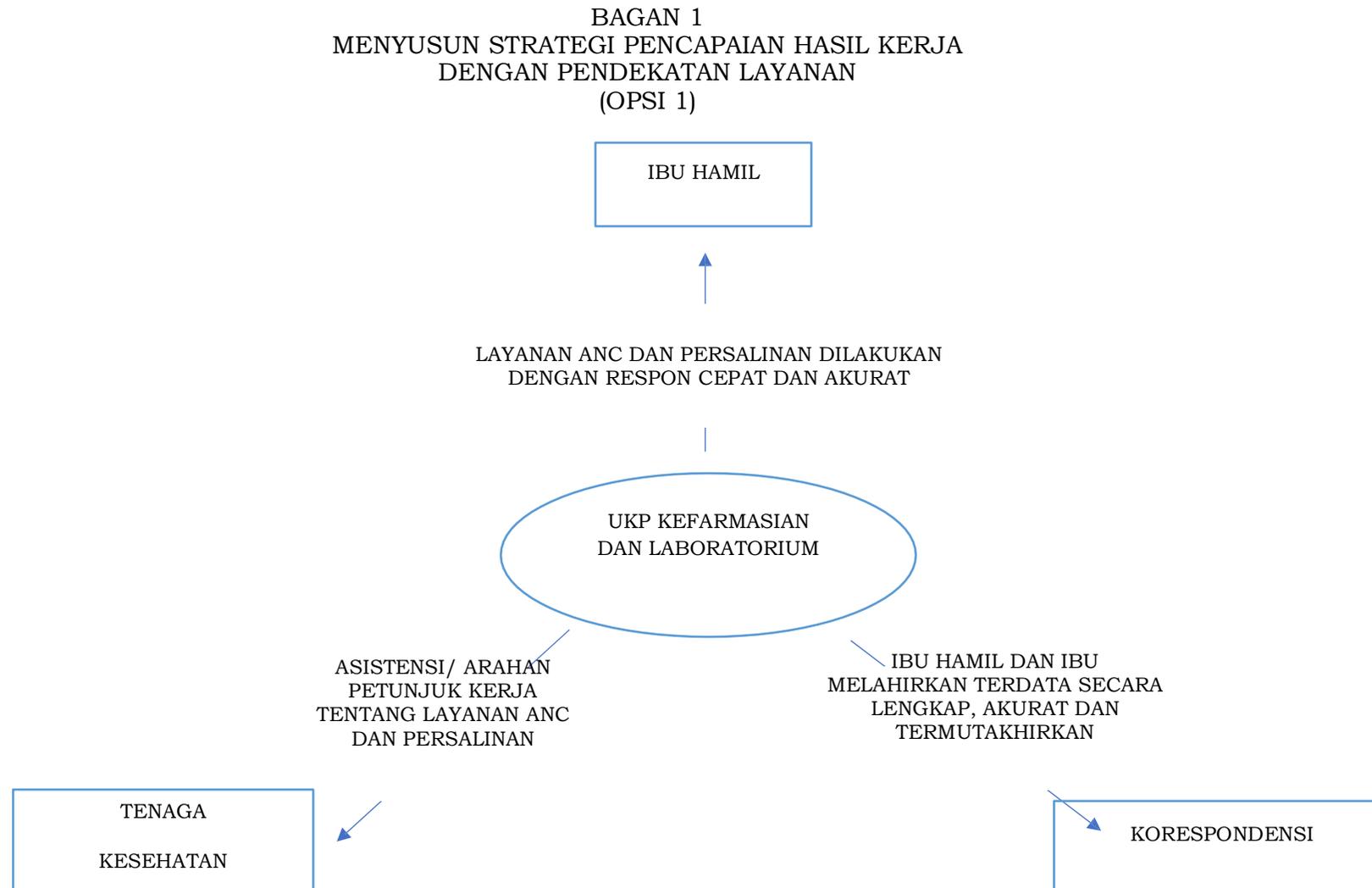
TABEL 6  
MANUAL INDIKATOR KINERJA SKP KEPALA DINAS KESEHATAN

(NAMA INSTANSI)		PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....
RENCANA KERJA	HASIL	Meningkatnya pelayanan kesehatan dan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat
UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA DAN TARGET		18% keluarga sehat
TUJUAN		Mengetahui jumlah keluarga sehat di wilayah kerja
DESKRIPSI		<p>Definisi</p> <p>Pendekatan keluarga adalah pendekatan pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh Puskesmas yang mengintegrasikan UKP dan UKM secara berkesinambungan kepada keluarga berdasarkan siklus hidup dari pelayanan kesehatan pada ibu hamil sampai lansia. Pelaksanaan pembangunan kesehatan menuju Indonesia Sehat melalui pendekatan keluarga melibatkan peran serta jaringan, jejaring Puskesmas dan masyarakat. Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan kesehatan pertama merupakan kunci dalam pelaksanaan pembangunan kesehatan menuju Indonesia Sehat melalui pendekatan keluarga.</p> <p>Keluarga Sehat adalah keluarga yang memenuhi IKS (Indeks Keluarga Sehat) <math>\geq 0,800</math> dari jumlah keluarga yang ada.</p> <p>Indikator keluarga sehat adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keluarga mengikuti program KB (Keluarga Berencana)</li> <li>2. Ibu hamil memeriksakan kehamilannya (ANC) sesuai standar</li> <li>3. Bayi mendapatkan Imunisasi lengkap</li> <li>4. Pemberian ASI eksklusif bayi 0 sd 6 bulan</li> <li>5. Pemantuan pertumbuhan balita</li> <li>6. Penderita TB Paru yang berobat sesuai standar</li> <li>7. Penderita hipertensi yang berobat teratur</li> <li>8. Penderita gangguan jiwa berat yang diobati</li> <li>9. Tidak ada anggota keluarga yang merokok</li> <li>10. Sekeluarga sudah menjadi anggota JKN</li> <li>11. Mempunyai sarana air bersih</li> </ol>

	12. Menggunakan jamban keluarga			
	Formula (opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)			
	$\frac{\sum \text{? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?}}{\text{? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?}}$ $\frac{\text{? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?}}{\text{? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?}}$			
SATUAN PENGUKURAN (opsional bagi pendekatan hasil kerja kualitatif)	Persen			
KUALITAS DAN TINGKAT KENDALI	<input checked="" type="checkbox"/> Outcome	<input type="checkbox"/> Outcome Antara	<input type="checkbox"/> Output kendali rendah	
SUMBER DATA	Rekapitulasi data Persentase Keluarga sehat di setlap wilayah kerja puskesmas per RT/RW, per desa/kelurahan dalam suatu kecamatan dari surveyor			
PERIODE PELAPORAN	<input type="checkbox"/> Bulanan	<input type="checkbox"/> Triwulanan	<input type="checkbox"/> Semesteran	<input checked="" type="checkbox"/> Tahunan

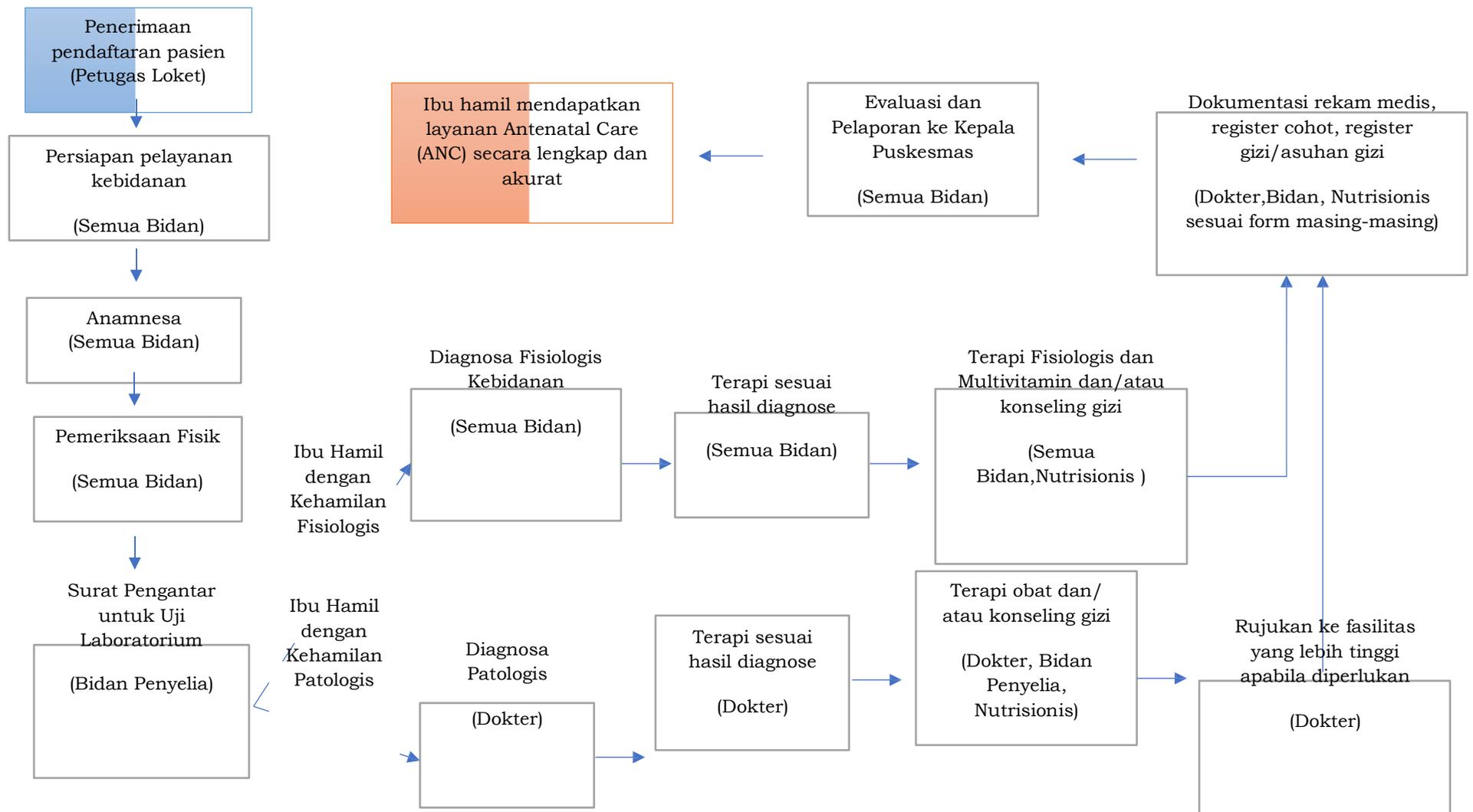
4. TAHAP KEEMPAT: MENYUSUN STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

a) CONTOH MENGGUNAKAN METODE CASCADING TIDAK LANGSUNG (*NON-DIRECT CASCADING*)

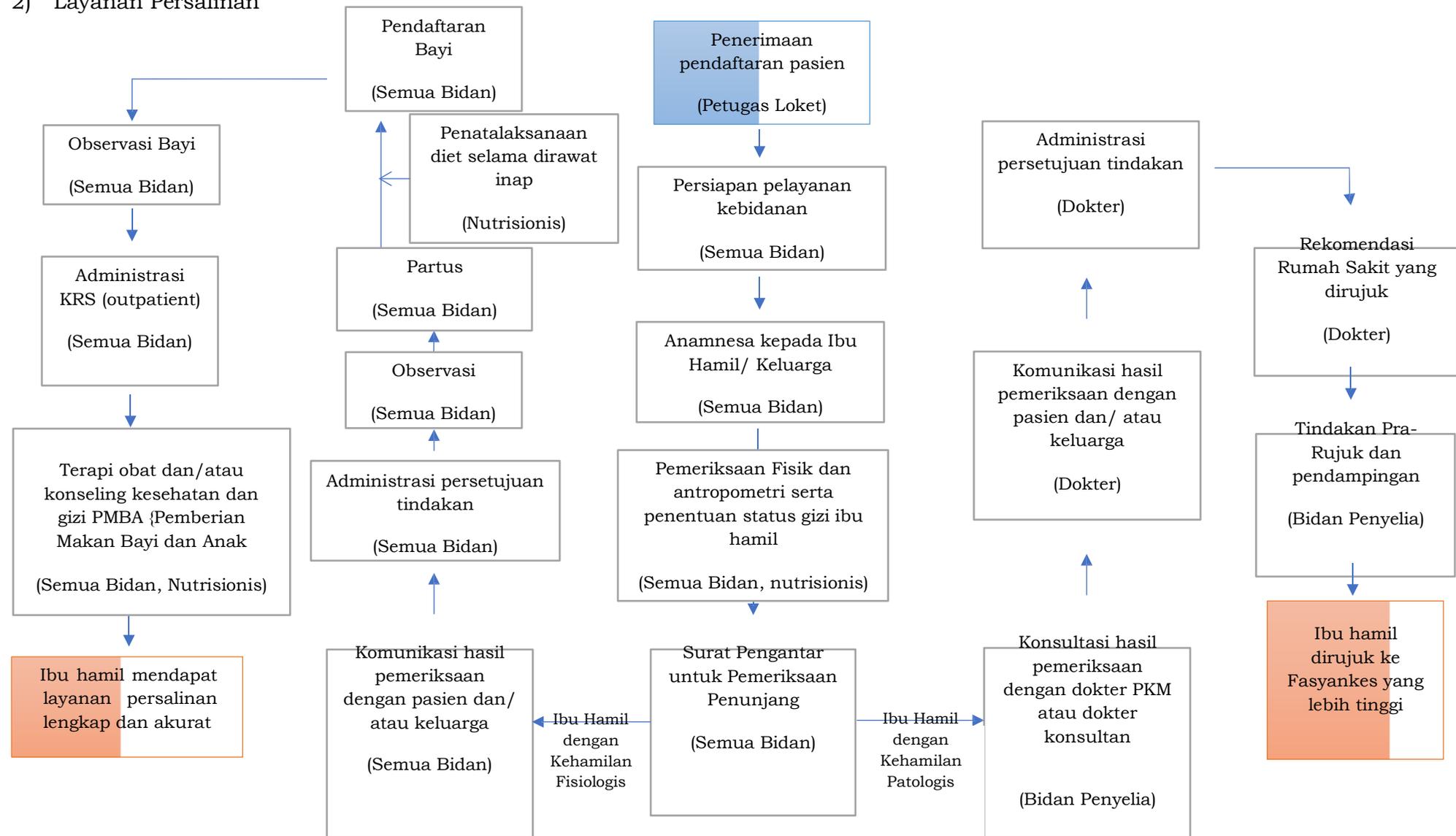


BAGAN 2  
 MENYUSUN STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA  
 DENGAN PENDEKATAN LAYANAN  
 (OPSI 2)

1) Layanan Pemeriksaan Kehamilan/ Antenatal Care



## 2) Layanan Persalinan



b) MENUANGKAN DALAM *WORKBLOCK*

TABEL 7  
*WORKBLOCK* UNTUK IDENTIFIKASI STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

JUDUL INISIATIF STRATEGI PENCAPAIAN IKU	Peningkatan Layanan ANC dan Persalinan melalui pemanfaatan Aplikasi SiCantik dan pengaktifan Bidan Desa	INTERVENSI TERHADAP UKURAN KEBERHASILAN/ INDIKATOR KINERJA INDIVIDU DAN TARGET	Seluruh ibu hamil di wilayah kerja mendapatkan layanan ANC dan persalinan sesuai prosedur dan ibu hamil puas
PEMILIK STRATEGI	Kepala Puskesmas	PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT	Poliklinik Desa, Dinas Kominfo
WAKTU PENYELESAIAN	12 Bulan	PENERIMA MANFAAT	Ibu Hamil
TUJUAN	Meningkatnya kualitas pelayanan Puskesmas	ANGGARAN	00000000000000
<i>STRATEGI (KEY ACTIVITIES)</i>			
<i>A. RUTIN</i>			
1	Meningkatkan jumlah Ibu hamil yang puas atas layanan ANC dengan mengurangi waktu tunggu layanan ANC		
2	Meningkatkan jumlah Ibu hamil yang puas atas layanan persalinan dengan mengurangi waktu tunggu layanan persalinan.		
3	Meningkatkan efisiensi biaya layanan ANC dan persalinan melalui optimalisasi sarana dan prasarana layanan		
4	Meningkatkan jumlah Ibu hamil yang melahirkan dibantu tenaga kesehatan dengan mengaktifkan bidan desa/bidan wilayah di polides.		
<i>B. TRANSFORMATIF</i>			
5	Meningkatkan jumlah Ibu hamil yang mendapat layanan ANC secara lengkap minimal 4 kali dengan pembaharuan/updating data ibu hamil melalui aplikasi Sicantik.		
<i>KELUARAN KUNCI (KEY MILESTONE)</i>			
<i>A. RUTIN</i>			
1	Layanan antenatal care (ANC) dilakukan dengan respon cepat dan akurat		
2	Layanan persalinan dilakukan dengan respon cepat dan akurat		
<i>B. TRANSFORMATIF</i>			
3	Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata secara lengkap, akurat dan termutakhirkan melalui aplikasi SiCantik		
4	Semakin banyak bidan yang siap memberikan pelayanan di polides		

5. TAHAP KELIMA: MEMBAGI PERAN PEGAWAI BERDASARKAN STRATEGI PENCAPAIAN HASIL KERJA

Matriks Pembagian Peran dan Hasil digunakan untuk membagi peran berdasarkan strategi pencapaian hasil kerja yang telah disepakati melalui dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai sehingga akan teridentifikasi “siapa melakukan apa”.

Contoh matriks pembagian peran dan hasil yang disajikan adalah Matriks Pembagian Peran dan Hasil dari Kepala Puskesmas (*product owner*) kepada Ketua Tim Penanggung Jawab UKP Kefarmasian dan Laboratorium (*project manager*) yang telah diidentifikasi melalui Workblock sehingga diperoleh hasil kerja yang diharapkan dari Ketua Tim yaitu layanan antenatal care (ANC) dan persalinan yang dilakukan dengan respon cepat dan akurat dan data ibu hamil dan ibu melahirkan yang akurat dan termutakhir (lihat Tahap 4: Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja).

Tercapainya peran dan hasil Ketua Tim tersebut diharapkan dapat mendukung *Outcome* di tingkat unit kerja yaitu meningkatnya kualitas layanan Puskesmas. Peran dan Hasil Ketua Tim UKP Kefarmasian dan Laboratorium akan diselaraskan kepada anggota tim yang terdiri atas 7 anggota yaitu Dokter, Bidan Penyelia, Bidan Mahir, Bidan Terampil, Nutrisionis Pelaksana Lanjutan, Petugas Loket, dan Sopir Ambulans.

TABEL 8  
CONTOH MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL  
KEPALA PUSKESMAS

NAMA	JABATAN	INTERMEDIATE OUTCOME/ PRODUK/ LAYANAN
NAMA PEGAWAI	KEPALA PUSKESMAS	IBU HAMIL DI WILAYAH KERJA MENDAPATKAN LAYANAN ANC DAN PERSALINAN SESUAI PROSEDUR DAN IBU HAMIL PUAS
NAMA PEGAWAI	PENANGGUNG JAWAB UKP KEFARMASIAN DAN LABORATORIUM	• Layanan antenatal care (ANC) dilakukan dengan respon cepat dan akurat
		• Layanan persalinan dilakukan dengan respon cepat dan akurat
		• Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata secara lengkap, akurat dan termutakhirkan

TABEL 9  
 CONTOH MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL  
 TIM KERJA UKP KEFARMASIAN DAN LABORATORIUM

NAMA	JABATAN	INTERMEDIATE OUTCOME/ PRODUK/ LAYANAN TIM KERJA PADA UNIT KERJA		
NAMA PEGAWAI	PENANGGUNG JAWAB UKP KEFARMASIAN DAN LABORATORIUM	LAYANAN ANTENATAL CARE (ANC) DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	LAYANAN PERSALINAN DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	IBU HAMIL DAN IBU MELAHIRKAN TERDATA SECARA LENGKAP, AKURAT DAN TERMUTAKHIRKAN MELALUI APLIKASI SICANTIK
NAMA PEGAWAI	DOKTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC</li> <li>• Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan patologis dan register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rujuk untuk persalinan ke fasyankes yang lebih tinggi dilakukan dengan respon yang cepat dan sesuai hasil diagnosa bagi ibu hamil dengan kehamilan patologis</li> </ul>	
NAMA PEGAWAI	BIDAN PENYELIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC</li> <li>• Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan</li> </ul>

NAMA	JABATAN	INTERMEDIATE OUTCOME/ PRODUK/ LAYANAN TIM KERJA PADA UNIT KERJA		
NAMA PEGAWAI	PENANGGUNG JAWAB UKP KEFARMASIAN DAN LABORATORIUM	LAYANAN ANTENATAL CARE (ANC) DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	LAYANAN PERSALINAN DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	IBU HAMIL DAN IBU MELAHIRKAN TERDATA SECARA LENGKAP, AKURAT DAN TERMUTAKHIRKAN MELALUI APLIKASI SICANTIK
		baik, dan dilaporkan tepat waktu		
NAMA PEGAWAI	BIDAN MAHIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC</li> <li>Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan Persalinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan</li> </ul>
NAMA PEGAWAI	BIDAN TERAMPIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC</li> <li>Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan Persalinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dan ibu bersalin terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan</li> </ul>
NAMA PEGAWAI	NUTRISIONIS PELAKSANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis</li> </ul>	

NAMA	JABATAN	INTERMEDIATE OUTCOME/ PRODUK/ LAYANAN TIM KERJA PADA UNIT KERJA		
NAMA PEGAWAI	PENANGGUNG JAWAB UKP KEFARMASIAN DAN LABORATORIUM	LAYANAN ANTENATAL CARE (ANC) DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	LAYANAN PERSALINAN DILAKUKAN DENGAN RESPON CEPAT DAN AKURAT	IBU HAMIL DAN IBU MELAHIRKAN TERDATA SECARA LENGKAP, AKURAT DAN TERMUTAKHIRKAN MELALUI APLIKASI SICANTIK
	LANJUTAN	<p>pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Register gizi telah diisi secara lengkap dan akurat dan dilaporkan kepada penanggung jawab tepat waktu</li> </ul>	mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan	
NAMA PEGAWAI	PETUGAS LOKET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertanyaan pasien melalui telepon atau media komunikasi lainnya dengan direspon dengan cepat dan menggunakan bahasa yang ramah.</li> </ul>	- Pertanyaan pasien melalui telepon atau media komunikasi lainnya dengan direspon dengan cepat dan menggunakan bahasa yang ramah.	
NAMA PEGAWAI	SOPIR AMBULANS		- Ibu hamil dengan kehamilan patologis yang persalinannya dirujuk ke fasyankes yang lebih tinggi diantarkan ketempat rujukan sesuai prosedur pendampingan	

6. TAHAP KEENAM: MENETAPKAN JENIS RENCANA HASIL KERJA

TABEL 10  
 CONTOH MENETAPKAN JENIS RENCANA HASIL KERJA  
 JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA	4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	PUSKESMAS
<b>HASIL KERJA</b>					
<b>A. UTAMA</b>					
1	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
2	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
3	Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
<b>B. TAMBAHAN</b>					
4	Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				

7. TAHAP KETUJUH: MENETAPKAN DAN MENGLARIFIKASI EKSPEKTASI HASIL KERJA DAN PERILAKU KERJA PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL SERTA MENUANGKAN DALAM FORMAT SKP

TABEL 11  
 CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI  
 JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA  
 PENDEKATAN HASIL KERJA KUALITATIF

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA	4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	PUSKESMAS
<b>HASIL KERJA</b>					
<b>A. UTAMA</b>					
1	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Ibu hamil yang datang terlayani pemeriksaan kehamilannya sesuai jam operasional puskesmas dan jika memungkinkan di luar jam operasional - Tidak ada kesalahan tindakan pada pemeriksaan kehamilan sesuai perannya dalam SOP - Komplain atas layanan ANC menurun dari tahun sebelumnya				
2	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Seluruh ibu hamil yang datang terlayani persalinannya - Tidak ada kesalahan tindakan pada penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP - Komplain atas layanan persalinan menurun dari tahun sebelumnya				
3	Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				

HASIL KERJA		
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Rekam medis ibu hamil serta register cohotnya tercatat sesuai dengan kategori - Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan penulisan rekam medis berupa <i>typo error</i> - Hasil evaluasi rekam medis disampaikan ke penanggung jawab paling lambat 3 bulan setelah pemeriksaan/ penanganan	
B. TAMBAHAN		
4	Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> ) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Hampir tidak ada kesalahan data ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SICANTIK - Data ibu hamil diupdate pada SICANTIK 1 hari setelah pemeriksaan	
PERILAKU KERJA*		
1	Berorientasi pelayanan	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
2	Akuntabel	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Bersedia untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepada orang lain
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Membantu rekan kerja yang membutuhkan
5	Loyal	
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

PERILAKU KERJA*		
	Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	- Mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau kelompok - Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* *Pimpinan dapat memberikan ekspektasi khusus Pegawai terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja*

8. TAHAP KEDELAPAN: MENYEPAKATI SUMBER DAYA YANG DIBUTUHKAN, SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN, DAN KONSEKUENSI PENCAPAIAN KINERJA PEGAWAI SERTA MENUANGKAN DALAM FORMAT LAMPIRAN SKP

TABEL 12  
 CONTOH LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI  
 JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA

DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1	Dukungan sumber daya sebagai tenaga administratif sehingga bidan fokus dalam memberikan pelayanan
2	Kendaraan operasional untuk bidan desa sehingga jangkauan pelayanan menjadi lebih luas
3	Pelatihan untuk penggunaan aplikasi Sicantik sehingga updating data ibu hamil menjadi lebih valid dan terkini
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	
1	Kinerja pelayanan bidan akan direviu setiap 2 minggu, khususnya jika terdapat komplain dari ibu hamil maka akan direviu setiap minggu sampai komplain berkurang
KONSEKUENSI	
1	Bidan yang memberikan pelayanan paling memuaskan berdasarkan hasil survey kepuasan akan ditetapkan sebagai bidan teladan bulanan dan foto yang bersangkutan akan dipajang di front office Puskesmas
2	Jika memberikan pelayanan terbaik berdasarkan pengamatan pimpinan akan mendapatkan prioritas untuk pelatihan di Tingkat Kabupaten atau Daerah lain.

Pegawai yang Dinilai  
 (Nama)  
 (NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pejabat Penilai Kinerja  
 (Nama)  
 (NIP)

ANAK LAMPIRAN 5

LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI MERANGIN  
NOMOR       TAHUN 2022  
TENTANG PENIAAIAN KINERJA PEGAWAI  
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN MERANGN

CONTOH PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
(EVALUASI KINERJA PEGAWAI) PADA INSTANSI DAERAH

1. EVALUASI KINERJA PEGAWAI PENDEKATAN KUALITATIF
  - a) PEJABAT PIMPINAN TINGGI

TABEL 1  
CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
KEPALA DINAS KESEHATAN  
PENDEKATAN KUALITATIF

PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	KEPALA DINAS KESEHATAN	4	JABATAN	KEPALA DAERAH
5	UNIT KERJA	DINAS KESEHATAN	5	UNIT KERJA	PEMERINTAH DAERAH X
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*					
ISTIMEWA/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN</del> / KURANG/ SANGAT KURANG					

POLA DISTRIBUSI:

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI  
DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK

Frekuensi  
Pegawai

Sangat Kurang/ Butuh Baik Sangat  
Kura Miscondu Perbaikan Baik  
Predikat Kinerja

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
A. UTAMA			
1	<p>Meningkatnya pelayanan Kesehatan dan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat (<i>penugasan dari Kepala Daerah</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keluarga di wilayah kerja masuk dalam kategori keluarga sehat (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> <li>- Sebagian besar unit kerja memenuhi standar kepuasan minimal (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> <li>- Komplain atas layanan Dinas Kesehatan berkurang dari tahun sebelumnya (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada wilayah kecamatan III, IV, V, dan VI kurang lebih hanya 50-60% keluarga yang masuk dalam kategori keluarga sehat dan sebagian lainnya masih belum memenuhi aspek keluarga sehat seperti belum adanya sarana air bersih dan jamban keluarga yang layak</li> <li>- Sebagian besar unit pelayanan kesehatan khususnya wilayah kecamatan I dan II telah</li> </ul>	<p>Pimpinan: realisasi Pegawai telah memenuhi ekspektasi Pimpinan, meskipun masih terdapat keluarga yang belum dapat dikategorikan sebagai keluarga sehat. Namun hal ini, sangat dimaklumi mengingat dengan adanya pandemic covid-19 pemerintah masih berfokus kepada pemberian vaksin secara massif. Data realisasi ini juga sudah menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya</p>

		memenuhi standar kepuasan minimal berdasarkan hasil survey	dimana ada 1 kecamatan yang sama sekali belum dapat dikategorikan sebagai keluarga sehat. Tolong ditingkatkan lagi untuk tahun berikutnya, kembangkan lagi strategi yang sudah dilakukan. 
2	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Dinas Kesehatan ( <i>penugasan dari Kepala Daerah</i> ) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: - Temuan hasil pemeriksaan ditindaklanjuti sesuai prosedur ( <i>Perspektif Penguatan Internal</i> ) - LAKIP Dinas Kesehatan mencapai predikat A ( <i>Perspektif Penguatan Internal</i> )	- Temuan hasil pemeriksaan baik internal maupun eksternal telah ditindaklanjuti sesuai prosedur - Predikat Lakip Dinas Kesehatan adalah BB	Pimpinan: untuk tindaklanjut temuan sudah bagus, pertahankan! Untuk Lakip, tingkatkan lagi, khususnya dari komponen pengukuran, pastikan ada trajectory target untuk pengukuran periodik. Agar supaya catatan evaluasi segera ditindaklanjuti tahun depan. 
3	Pengelolaan anggaran Dinas Kesehatan yang optimal ( <i>penugasan dari Kepala Daerah</i> ) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Pengelolaan keuangan (anggaran) bebas dari temuan material ( <i>Perspektif Anggaran</i> ) Penyerapan anggaran Dinas Kesehatan meningkat dibandingkan tahun sebelumnya ( <i>Perspektif Anggaran</i> )	(realisasi)****	(umpan balik)***
4	Terlaksananya direktif pimpinan sesuai target waktu yang ditetapkan ( <i>penugasan dari Kepala Daerah</i> ) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penugasan/direktif pimpinan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan dan hasilnya memuaskan ( <i>Perspektif Proses</i> )	(realisasi)****	(umpan balik)***

	<i>Bisnis)</i>		
B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
5	<p>Terlaksananya rencana aksi/inisiatif strategis dalam rangka pencapaian sasaran dan indikator Kinerja utama organisasi dalam perjanjian kerja (<i>penugasan dari Kepala Daerah</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Rencana aksi/inisiatif strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian indikator Perjanjian Kinerja Dinas Kesehatan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</p>	<i>(realisasi)****</i>	<i>(umpan balik)***</i>
RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ <del>DIBAWAH EKSPEKTASI**</del>			
PERILAKU KERJA			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pimpinan (nama): Bagus sekali karena mengutamakan kepuasan penerima layanan Dinas Kesehatan namun ada beberapa standar layanan yang perlu ditingkatkan
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Menjadi role model/ panutan dalam menjunjung komitmen dan integritas pegawai di lingkungan kerjanya	Pegawai (nama): tidak pernah menggunakan barang milik negara untuk kepentingan pribadi, dan tidak mengharapkan selalu diberikan perlakuan istimewa sebagai pejabat
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pegawai (nama): sangat menjaga

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar kualitas yang ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keakuratan pelayanan dengan memastikan pegawai selalu mendapatkan bimbingan berkala</li> <li>Pegawai (nama): selalu mendorong pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan</li> </ul>
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder</li> </ul>	<p>Pegawai (nama): sering memberikan apresiasi kepada pegawainya.</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>- Menjaga rahasia jabatan dan Negara</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berani menyampaikan adanya indikasi/ hal-hal yang dapat merugikan dan membahayakan negara</li> </ul>	<p>Pimpinan: selalu menindaklanjuti arahan pimpinan dengan baik dan respon cepat</p>
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>- Bertindak proaktif</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>	<p>Pimpinan: bersedia untuk belajar best practice dari kabupaten/kota lain untuk diadopsi di lingkungan kerjanya</p> <p>Pimpinan: mengutamakan digitalisasi pelayanan kesehatan</p>
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai</li> </ul>	<p>Rekan kerja setingkat (nama): tidak mementingkan ego sektoral namun selalu berkoordinasi dengan instansi</p>

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
Bersama	dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama - Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif	terkait dalam pencapaian IKU di level kabupaten/kota. Rekan kerja setingkat (nama): kerjasama dalam tim/ pokja penanganan covid 19 dan penurunan stunting sangat bagus dan mengakomodir masukan dari berbagai pihak
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ <del>DIBAWAH EKSPEKTASI</del> **		
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN</del> / KURANG ( <del>MISCONDUCT</del> )/ SANGAT KURANG		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil kerja dan rating perilaku kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

\*\*\* diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

\*\*\*\* diisi dengan realisasi akhir Pegawai disertai dengan bukti dukung yang relevan.

TABEL 2  
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
 KEPALA PUSKESMAS  
 PENDEKATAN KUALITATIF

PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
No.	PEGAWAI YANG DINILAI		No.	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS	4	JABATAN	KEPALA DINAS KESEHATAN
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	DINAS KESEHATAN
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI* ISTIMEWA/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG</del>					
POLA DISTRIBUSI: KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK  Frekuensi Pegawai  Sanga Kurang/ Butuh Baik Sangat Kuran Miscondu Perbaikan Baik Predikat Kinerja					

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
A. UTAMA			
1	<p>Meningkatnya kualitas pelayanan puskesmas (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibu hamil mendapatkan pelayanan antenatal sesuai standar bahkan sampai ke pelosok daerah (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> <li>- ibu bersalin mendapatkan pelayanan persalinan sesuai standar bahkan sampai ke pelosok daerah (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> <li>- Komplain ibu hamil atas layanan antenatal dan persalinan turun dibandingkan tahun lalu (<i>Perspektif Penerima Layanan</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berdasarkan data pada aplikasi SiCantik, jangkauan pelayanan sudah meluas ditandai dengan penurunan angka ibu hamil yang melahirkan dibantu dukun beranak.</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan dalam pelayanan baik ANC maupun persalinan kepada ibu hamil</li> <li>- Masih terdapat ibu hamil yang komplain atas layanan puskesmas, pada umumnya karena pelayanan kurang ramah.</li> </ul>	<p>Pimpinan: untuk jangkauan pelayanan sudah cukup meluas bahkan sampai memberikan pelayanan di luar operasional, ini sangat baik, tingkatkan lagi dari segi kualitas pelayanan.</p>
2	<p>Operasional rutin UPT Puskesmas dikelola dengan baik (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:</p> <p>Pegawai puas atas layanan internal Puskesmas (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</p>	<p>Tenaga Kesehatan dan Pegawai di internal puskesmas sebagian besar menyatakan puas atas layanan internal puskesmas</p>	<p>Pimpinan: terdapat umpan balik dari Pegawai di bawahnya bahwa secara keseluruhan puas terhadap layanan internal, namun beberapa Pegawai mengusulkan untuk lebih diperhatikan terkait pengembangan kompetensinya</p>
3	<p>Obat dan bahan medis habis pakai (BMHP) tersedia sesuai kebutuhan (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:</p> <p>Obat-obatan dan bahan medis habis pakai (BMHP) tersedia sesuai kebutuhan dan siap digunakan kapanpun dibutuhkan (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</p>	<p>(realisasi)****</p>	<p>(umpan balik)***</p>
4	<p>Tersedianya alat Kesehatan yang layak fungsi (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p>	<p>(realisasi)****</p>	<p>(umpan balik)***</p>

	<p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alat Kesehatan untuk mendukung pelayanan semakin lengkap (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</li> <li>- Alat Kesehatan yang tersedia layak fungsi dan siap digunakan sewaktu waktu (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</li> </ul>		
5	<p>Terpenuhinya jasa pelayanan tenaga kesehatan (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Tenaga Kesehatan yang terpenuhi jasa pelayanannya meningkat dibandingkan tahun sebelumnya (<i>Perspektif Penguatan Internal</i>)</p>	(realisasi)****	(umpan balik)***
6	<p>Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Puskesmas (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Temuan hasil pemeriksaan ditindaklanjuti sesuai prosedur (<i>Perspektif Penguatan Internal</i>) Aspek aspek manajemen risiko terpenuhi (<i>Perspektif Penguatan Internal</i>)</p>	(realisasi)****	(umpan balik)***
7	<p>Pengelolaan anggaran Puskesmas yang optimal (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penyerapan anggaran puskesmas meningkat dibandingkan tahun sebelumnya (<i>Perspektif Anggaran</i>)</p>	(realisasi)****	(umpan balik)***
8	<p>Terlaksananya direktif pimpinan sesuai target waktu yang ditetapkan (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Penugasan/direktif pimpinan diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan dan hasilnya memuaskan (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</p>	(realisasi)****	(umpan balik)***

B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
9	<p>Terlaksananya rencana aksi/inisiatif strategis dalam rangka pencapaian sasaran dan indikator Kinerja utama organisasi dalam perjanjian kerja (<i>Penugasan dari Kepala Dinas Kesehatan</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu, Target, dan Perspektif: Rencana aksi/inisiatif strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian indikator Perjanjian Kinerja Puskesmas diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan (<i>Perspektif Proses Bisnis</i>)</p>	(realisasi)****	(umpan balik)***
RATING HASIL KERJA*			
DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**			
PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	<p>Pimpinan: tanggap dan bersedia turun tangan untuk memberikan pelayanan optimal</p> <p>Pasien (nama): bagus sekali karena selalui mengajak pegawai di bawahnya untuk mengutamakan pelayanan yang ramah dan tanggap kepada pasien</p>
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjadi role model/ panutan dalam menjunjung komitmen dan integritas pegawai di lingkungan kerjanya</li> </ul>	<p>Pimpinan: bersedia mengakui kesalahan dan terbuka atas kritik dan saran dari pimpinan maupun stakeholder lainnya</p> <p>Pegawai (nama): sering memberikan contoh kepada Pegawainya untuk memberikan pelayanan meskipun</p>

PERILAKU KERJA			UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
			diluar jam kerja
3	<b>Kompeten</b> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pegawai (nama): selalu memberikan bimbingan rutin kepada pegawainya Pegawai (nama): dengan sabar memberikan penjelasan teknis terkait instruksi kerja kepada pegawai
4	<b>Harmonis</b> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Memberikan kesempatan yang sama serta bersikap adil kepada setiap pegawai	Pasien (nama): saya adalah pasien kurang mampu, namun tetap mendapat pelayanan yang baik dan ramah
5	<b>Loyal</b> - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab	Pimpinan: selalu mengikuti arahan pimpinan dengan baik dan respon cepat
6	<b>Adaptif</b> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Mempercepat monitoring dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja unit kerja	Pimpinan: ketika melakukan diskusi dengan pihak lain aktif menyampaikan gagasan dan pendapat yang sifatnya konstruktif
7	<b>Kolaboratif</b> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pegawai (nama): tidak membedakan

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
Berkontribusi -Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah -Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	-Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama -Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif	antara satu pegawai dengan pegawai lainnya meskipun pegawai tersebut masih baru. Pegawai (nama): sering menginisiasi kegiatan untuk meningkatkan kolaborasi antar pegawai. Pimpinan (nama): membiasakan pegawainya untuk menyampaikan pendapat
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**		
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN</del> / <del>KURANG (MISCONDUCT)</del> / SANGAT KURANG		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
 (NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil kerja dan rating perilaku kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

\*\*\* diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

\*\*\*\* diisi dengan realisasi akhir Pegawai disertai dengan bukti dukung yang relevan.

b) PEJABAT FUNGSIONAL

TABEL 3  
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
 JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA  
 PENDEKATAN KUALITATIF

PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA	4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	PUSKESMAS
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*					
ISTIMEWA/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG</del>					
POLA DISTRIBUSI:					
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK					
Frekuensi Pegawai					
Sanga    Kurang/    Butuh    Baik    Sangat Kuran   Miscondu   Perbaikan   Baik   Baik					
Predikat Kinerja					

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
A. UTAMA			
1	<p>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibu hamil yang datang terlayani pemeriksaan kehamilannya sesuai jam operasional puskesmas dan jika memungkinkan di luar jam operasional</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan pada pemeriksaan kehamilan sesuai perannya dalam SOP</li> <li>- Komplain atas layanan ANC menurun dari tahun sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada kesalahan dalam pemberian layanan ANC</li> <li>- Ibu hamil terlayani persalinannya bahkan yang diluar jam operasional.</li> </ul>	<p>Pimpinan: sudah baik, pertahankan!</p> <p>Pimpinan: Pegawai selalu memastikan ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya rutin melakukan pemeriksaan</p> 
2	<p>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh ibu hamil yang datang terlayani persalinannya</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan pada penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP</li> <li>- Komplain atas layanan persalinan menurun dari tahun Sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih terdapat komplain dari ibu hamil khususnya dari sisi keramahan.</li> <li>- Tidak ada kesalahan dalam penanganan persalinan.</li> <li>- Ibu hamil terlayani persalinannya bahkan yang diluar jam operasional.</li> </ul>	<p>Pimpinan: terdapat komplain dari sebagian kecil ibu yang akan melahirkan bahwa penanganannya kurang ramah, tolong diperbaiki untuk tahun selanjutnya. Untuk hal yang lain, pertahankan</p> 
3	<p>Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekam medis ibu hamil serta register cohotnya tercatat sesuai dengan kategori</li> <li>- Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan penulisan rekam medis berupa <i>typo error</i></li> <li>- Hasil evaluasi rekam medis disampaikan ke penanggung jawab paling lambat 3 bulan setelah pemeriksaan/ penanganan</li> </ul>	<p>(realisasi)****</p>	<p>(umpan balik)***</p>

B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
4	<p>Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hampir tidak ada kesalahan data ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SICANTIK</li> <li>- Data ibu hamil diupdate pada SICANTIK 1 hari setelah pemeriksaan</li> </ul>	(realisasi)****	(umpan balik)***
<b>RATING HASIL KERJA*</b> <b>DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ <del>DIBAWAH EKSPEKTASI**</del></b>			
PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	<p>Pasien: Kurang ramah dalam menangani pasien, namun yang bersangkutan sangat cekatan.</p> <p>Pimpinan: sudah baik karena memberikan pelayanan di luar jam operasional, tapi tingkatkan lagi dari aspek keramahan.</p>
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	<p>Pimpinan: sangat bertanggung jawab, teliti, dan detil dalam mengerjakan sesuatu. Jarang dan hampir tidak pernah melakukan kesalahan dalam penanganan pasien</p>
3	<p>Kompeten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	<p>Pasien: ketika memberikan penjelasan</p>

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	-Bersedia untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepada orang lain	kepada pasien sangat jelas dan mudah dipahami Rekan kerja setingkat: ketika dimintai bantuan selalu siap membantu. Bersedia membagi pengetahuannya kepada bidan mahir dan terampil.
4	<p>Harmonis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Membantu rekan kerja yang membutuhkan</li> </ul>	<p>Rekan kerja setingkat: selalu mengingatkan rekan kerjanya untuk memberikan pelayanan maksimal</p> <p>Pimpinan: senang membantu rekan kerja setingkat</p>
5	<p>Loyal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah</li> <li>-Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara</li> <li>-Menjaga rahasia jabatan dan negara</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau kelompok</li> <li>-Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab</li> </ul>	Pimpinan: selalu mengikuti arahan pimpinan dengan baik dan respon cepat
6	<p>Adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>-Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>-Bertindak proaktif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pimpinan: secara aktif memberikan masukan untuk meningkatkan pelayanan kebidanan
7	<p>Kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>-Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>-Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan</li> </ul>	<p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya</li> </ul>	Pegawai (nama): melibatkan bidan dengan jenjang di bawahnya dalam memberikan pelayanan dan pengawasan berkala agar memastikan

PERILAKU KERJA		UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
	bersama	semua Pegawai mengembangkan keahliannya Pegawai (nama): tidak segan untuk meminta bantuan kepada rekan sesamanya apabila yang bersangkutan tidak mampu menangani
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ <del>DIBAWAH EKSPEKTASI**</del>		
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ <del>BUTUH PERBAIKAN/ KURANG (MISCONDUCT)/ SANGAT KURANG</del>		

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja (Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

\*\* rating hasil kerja dan rating perilaku kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya.

\*\*\* diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.

\*\*\*\* diisi dengan realisasi akhir Pegawai disertai dengan bukti dukung yang relevan.

CONTOH PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI DAN EVALUASI KINERJA  
 PEGAWAI TUGAS BELAJAR

1. PENETAPAN DAN KLARIFIKASI EKSPEKTASI PEGAWAI TUGAS BELAJAR

TABEL 1  
 CONTOH SASARAN KINERJA PEGAWAI  
 YANG MELAKSANAKAN TUGAS BELAJAR

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	JABATAN Fungsional BIDAN PENYELIA	4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	PUSKESMAS
HASIL KERJA					
A. UTAMA					
1	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC ( <i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i> )				
	Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Ibu hamil yang datang terlayani pemeriksaan kehamilannya sesuai jam operasional puskesmas dan jika memungkinkan di luar jam operasional - Tidak ada kesalahan tindakan pada pemeriksaan kehamilan sesuai perannya dalam SOP - Komplain atas layanan ANC menurun dari tahun sebelumnya				
2	Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan				

HASIL KERJA	
	<p>(Penugasan dari Kepala Puskesmas)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh ibu hamil yang datang terlayani persalinannya</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan pada penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP</li> <li>- Komplain atas layanan persalinan menurun dari tahun sebelumnya</li> </ul>
3	<p>Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu (Penugasan dari Kepala Puskesmas)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekam medis ibu hamil serta register cohotnya tercatat sesuai dengan kategori</li> <li>- Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan penulisan rekam medis berupa <i>typo error</i></li> <li>- Hasil evaluasi rekam medis disampaikan ke penanggung jawab paling lambat 3 bulan setelah pemeriksaan/ penanganan</li> </ul>
4**	<p>Hasil evaluasi akademik semester 1 memuaskan</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <p>Nilai Indeks Prestasi Kumulatif diatas 3,5</p>
5**	<p>Kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat tentang <i>resume</i> yang diperoleh dari studi</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian mudah dipahami</li> <li>- Menggunakan metode belajar yang menarik, dan materi bisa diakses sewaktu-waktu oleh rekan kerja setingkat</li> <li>- Dilaksanakan secara rutin setiap 2 minggu sekali</li> </ul>
B. TAMBAHAN	
6	<p>Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan (Penugasan dari Kepala Puskesmas)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hampir tidak ada kesalahan data ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SICANTIK</li> <li>- Data ibu hamil diupdate pada SICANTIK 1 hari setelah pemeriksaan</li> </ul>

PERILAKU KERJA*	
1	<p>Berorientasi pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul> <p>Ekspektasi Khusus Pimpinan:</p>
2	<p>Akuntabel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif</li> </ul> <p>Ekspektasi Khusus Pimpinan: Hadir secara aktif dalam kegiatan perkuliahan</p>

PERILAKU KERJA*		
	dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	
3	<b>Kompeten</b> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	<b>Harmonis</b> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjalin hubungan baik dengan tenaga pengajar/ pembimbing, dan pihak lain di lingkungan kampus
5	<b>Loyal</b> - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Tidak terlibat dalam Gerakan separatis
6	<b>Adaptif</b> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	<b>Kolaboratif</b> - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Aktif dalam kegiatan berorganisasi yang sifatnya positif Aktif dalam kegiatan sosial

Pegawai yang Dinilai  
 (Nama)  
 (NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
 Pejabat Penilai Kinerja  
 (Nama)  
 (NIP)

\* Pimpinan dapat memberikan ekspektasi khusus Pegawai terhadap satu atau lebih aspek perilaku kerja

\*\* Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja untuk Pegawai yang melaksanakan tugas belajar

2. EVALUASI KINERJA PEGAWAI TUGAS BELAJAR

TABEL 2  
 CONTOH EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
 YANG MELAKSANAKAN TUGAS BELAJAR

PERIODE: TRIWULAN: I/II/III/IV-AKHIR

(NAMA INSTANSI)			PERIODE PENILAIAN: ..... JANUARI SD ... DESEMBER TAHUN ....		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA		1	NAMA	
2	NIP		2	NIP	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	
4	JABATAN	JABATAN FUNGSIONAL BIDAN PENYELIA	4	JABATAN	KEPALA PUSKESMAS
5	UNIT KERJA	PUSKESMAS	5	UNIT KERJA	PUSKESMAS
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI*					
ISTIMEWA/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ KURANG/ SANGAT KURANG					

POLA DISTRIBUSI:

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI  
DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK

Frekuensi  
Pegawai

Sangat Kurang/ Butuh Baik Sangat  
Kuran Miscondu Perbaikan Baik  
Predikat Kinerja

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
A. UTAMA			
1	<p>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat pemeriksaan kehamilan/antenatal care sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan ANC (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibu hamil yang datang terlayani pemeriksaan kehamilannya sesuai jam operasional puskesmas dan jika memungkinkan di luar jam operasional</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan pada pemeriksaan kehamilan sesuai perannya dalam SOP</li> <li>- Komplain atas layanan ANC menurun dari tahun sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada kesalahan dalam pemberian layanan ANC.</li> <li>- Ibu hamil terlayani persalinannya bahkan yang diluar jam operasional.</li> </ul>	<p>Pimpinan: sudah baik, pertahankan!</p> <p>Pimpinan: Pegawai selalu memastikan ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya rutin melakukan pemeriksaan</p> 
2	<p>Ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis mendapat penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP/flow chart layanan persalinan (<i>Penugasan dari Kepala Puskesmas</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih terdapat komplain dari ibu hamil khususnya dari sisi keramahan.</li> </ul>	<p>Pimpinan: terdapat komplain dari sebagian kecil ibu yang akan melahirkan bahwa penanganannya kurang ramah,</p>

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI
	<p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh ibu hamil yang datang terlayani persalinannya</li> <li>- Tidak ada kesalahan tindakan pada penanganan persalinan sesuai perannya dalam SOP</li> <li>- Komplain atas layanan persalinan menurun dari tahun sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada kesalahan dalam penanganan persalinan.</li> <li>- Ibu hamil terlayani persalinannya bahkan yang diluar jam operasional.</li> </ul>	<p>tolong diperbaiki untuk tahun selanjutnya. Untuk hal yang lain, pertahankan</p>
3	<p>Rekam medis ibu hamil dengan kehamilan fisiologis dan patologis serta register cohotnya tercatat secara lengkap, diarsipkan dengan baik, dan dilaporkan tepat waktu (Penugasan dari Kepala Puskesmas)</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekam medis ibu hamil serta register cohotnya tercatat sesuai dengan kategori</li> <li>- Sedikit atau hampir tidak ada kesalahan penulisan rekam medis berupa <i>typo error</i></li> <li>- Hasil evaluasi rekam medis disampaikan ke penanggung jawab paling lambat 3 bulan setelah pemeriksaan/ Penanganan</li> </ul>	<p>(realisasi)****</p>	<p>(umpan balik)***</p>
4	<p>Hasil evaluasi akademik semester 1 memuaskan</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: Nilai Indeks Prestasi Kumulatif diatas 3,5</p>	<p>IPK yang diperoleh untuk semester 1 adalah 3,39 berdasarkan transkrip nilai.</p>	<p>Pimpinan: Berdasarkan transkrip nilai, IPK semester ini masih kurang memuaskan, terlebih lagi beberapa yang kurang adalah mata kuliah yang cukup penting, tolong ditingkatkan lagi.</p>
5	<p>Kuliah jarak jauh kepada rekan kerja setingkat tentang <i>resume</i> yang diperoleh dari studi</p> <p>Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian mudah dipahami</li> <li>- Menggunakan metode belajar yang menarik, dan materi bisa diakses sewaktu-waktu oleh rekan kerja setingkat</li> <li>- Dilaksanakan secara rutin setiap 2 minggu sekali</li> </ul>	<p>(realisasi)****</p>	<p>(umpan balik)***</p>
B. TAMBAHAN		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG

HASIL KERJA		REALISASI BERDASARKAN	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI
6	Ibu hamil dan ibu melahirkan terdata dalam aplikasi SICANTIK sesuai pembagian tanggungjawab pendataan (Penugasan dari Kepala Puskesmas) Ukuran Keberhasilan/ Indikator Kinerja Individu dan Target: - Hampir tidak ada kesalahan data ibu hamil yang menjadi tanggung jawabnya pada aplikasi SICANTIK - Data ibu hamil diupdate pada SICANTIK 1 hari setelah Pemeriksaan	(realisasi)****	(umpan balik)***
RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ DIBAWAH EKSPEKTASI**			
PERILAKU KERJA*		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
1	Berorientasi pelayanan - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Rekan perkuliahan (nama): ketika mendapat koreksi atau masukan dari dosen yang bersangkutan langsung menunjukkan perbaikan
2	Akuntabel - Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Hadir secara aktif dalam kegiatan perkuliahan	Rekan perkuliahan (nama): jarang membolos kuliah, aktif diskusi dengan pembimbing Dosen (nama): hampir tidak pernah absen kelas, selalu mengikuti perkuliahan dengan baik
3	Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Rekan perkuliahan (nama): selalu membantu teman yang kesulitan, memberikan catatan kuliah, dan selalu terbuka untuk diskusi
4	Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjalin hubungan baik denga	Rekan perkuliahan (nama): yang bersangkutan menyenangkan dan sangat

PERILAKU KERJA*		REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAN BALIK BERDASARKAN BUKTI DUKUNG
	- Membangun lingkungan kerja yang kondusif	tenaga pengajar/ pembimbing, dan pihak lain di lingkungan kampus	nyaman ketika diajak berdiskusi
5	Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Dekan fakultas (nama): yang bersangkutan tidak pernah terlibat dalam Gerakan separatis atau gerakan lainnya yang menentang pemerintahan
6	Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Rekan perkuliahan (nama): yang bersangkutan aktif di media sosial dalam membagikan pengalaman yang bermanfaat bagi orang lain.
7	Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Aktif dalam kegiatan berorganisasi yang sifatnya positif Aktif dalam kegiatan sosial	Rekan perkuliahan (nama): Sering menjadi panitia charity bagi masyarakat.
RATING PERILAKU KERJA* DIATAS EKSPEKTASI/ SESUAI EKSPEKTASI/ <del>DIBAWAH EKSPEKTASI**</del>			
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI* SANGAT BAIK/ BAIK/ BUTUH PERBAIKAN/ <del>KURANG (MISCONDUCT)/ SANGAT KURANG</del>			

Pegawai yang Dinilai  
(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)  
Pejabat Penilai Kinerja  
(Nama)  
(NIP)

\* pilih salah satu

*\*\* rating hasil kerja dan rating perilaku kerja ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat Kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi serta level kontribusi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi dibandingkan dengan Pegawai lainnya serta hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai selama melaksanakan tugas belajar.*

*\*\*\* diisi dengan umpan balik sesuai dengan permasalahan atau apresiasi kepada Pegawai atas realisasi hasil kerja. Umpan balik dapat berupa narasi, simbol, atau keterangan lainnya dan disertai dengan bukti dukung yang relevan.*

*\*\*\*\* diisi dengan realisasi akhir Pegawai disertai dengan bukti dukung yang relevan.*