

LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR NUSA TENGGARA BARAT  
NOMOR 2 TAHUN 2024  
TENTANG  
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL  
NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI  
NUSA TENGGARA BARAT

PEDOMAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

**BAB I**  
**PENDAHULUAN DAN PRINSIP UMUM**

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja menyatakan bahwa penilaian kinerja menggunakan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Pelaksanaan penilaian kinerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi ekspektasi;
- 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.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara mengamanatkan setiap instansi pemerintah wajib menerapkan pengelolaan kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

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.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN KINERJA**

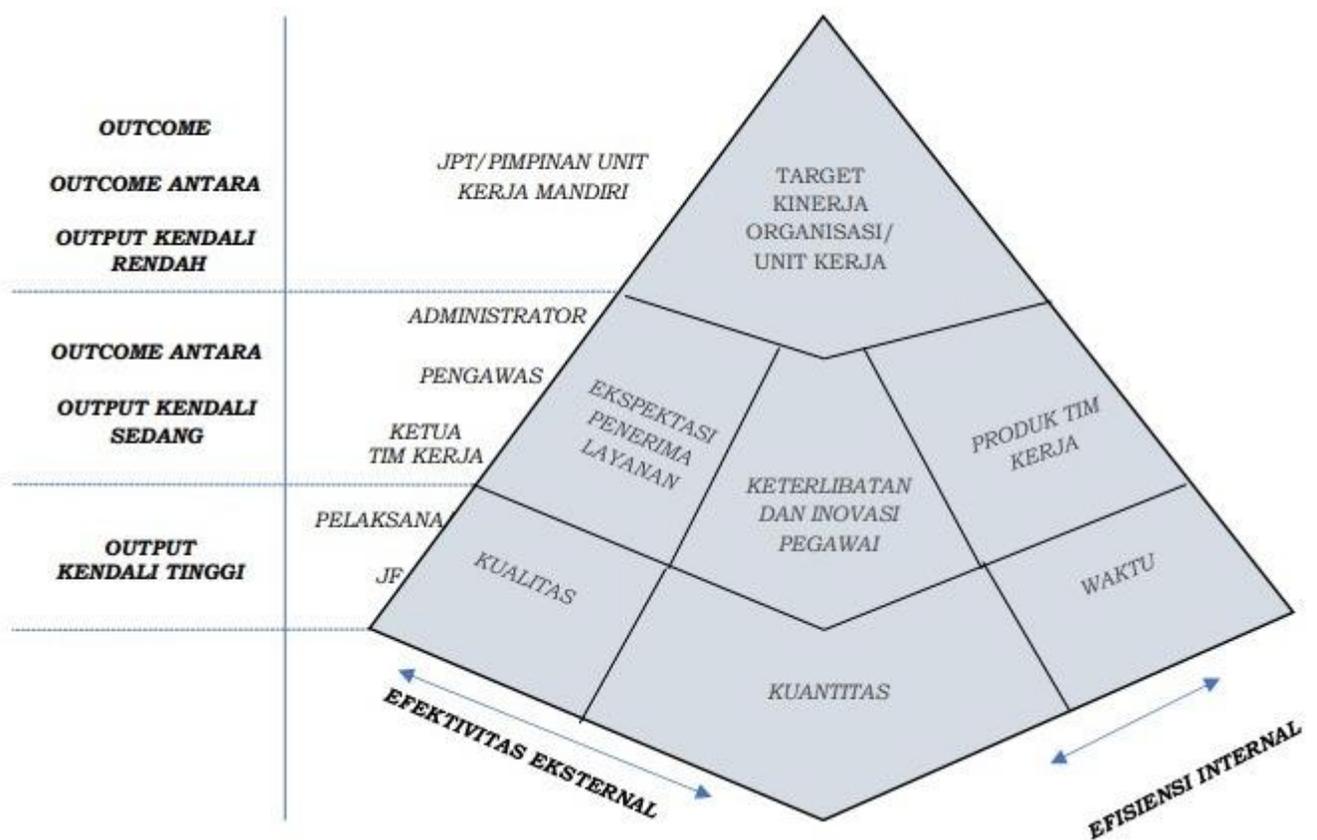
#### **A. PENYUSUNAN SKP**

Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi. Ekspektasi kinerja merupakan harapan atas hasil kerja. 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. 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 Perangkat Daerah/Unit Kerja dan Rencana Kerja Tahunan Perangkat Daerah; dan
  - c) penyelarasan sasaran strategis Perangkat Daerah ke unit kerja di bawahnya 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) Pejabat Penilai Kinerja menetapkan tingkat prioritas untuk rencana hasil kerja dalam kategori tinggi (hasil kerja utama) atau rendah (hasil kerja tambahan).
- 5) Rencana hasil kerja sesuai jenjang dapat dicerminkan dalam 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; 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:



- 6) Rencana hasil kerja beserta ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu bagi 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 penerimalayanan/ 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 yang meliputi:
      - (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 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;
      - (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
    - (c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas yang meliputi :
      - (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 yang meliputi :
      - (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 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 ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara;
  - (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
- (f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan yang meliputi :
  - (1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
  - (2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
  - (3) Bertindak proaktif.
- (g) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis yang meliputi :
  - (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 Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan Pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja yang diharapkan.

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 sebagai berikut :

MANUAL INDIKATOR KINERJA  
SKP PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

(NAMA PERANGKAT DAERAH)

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 Perangkat Daerah 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 dipecahmenjadi 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.

(b) Pendekatan pembagian wilayah

Pendekatan ini dimaksudkan untuk membagi ukuran keberhasilan/indikator kinerja berdasarkan wilayah kerja.

(c) Pendekatan pembagian beban target kuantitatif

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

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.

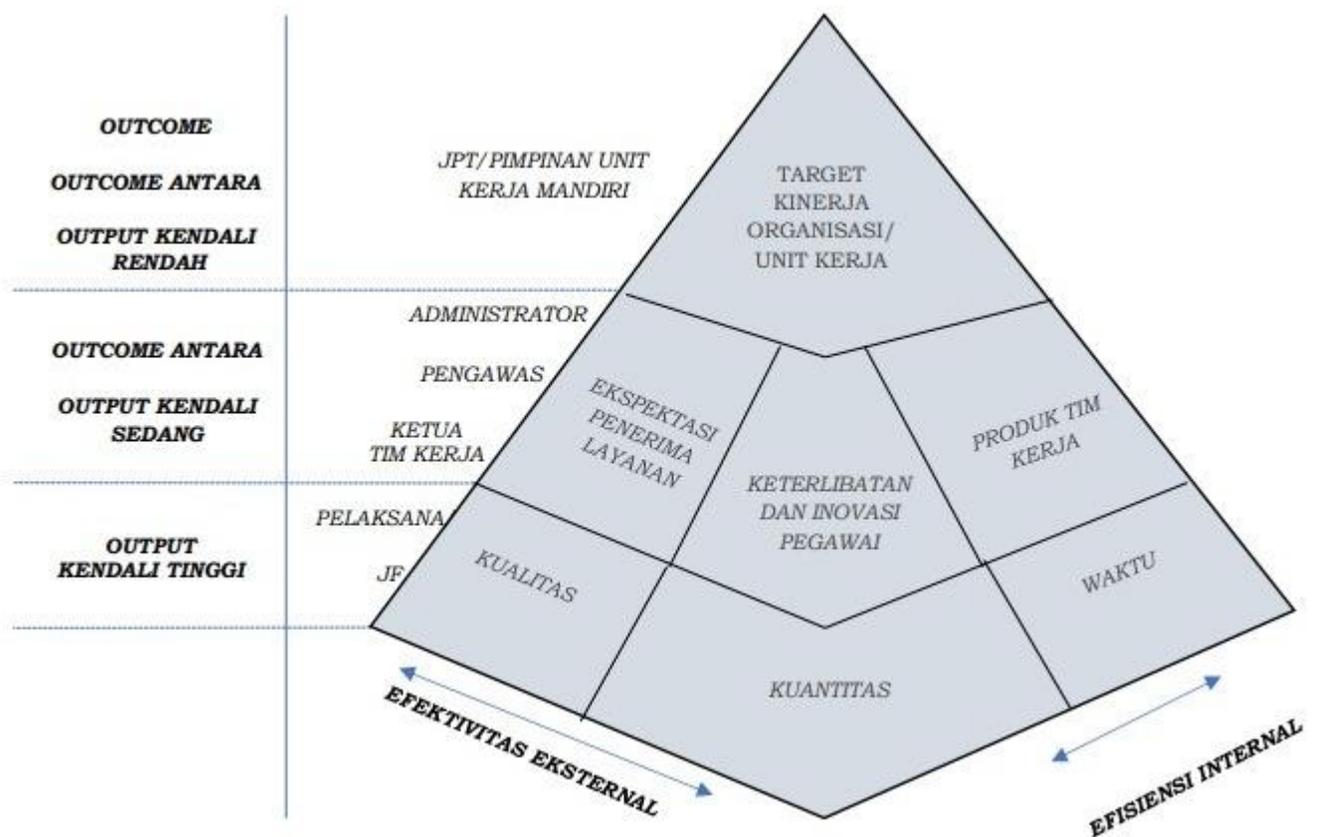
2) Strategi pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari metode *non-direct cascading* belum berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan rencana hasil kerja Pimpinan sehingga pencapaian hasil kerja pegawai belum secara mutlak merepresentasikan pencapaian hasil kerja pimpinan.

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 sesuai dengan penempatan ASN yang terdapat dalam peta jabatan organisasi.
- 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 Perangkat Daerah.
- 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 berkenaan.

- 13) Penugasan kepada Pegawai tidak hanya dilakukan untuk penyusunan SKP di awal tahun kinerja, namun dapat berkembang sesuai kebutuhan organisasi pada tahun berkenaan.
  - 14) Mekanisme pemberian penugasan dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme kerja Pegawai ASN.
- 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 Perangkat Daerah, maka peran Pegawai yang berasal dari unit kerja dan/atau Perangkat Daerah 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**  
**MATRIKS PEMBAGIAN PERAN DAN HASIL**

PEGAWAI	JABATAN	<i>OUTCOME</i> ANTARA/ <i>OUTPUT</i> /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 secaramandiri 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  
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 untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai Plt. Sekretaris. Dengan demikian, penugasan sebagai Plt. Sekretaris 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 Kenaikan Pangkat yang disampaikan ke BKN 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 dan 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.
- 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.

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 Pegawai.

## 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:

Muhammad adalah seorang analis SDM Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah dan akan memulai tugas belajar di Universitas Airlangga dengan Program Studi Magister Kebijakan Publik. Ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja kepada Muhammad 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:

- Lebih cepat: pegawai lulus lebih cepat dari jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi);
- Tepat waktu: pegawai lulus sesuai jangka waktu tertentu (batas waktu normatif program studi); atau
- 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. 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.
10. Kesepakatan sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, dan konsekuensi pencapaian kinerja dituangkan dalam Format Lampiran SKP dan menjadi bagian tidak terpisahkan dari SKP.
11. Dalam hal Pegawai memulai tugas belajar pada pertengahan tahun kalender, maka Pegawai tersebut ditempatkan pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dengan jabatan Tugas Belajar serta wajib menyusun SKP yang baru berdasarkan ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja terhadap Pegawai selamamelaksanakan tugas belajar.
12. 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 Perangkat Daerah asalnya untuk sisa waktu pada tahun dimaksud.

Contoh:

Sastro menyelesaikan studinya terhitung pada Bulan Juli Tahun 2023 sehingga akan kembali untuk bekerja di unit asalnya terhitung pada 1 Agustus 2023. Dengan demikian, Sastro wajib mengklarifikasi ekspektasi Pimpinannya di Perangkat Daerah X untuk hasil kerja dan perilaku kerja selama sisa waktu Bulan Agustus hingga Desember Tahun 2023 dengan menyusun dokumen SKP baru.

#### A. PENETAPAN SKP

1. SKP ditandatangani Pegawai yang bersangkutan dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja.
2. 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 Perangkat Daerah yang membawahi.
3. Penetapan SKP setiap tahun untuk perencanaan awal paling lambat dilakukan pada akhir Bulan Januari tahun kinerja.
4. 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.
5. 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.
  6. Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka Pegawai tidak menyusun SKP baru, SKP Pegawai dapat dilakukan penyesuaian jika Pejabat Penilai Kinerja yang baru melakukan perubahan SKP dan perubahan klarifikasi Ekspektasi.
  7. Ketentuan perencanaan kinerja tidak berlaku bagi Pegawai yang:
    - a) diangkat menjadi pejabat negara atau Pimpinan/anggota lembaga non struktural;
    - b) diberhentikan sementara;
    - c) menjalani cuti di luar tanggungan negara; atau
    - d) mengambil masa persiapan pensiun.

### **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, Pegawai wajib menyusun rencana aksi periodik beserta target dalam rangka pencapaian hasil kerja pada SKP Pegawai.
3. Rencana aksi sebagaimana dimaksud angka 2 disepakati melalui dialog kinerja Pimpinan dan Pegawai dan dituangkan dalam Format rencana aksi pada aplikasi Sistem Informasi Kinerja.
4. Pegawai ASN melaporkan perkembangan pelaksanaan rencana kinerja dan mendokumentasikan secara periodik/bulanan melalui *upload* bukti dukung sesuai dengan rencana aksi yang telah disusun pada aplikasi Sistem Informasi Kinerja paling lambat 5 (lima) hari kerja pada bulan berikutnya.
5. Pendokumentasian kinerja dilakukan terhadap bukti dukung yang mencerminkan realisasi *progres* dan/atau realisasi akhir hasil kerja

bukan bukti dukung aktivitas.

6. Pegawai ASN wajib melengkapi bukti dukung/*evidence* sesuai ekspektasi Pejabat Penilai Kinerja
7. Pegawai ASN yang melaksanakan cuti 15 (lima belas) hari kerja atau lebih pada bulan tersebut, tidak wajib menyusun rencana aksi dan mengupload bukti dukung/*evidence* kinerja periodik/bulanan
8. Pegawai ASN yang melaksanakan cuti kurang dari 15 (lima belas) hari kerja pada bulan tersebut, wajib menyusun rencana aksi dan mengupload bukti dukung/*evidence* kinerja periodik/bulanan
9. Pegawai ASN yang dimutasi pada bulan berkenaan dapat melakukan penyesuaian terhadap rencana aksi yang telah disusun sebelumnya.

#### B. PEMANTAUAN KINERJA

1. Pemantauan Kinerja adalah proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja 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 Kinerja atau pengamatan langsung.
4. Pejabat Penilai Kinerja memberikan umpan balik berkelanjutan berdasarkan hasil pemantauan kinerja.

#### C. UMPAN BALIK BERKELANJUTAN

1. Umpan Balik Berkelanjutan diberikan oleh Pejabat Penilai Kinerja 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. Pejabat Penilai Kinerja wajib memberikan umpan balik berkala/terjadwal kepada Pegawai dan dapat juga memberikan umpan balik yang bersifat insidental melalui Sistem Informasi Kinerja Pegawai.
7. Rekan kerja setingkat, pegawai di bawahnya, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan kinerja Pegawai dapat memberikan umpan balik perilaku kerja secara berkala/terjadwal maupun yang bersifat insidental melalui Sistem Informasi Kinerja Pegawai.
8. Dalam hal Pegawai melaksanakan tugas belajar, maka Umpan Balik Berkelanjutan tetap diberikan oleh Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan rekomendasi/masukan yang 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, Pejabat Penilai Kinerja 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.
13. Penyesuaian Ekspektasi dan penyesuaian dukungan sumber daya dilakukan sesuai proses 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 Pejabat Penilai Kinerja dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai dengan memberikan catatan sebagai pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai.

#### 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 Pejabat Penilai Kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (Tim Pembinaan BKD).
- c) Bimbingan Kinerja dapat berupa:

1) *Coaching*

*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) *Mentoring*

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

- d) Dalam hal bimbingan kinerja dilakukan oleh selain Pejabat Penilai Kinerja, maka rekaman informasi hasil pelaksanaan

bimbingan kinerja sebagaimana dan evaluasi kompetensi Pegawai dilaporkan kepada Pejabat Penilai Kinerja.

- e) Pejabat Penilai Kinerja melaporkan rekaman informasi hasil pelaksanaan bimbingan kinerja dan dan evaluasi kompetensi Pegawai kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- f) 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:
  - (a) Identifikasi Pegawai yang Memiliki Permasalahan Perilaku  
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.

## **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 sesuai dengan penempatan ASN yang terdapat dalam peta jabatan organisasi. Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja 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; dan
  - b) evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) yang dilakukan setiap akhir Bulan Desember tahun berkenaan 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 secara bulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi periodik melalui aplikasi Sistem Informasi Kinerja paling lambat 15 (lima belas) hari kerja bulan berikutnya.
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 melalui aplikasi Sistem Informasi Kinerja paling lambat akhir Bulan Januari Tahun berikutnya .
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. Pejabat Penilai Kinerja yang tidak melakukan evaluasi kinerja sesuai ketentuan akan diberikan sanksi perilaku kerja di bawah ekspektasi oleh atasan Pejabat Penilai Kinerjanya.
13. Dalam hal terjadi perpindahan Pegawai:
- a) Apabila Pegawai tersebut dimutasi sebelum tanggal 15 (lima belas) bulan berkenaan, untuk evaluasi kinerja periodik Pegawai dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru, berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik pada unit kerja yang baru. Apabila Pegawai tersebut dimutasi pada tanggal 15 (lima belas) atau lebih pada bulan berkenaan, maka evaluasi kinerja periodik Pegawai dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang lama berdasarkan capaian kinerja periodik pada unit organisasi yang lama ;

- b) untuk evaluasi kinerja tahunan Pegawai, dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja yang baru berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan pada unit baru.
14. 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.
15. Evaluasi kinerja bagi Pegawai yang melaksanakan tugas belajar dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja pada Perangkat Daerah asal 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).

## 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 atau capaian *trajectory target* pimpinan organisasi sesuai dengan hasil evaluasi Tim yang ditunjuk oleh Gubernur paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja pada bulan berikutnya.
- d) Capaian kinerja organisasi tahunan sebagaimana dimaksud huruf b) angka 2) digunakan untuk menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dan diperoleh berdasarkan capaian realisasi kinerja tahunan pimpinan organisasi dan ekspektasi pimpinan

sesuai dengan hasil evaluasi Tim yang ditunjuk oleh Gubernur paling lambat minggu ke-2 bulan Januari tahun berikutnya.

- 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”



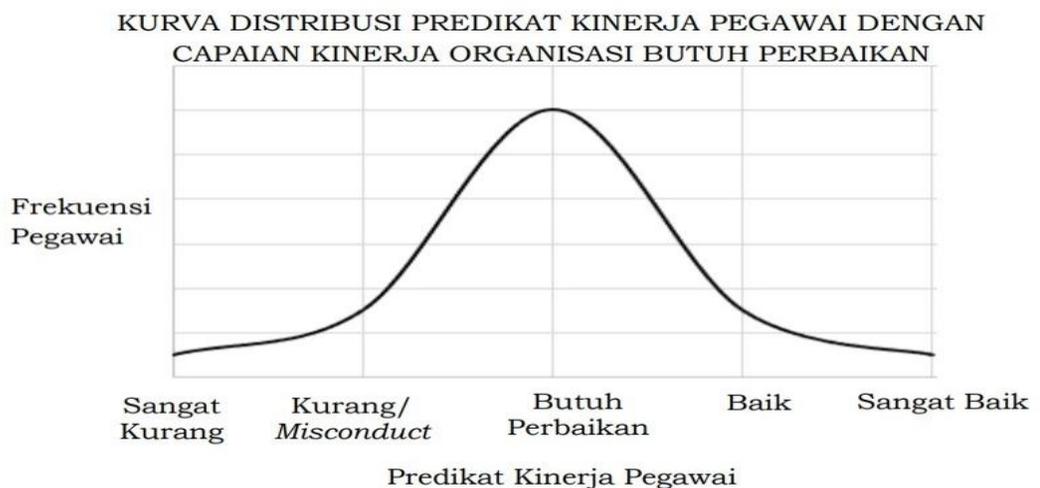
Apabila capaian kinerja unit organisasi “Sangat Baik”, maka idealnya sebagian besar pegawai predikat kinerjanya “Sangat Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang predikat kinerjanya “Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang/*Misconduct*”, dan/atau “Sangat Kurang”.

- 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”.

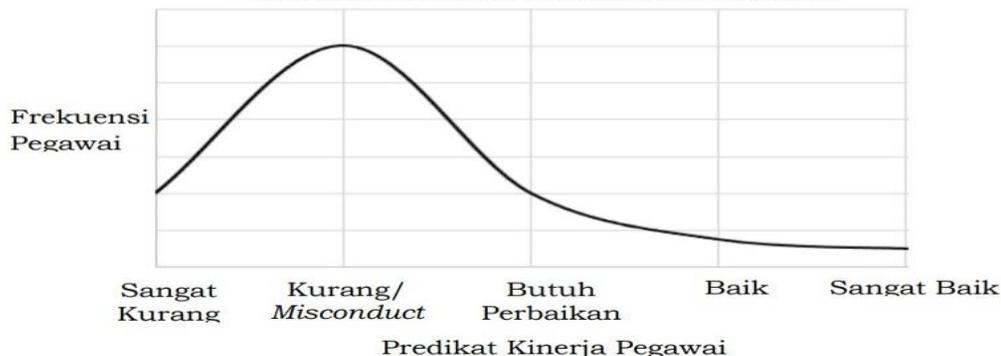
- d) Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai dengan capaian kinerja organisasi “Butuh Perbaikan”



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”

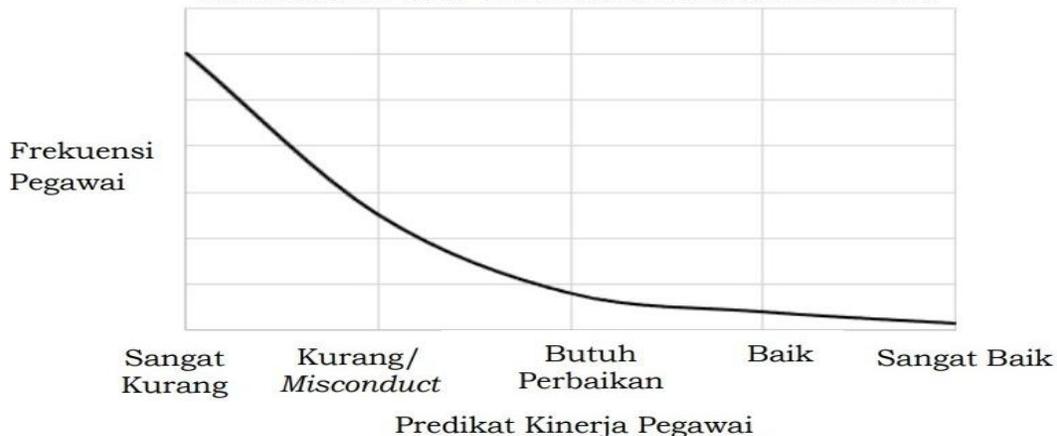
KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI KURANG



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"

KURVA 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 aksi.

- (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) panduan pengkategorian yang 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; dan
    - c. Menciptakan ide baru, cara baru dan/atau inovasi dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau Daerah yang ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan usulan Pejabat Penilai Kinerja.
  - (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.

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) panduan pengkategorian yang 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 (pegawai teladan).

(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 sebagaiberikut:

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 3. 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

(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) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai 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) panduan pengkategorian yang 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; dan
- c. Menciptakan ide baru, cara baru dan/atau inovasi dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau Daerah yang ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan usulan Pejabat Penilai Kinerja.

(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.

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) 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 (pegawai teladan).

(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 di atas ekspektasi dan perilaku kerja pegawai di atas ekspektasi.
2	Baik	1. Hasil kerja pegawai di atas 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 di atas ekspektasi
3	Butuh Perbaikan	1. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai di atas ekspektasi 2. Hasil kerja pegawai dibawah ekspektasi dan perilaku kerja pegawai sesuai ekspektasi
4	Kurang/ <i>Misconduct</i>	1. Hasil kerja pegawai di atas 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) Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai untuk perbaikan pada tahun kinerja selanjutnya.

**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 yang tertuang dalam Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai melalui Sistem Informasi Kinerja Pegawai.
2. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 2 ditandatangani oleh Pejabat Penilai Kinerja.
3. Dokumen evaluasi kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 2 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 3 (tiga) 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 5 (lima) 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)  
DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE\*: BULAN...../-AKHIR\*\*

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

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

10. Pegawai yang Dinilai  
Kinerja(Nama)  
(NIP)

(tempat), (tanggal, bulan, tahun)

9. Pejabat Penilai  
(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 3 (tiga) hari kerja sejak dikeluarkan putusan terhadap evaluasi kinerja Pegawai tersebut.

#### 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 Periodik Pegawai digunakan sebagai dasar pembayaran TPP sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### D. SANKSI

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

#### E. KETENTUAN TAMBAHAN

1. Pola distribusi predikat kinerja pegawai harus sesuai dengan capaian predikat kinerja organisasi.
2. Apabila terdapat Pimpinan organisasi yang menetapkan pola distribusi predikat kinerja Pegawai tidak sesuai dengan capaian predikat kinerja organisasinya, maka admin Sistem Informasi Kinerja Pegawai pada BKD akan menanggihkan status final penilaian evaluasi kinerja organisasinya pada aplikasi Sistem Informasi Kinerja Pegawai.

Pj. GUBERNUR NUSA TENGGARA BARAT,

ttd

H. LALU GITA ARIADI