



KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 127 TAHUN 2026
TENTANG
MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mendukung reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan kebijakan manajemen kinerja melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. bahwa sesuai dengan hasil evaluasi penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, perlu melakukan penyelarasan, penyederhanaan, penajaman, dan penyempurnaan atas ketentuan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4616);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun

- 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 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);
4. 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);
 5. 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);
 6. Keputusan Presiden Nomor 86/P Tahun 2025;
 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1526);
 8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pelanggaran Disiplin dan Penjatuhan Hukuman Disiplin di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 934);
 9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 34 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 303);
 10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1063) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 117 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1208);
 11. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
 12. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 146/KMK.01/2022 tentang Pedoman Penugasan Tim Kerja dalam Bentuk Skwad (*Squad Team*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;

13. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 325 Tahun 2022 tentang Sistem Penghargaan di Lingkungan Kementerian Keuangan;

Memperhatikan

- : 1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842);
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1569);
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1570);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);
6. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 384);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 54);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan

: KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.

KESATU

: Menetapkan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang merupakan rangkaian kegiatan bertujuan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- KEDUA : Manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU dilaksanakan berdasarkan prinsip:
- objektif, yaitu proses manajemen kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya;
 - terukur, yaitu kinerja dapat diukur secara kuantitatif dan/atau kualitatif;
 - akuntabel, yaitu seluruh hasil penilaian kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang;
 - partisipatif, yaitu seluruh proses penilaian kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai kinerja dan pegawai yang dinilai; dan
 - transparan, yaitu seluruh proses dan hasil penilaian kinerja bersifat terbuka.
- KETIGA : Ruang lingkup manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU terdiri atas:
- klasifikasi manajemen kinerja;
 - struktur manajemen kinerja;
 - kerangka kerja sistem manajemen kinerja; dan
 - sistem informasi manajemen kinerja.
- KEEMPAT : Klasifikasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf a terdiri atas:
- manajemen kinerja organisasi, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu; dan
 - manajemen kinerja pegawai, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, serta perilaku dan disiplin kerja pegawai dengan penguatan peran pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.
- KELIMA : Manajemen kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf a meliputi:
- Tingkat Kementerian, yang mencakup:
 - Menteri; dan
 - Wakil Menteri;
 - Tingkat Unit level I, yang mencakup:
 - Unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, yang meliputi:
 - Sekretariat Jenderal;
 - Direktorat Jenderal;
 - Inspektorat Jenderal; dan
 - Badan;
 - Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - Staf Ahli Menteri Keuangan;
 - Staf Khusus Menteri Keuangan; dan
 - Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - Tingkat Unit level II, yang mencakup:

1. Unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang meliputi:
 - a) Biro;
 - b) Pusat;
 - c) Direktorat;
 - d) Inspektorat;
 - e) Sekretariat Direktorat Jenderal;
 - f) Sekretariat Inspektorat Jenderal;
 - g) Sekretariat Badan;
 - h) Kantor Wilayah; dan
 - i) Kantor Pelayanan Utama;
2. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
3. Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon sebagaimana dimaksud dalam huruf b angka 2; dan
4. Tenaga Pengkaji; dan
- d. Tingkat Unit level III, yang mencakup:
 1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
 2. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada Unit Pelaksana Teknis Jabatan Administrator di lingkungan Kementerian Keuangan.

KEENAM

: Manajemen kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf b meliputi:

- a. Pegawai Aparatur Sipil Negara, yang selanjutnya disingkat ASN, Kementerian Keuangan, meliputi:
 1. Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya disingkat PNS, Kementerian Keuangan;
 2. Calon Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya disingkat CPNS, yang telah mempunyai Nomor Identitas Pegawai (NIP) yang memiliki instansi induk di Kementerian Keuangan; dan
 3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK);
- b. Pegawai ASN Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah lainnya atau di luar Instansi Pemerintah;
- c. Pegawai ASN non Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Kementerian Keuangan; dan
- d. Pegawai selain huruf a, huruf b, dan huruf c yang ditugaskan pada Kementerian Keuangan.

KETUJUH

: Struktur manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf b terdiri atas:

- a. Komite Manajemen Kinerja; dan
- b. Unit Pemilik Kinerja, yang selanjutnya disingkat UPK.

- KEDELAPAN : Komite Manajemen Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUH huruf a terdiri atas:
- Komite Eksekutif;
 - Komite Pelaksana; dan
 - Sekretariat Komite.
- KESEMBILAN : Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN huruf a terdiri atas:
- Menteri Keuangan sebagai Ketua;
 - Wakil Menteri Keuangan sebagai Wakil Ketua; dan
 - para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan sebagai Anggota.
- KESEPULUH : Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN huruf b terdiri atas:
- Sekretaris Jenderal sebagai Ketua;
 - Staf Ahli Menteri Keuangan yang ditunjuk Menteri Keuangan untuk menjalankan tugas dan fungsi terkait manajemen kinerja sebagai Ketua Pelaksana Harian; dan
 - para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada masing-masing Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan yang membidangi manajemen kinerja sebagai Anggota.
- KESEBELAS : Sekretariat Komite sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN huruf c terdiri atas:
- Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal untuk manajemen kinerja organisasi; dan
 - Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal untuk manajemen kinerja pegawai.
- KEDUABELAS : Dalam pelaksanaan tugas, Sekretariat Komite dibantu oleh:
- Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal untuk memberikan pertimbangan dan masukan manajemen kinerja dari aspek organisasi dan tata laksana, serta jabatan fungsional; dan
 - Kepala Pusat Pengembangan Sistem Informasi Badan Teknologi, Informasi, dan Intelijen Keuangan untuk memberikan dukungan terkait sistem informasi manajemen kinerja.
- KETIGABELAS : Dalam rangka pelaksanaan manajemen kinerja organisasi dapat dibentuk Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan ditetapkan oleh Menteri Keuangan;
 - b. kewenangan penetapan Tim sebagaimana dimaksud dalam huruf a dilimpahkan dalam bentuk mandat kepada Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan; dan
 - c. pembentukan Tim sebagaimana dimaksud dalam huruf a, berdasarkan arahan pimpinan dapat dilakukan secara bersamaan dan/atau digabungkan dengan Tim yang bertugas melakukan koordinasi terkait manajemen risiko dan/atau anggaran.
- KEEMPATBELAS : UPK sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUHU huruf b terdiri atas:
- a. UPK-*One*, yaitu UPK pada tingkat:
 - 1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya; dan
 - 2. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
 - b. UPK-*Two*, yaitu UPK pada tingkat:
 - 1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
 - 2. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya; dan
 - 3. Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Unit Organisasi Non Eselon sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 2; dan
 - c. UPK-*Three*, yaitu UPK pada tingkat Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Jabatan Administrator di lingkungan Kementerian Keuangan.
- KELIMABELAS : Ketentuan mengenai tugas dan tanggung jawab struktur manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUHU tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEENAMBELAS : Kerangka kerja sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf c dilaksanakan sesuai tahapan sebagai berikut:
- a. perumusan sistem manajemen kinerja;
 - b. implementasi manajemen kinerja; dan
 - c. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sistem manajemen kinerja.
- KETUJUHBELAS : Perumusan sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAMBELAS huruf a merupakan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen kinerja yang bersifat sistematis.
- KEDELAPANBELAS : Implementasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAMBELAS huruf b

berlaku bagi organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA dan pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAM, yang terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja;
- b. pelaksanaan kinerja;
- c. evaluasi kinerja; dan
- d. pelaporan dan pemanfaatan atas hasil evaluasi kinerja.

KESEMBILANBELAS : Perencanaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf a terdiri atas:

- a. perencanaan kinerja organisasi, yang meliputi penyusunan dan penetapan Perjanjian Kinerja yang selanjutnya disingkat PK; dan
- b. perencanaan kinerja pegawai, yang meliputi penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP.

KEDUAPULUH : Pelaksanaan kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf b merupakan proses pencapaian target kinerja, pemantauan, pembinaan, dan perubahan PK dan/atau SKP.

KEDUAPULUHSATU : Evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf c terdiri atas:

- a. evaluasi kinerja organisasi dengan *output*:
 1. Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO; dan
 2. Predikat NKO; dan
- b. penilaian kinerja pegawai dengan *output*:
 1. Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP; dan
 2. Predikat Kinerja Pegawai.

KEDUAPULUHDUA : NKP sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUHSATU huruf b angka 1 dihitung dengan memperhatikan Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, dan NKO.

KEDUAPULUHTIGA : Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin dan Nilai Koreksi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUHDUA diputuskan oleh Tim Penilai Kinerja yang selanjutnya disingkat TPK yang terdiri atas:

- a. TPK Pusat;
- b. TPK UPK-*One* pada setiap unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya; dan
- c. TPK UPK-*Two* pada setiap unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

KEDUAPULUHEMPAT : Pelaporan dan pemanfaatan atas hasil evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPANBELAS huruf d terdiri atas:

- a. pelaporan kinerja organisasi yang terdiri atas:
 1. penetapan hasil evaluasi kinerja organisasi yang terdiri atas:
 - a) NKO; dan
 - b) Predikat NKO;

2. penyusunan laporan kinerja;
- b. pelaporan kinerja pegawai yang terdiri atas:
 1. penetapan NKP; dan
 2. penetapan Predikat Kinerja Pegawai;
- c. pemanfaatan hasil evaluasi yang terdiri atas:
 1. penghargaan;
 2. fasilitas;
 3. pemberian tunjangan dan/atau insentif kinerja; dan/atau
 4. sanksi,yang dapat diberikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

KEDUAPULUHLIMA : Penetapan hasil evaluasi kinerja organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUHSATU huruf a dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. bagi Kementerian Keuangan dan UPK-*One* oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan;
- b. bagi UPK-*Two* oleh Pimpinan UPK-*One*; dan
- c. bagi UPK-*Three* oleh Pimpinan UPK-*Two*.

KEDUAPULUHENAM : Penetapan hasil penilaian kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUAPULUHSATU huruf b dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. bagi Menteri, Wakil Menteri, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, serta pejabat/pegawai dengan kriteria tertentu oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan;
- b. bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/Pejabat Fungsional setara, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara, serta Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara dengan kriteria tertentu di lingkup UPK-*One* oleh Pimpinan UPK-*One*; dan
- c. bagi Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada lingkup UPK-*Two*, termasuk Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada UPK-*Three* di lingkup UPK-*Two* oleh Pimpinan UPK-*Two*.

- KEDUAPULUHTUJUH : Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAMBELAS huruf c merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menyempurnakan sistem manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.
- KEDUAPULUHDELAPAN : Ketentuan mengenai kerangka kerja sistem manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEENAMBELAS tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUAPULUHSEMBILAN : Sistem informasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf d digunakan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KETIGAPULUH : Dalam rangka menjaga komitmen pencapaian kinerja Kementerian Keuangan:
- a. Sekretariat Lembaga Non Struktural yang berada di bawah dan menggunakan anggaran Kementerian Keuangan, dapat berkoordinasi dan mendorong komitmen Lembaga Non Struktural berkenaan; dan
 - b. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang menjadi pembina Badan Usaha Milik Negara dapat berkoordinasi dan mendorong komitmen Badan Usaha Milik Negara di bawah Kementerian Keuangan,
- untuk menerapkan manajemen kinerja selaras dengan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.
- KETIGAPULUHSATU : Dalam hal diperlukan, Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya serta Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dapat menetapkan petunjuk teknis manajemen kinerja di unit masing-masing dengan berpedoman pada Keputusan Menteri ini setelah:
1. berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal c.q. Biro Perencanaan dan Keuangan dan/atau Biro Sumber Daya Manusia; dan
 2. memperoleh persetujuan Ketua Komite Pelaksana.
- KETIGAPULUHDUA : Perubahan terhadap Lampiran Keputusan Menteri ini ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan.
- KETIGAPULUHTIGA : Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku:
- a. dokumen PK dan SKP tahun 2026 serta Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai (DEK) dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai (HEK) triwulan I tahun 2026 yang telah ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja

- di Lingkungan Kementerian Keuangan, dinyatakan sah dan tetap berlaku;
- b. ketentuan mengenai evaluator penilaian perilaku kerja tetap mengacu pada ketentuan sebagaimana Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sampai dengan sistem informasi manajemen kinerja disesuaikan berdasarkan Keputusan Menteri ini;
 - c. dalam rangka implementasi sistem manajemen kinerja tahun 2026, UPK melakukan:
 - 1. penghitungan NKO dan penetapan Keputusan Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi triwulan I tahun 2026 mengacu pada Keputusan Menteri ini; dan
 - 2. penghitungan NKP dan penetapan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai periodik triwulan I tahun 2026 mengacu pada Keputusan Menteri ini tanpa pelaksanaan sidang TPK;
 - d. Nilai Hukuman Disiplin dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin berlaku dengan ketentuan:
 - 1. Nilai Hukuman Disiplin dikenakan sejak Keputusan Menteri ini berlaku terhadap penjatuhan hukuman disiplin yang telah berkekuatan hukum tetap terhitung sejak tanggal 1 Januari 2026; dan
 - 2. Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin dikenakan mulai triwulan II tahun 2026 terhadap penjatuhan hukuman disiplin yang telah berkekuatan hukum tetap terhitung sejak tanggal 1 Januari 2026; dan
 - e. pelaksanaan ketentuan manajemen kinerja periodik untuk triwulan II tahun 2026 dilaksanakan dengan mengacu pada Keputusan Menteri ini.

KETIGAPULUHEMPAT : Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KETIGAPULUHLIMA : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

- 1. Wakil Menteri Keuangan;
- 2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, dan para Direktur Jenderal/Kepala Badan;
- 3. Kepala Lembaga *National Single Window*;
- 4. Para Staf Ahli/Staf Khusus/Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
- 5. Sekretaris Inspektorat Jenderal/Direktorat Jenderal/Badan/Lembaga di Lingkungan Kementerian Keuangan;

6. Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, Direktorat Jenderal Pajak;
7. Direktur Kepatuhan Internal, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
8. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, Sekretariat Jenderal;
9. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal;
10. Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal;
11. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal;
12. Kepala Biro Umum, Sekretariat Jenderal;
13. Kepala Pusat Pengembangan Sistem Informasi, Badan Teknologi, Informasi, dan Intelijen Keuangan;
14. Sekretaris Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah;
15. Sekretaris Komite Stabilitas Sistem Keuangan; dan
16. Para Direktur Utama Badan Layanan Umum di lingkungan Kementerian Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 19 Mei 2026

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,



Ditandatangani secara elektronik
PURBAYA YUDHI SADEWA

LAMPIRAN I
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 127 TAHUN 2026
TENTANG
MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB STRUKTUR MANAJEMEN KINERJA

Struktur Manajemen Kinerja dibentuk dalam rangka penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang terdiri atas Komite Manajemen Kinerja dan Unit Pemilik Kinerja (UPK).

A. KOMITE MANAJEMEN KINERJA

1. Komite Manajemen Kinerja merupakan struktur tertinggi dalam manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki kewenangan untuk menentukan kebijakan manajemen kinerja dan melaksanakan proses manajemen kinerja Kementerian. Komite Manajemen Kinerja terdiri atas:
 - a. Komite Eksekutif;
 - b. Komite Pelaksana; dan
 - c. Sekretariat Komite.
2. Susunan keanggotaan, tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam angka 1, yakni sebagai berikut:
 - a. Komite Eksekutif
 - 1) Susunan keanggotaan Komite Eksekutif terdiri atas:
 - a) Menteri Keuangan sebagai Ketua;
 - b) Wakil Menteri Keuangan sebagai Wakil Ketua; dan
 - c) Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan sebagai Anggota.
 - 2) Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif meliputi:
 - a) menyetujui dan/atau menentukan kebijakan manajemen kinerja yang disampaikan oleh Komite Pelaksana;
 - b) menyetujui:
 - (1) konsep PK tingkat Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri; dan
 - (2) konsep PK UPK-One dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, yang disampaikan oleh Komite Pelaksana;
 - c) menyetujui Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai bagi Menteri, Wakil Menteri, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan; dan
 - d) melakukan pengawasan dan perbaikan berkelanjutan atas efektivitas penerapan manajemen kinerja tingkat Kementerian.

b. Komite Pelaksana

- 1) Susunan keanggotaan Komite Pelaksana terdiri atas:
 - a) Sekretaris Jenderal sebagai Ketua;
 - b) Staf Ahli Menteri Keuangan yang ditunjuk Menteri Keuangan untuk menjalankan tugas dan fungsi terkait manajemen kinerja sebagai Ketua Pelaksana Harian; dan
 - c) Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada masing-masing Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan yang membidangi manajemen kinerja sebagai Anggota.
- 2) Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana meliputi:
 - a) membantu Komite Eksekutif merumuskan kebijakan manajemen kinerja;
 - b) menyusun konsep PK tingkat Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri, dan menyampaikannya kepada Komite Eksekutif untuk mendapat persetujuan;
 - c) mereviu konsep PK UPK-One dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, serta menyampaikan kepada Komite Eksekutif untuk mendapat persetujuan;
 - d) menyampaikan:
 - (1) konsep PK tingkat Kementerian dan/atau SKP Menteri serta Wakil Menteri; dan
 - (2) konsep PK UPK-One dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan,
yang telah disetujui oleh Komite Eksekutif kepada Menteri Keuangan untuk ditetapkan;
 - e) menyampaikan laporan kinerja kepada Komite Eksekutif;
 - f) membantu Komite Eksekutif melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian; dan
 - g) menyusun Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan untuk ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan.

c. Sekretariat Komite

- 1) Susunan keanggotaan Sekretariat Komite terdiri atas:
 - a) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal sebagai Sekretaris I;
 - b) Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal sebagai Sekretaris II;
 - c) Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja organisasi di Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal sebagai Administrator Kinerja Organisasi Pusat yang selanjutnya disingkat AKOP; dan
 - d) Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara Pejabat Administrator yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat

Jenderal sebagai Administrator Kinerja Pegawai Pusat yang selanjutnya disingkat AKPP.

- 2) Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite meliputi:
 - a) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan sebagai Sekretaris I sebagaimana dimaksud pada angka 1) huruf a) memiliki tugas dan tanggung jawab untuk manajemen kinerja organisasi yang meliputi:
 - (1) merumuskan konsep kebijakan manajemen kinerja organisasi dan menetapkan petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis atas kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (2) melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri, manual IKU, dan matriks *cascading* tingkat Kementerian bersama Sekretaris II;
 - (3) mengoordinasikan penyusunan konsep PK UPK-*One* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, termasuk manual IKU bersama Sekretaris II;
 - (4) membantu Komite Pelaksana mereviu konsep PK UPK-*One* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, termasuk manual IKU bersama Sekretaris II;
 - (5) mengoordinasikan penetapan PK UPK-*One* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, bersama Sekretaris II;
 - (6) menetapkan Sasaran Strategis yang selanjutnya disingkat SS, Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU, dan/atau Inisiatif Strategis yang selanjutnya disingkat IS, yang bersifat *mandatory*;
 - (7) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK Kementerian dan SKP Menteri dan Wakil Menteri, termasuk manual IKU bersama Sekretaris II;
 - (8) mengoordinasikan penyusunan dan membantu Komite Pelaksana mereviu konsep perubahan PK UPK-*One*, dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, termasuk manual IKU bersama Sekretaris II;
 - (9) mengoordinasikan penetapan perubahan PK UPK-*One* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan bersama Sekretaris II;
 - (10) menyusun laporan kinerja tingkat Kementerian yang diselaraskan dengan laporan pemantauan risiko;

- (11) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi level kementerian;
 - (12) mengoordinasikan reviu Kualitas Komitmen Kinerja yang selanjutnya disingkat K3 atas PK UPK-*One*, UPK-*Two*, dan UPK-*Three* di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (13) mereviu K3 PK tingkat Kementerian dan/atau SKP Menteri dan Wakil Menteri;
 - (14) mereviu K3 PK UPK-*One* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (15) menghitung NKO dan/atau Nilai Hasil Kerja yang selanjutnya disingkat NHK, bagi Menteri serta Wakil Menteri;
 - (16) mereviu hasil penghitungan NKO UPK-*One*;
 - (17) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai hasil evaluasi kinerja organisasi meliputi NKO, dan Predikat NKO tingkat Kementerian dan UPK-*One*;
 - (18) mereviu hasil penghitungan NHK Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (19) membantu Komite Pelaksana melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (20) menatausahakan dokumen manajemen kinerja tingkat Kementerian, Pimpinan UPK-*One*, Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, yang meliputi PK, SKP, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, dan Predikat NKO;
 - (21) mengoordinasikan dan melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
 - (22) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja organisasi.
- b) Kepala Biro Sumber Daya Manusia sebagai Sekretaris II sebagaimana dimaksud pada angka 1) huruf b) memiliki tugas dan tanggung jawab untuk manajemen kinerja pegawai yang meliputi:
- (1) merumuskan konsep kebijakan manajemen kinerja pegawai dan menetapkan petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis atas kebijakan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (2) merumuskan, mengembangkan, memantau dan mengevaluasi *tools* penilaian perilaku kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (3) melakukan analisis data hasil penilaian kinerja pegawai sebagai salah satu bahan pertimbangan pengambilan keputusan terkait pegawai;
 - (4) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan evaluasi perilaku kerja para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri

- Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
- (5) mengadministrasikan Nilai Perilaku Kerja, yang selanjutnya disingkat NPK, para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (6) mengoordinasikan pelaksanaan reviu K3 SKP di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (7) mereviu penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (8) melaksanakan Sidang TPK Pusat, dalam hal terdapat kebutuhan organisasi;
 - (9) mendampingi dan memastikan pelaksanaan Sidang TPK UPK-One berjalan sesuai ketentuan, dalam hal diperlukan;
 - (10) menyusun konsep Keputusan Menteri Keuangan mengenai Hasil Penilaian Kinerja Pegawai bagi Menteri, Wakil Menteri, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (11) membantu Komite Pelaksana melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (12) menatausahakan dokumen penilaian kinerja Menteri, Wakil Menteri, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, UPK-One, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
 - (13) mengoordinasikan serta melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
 - (14) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai.
- c) AKOP membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Sekretaris I.
 - d) AKPP membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Sekretaris II.
- d. TPK Pusat yaitu tim yang dibentuk untuk memutuskan hasil penilaian kinerja pegawai untuk mendapatkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, yang terdiri atas:
- 1) Ketua Komite Pelaksana sebagai ketua merangkap anggota;
 - 2) Sekretaris I dan Sekretaris II sebagai anggota; dan
 - 3) Pejabat/pegawai lain sesuai kebutuhan, yang terkait pemberian Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin.

B. UNIT PEMILIK KINERJA

Unit Pemilik Kinerja, yang selanjutnya disingkat UPK terdiri atas UPK-*One*, UPK-*Two*, dan UPK-*Three*. Struktur manajemen kinerja pada masing-masing UPK sebagai berikut:

1. UPK-*One*

a. Struktur UPK-*One* terdiri atas:

- 1) Eksekutif Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-*One*;
- 2) Koordinator Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat KKO, pada UPK-*One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja organisasi pada UPK-*One*;
- 3) Koordinator Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat KKP, pada UPK-*One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja pegawai pada UPK-*One*;
- 4) Administrator Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat AKO, pada UPK-*One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK-*One* yang memiliki tugas dan fungsi membantu KKO UPK-*One* dalam melaksanakan manajemen kinerja organisasi pada UPK-*One*; dan
- 5) Administrator Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat AKP, pada UPK-*One* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK-*One* yang memiliki tugas dan fungsi membantu KKP UPK-*One* dalam melaksanakan manajemen kinerja pegawai pada UPK-*One*.
- 6) TPK UPK-*One* yaitu tim yang dibentuk untuk memutuskan hasil penilaian kinerja pegawai untuk mendapatkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin yang terdiri atas:
 - a) Eksekutif Manajer Kinerja sebagai ketua merangkap anggota;
 - b) KKP UPK-*One* sebagai anggota; dan
 - c) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama lainnya sebagai anggota, yang mengusulkan pegawai pada unitnya untuk mendapatkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin.
- 7) Sekretariat TPK, yaitu AKP dan AKO UPK-*One*.
- 8) Dalam hal terdapat tim penilai kinerja sejenis pada level UPK-*One* yang telah dibentuk sebelum ketentuan ini, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab TPK sesuai ketentuan ini dapat diintegrasikan dengan tim yang telah dibentuk tersebut.

b. Tugas dan tanggung jawab Eksekutif Manajer Kinerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 1) meliputi:

- 1) menetapkan PK UPK-*One* dan SKP Pimpinan UPK-*One*;
- 2) menetapkan PK UPK-*Two* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggungjawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
- 3) menetapkan Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat DEK, bagi Pimpinan UPK-*One*;
- 4) menetapkan DEK dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat HEK, bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan

- bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggungjawab kepada Pimpinan UPK-One; dan
- 5) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di lingkungan UPK-One.
 - 6) menetapkan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai secara periodik dan tahunan:
 - a) bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/Pejabat Fungsional setara, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara pada lingkup UPK-One; dan
 - b) bagi Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada lingkup UPK-One dengan kriteria tertentu dan/atau sebagai penyesuaian atas Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai pada lingkup UPK-Two.
- c. Tugas dan tanggung jawab KKO UPK-One sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 2) meliputi:
- 1) melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK UPK-One, SKP Pimpinan UPK-One, dan manual IKU serta matriks *cascading* UPK-One bersama KKP UPK-One;
 - 2) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep PK UPK-Two dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One, termasuk manual IKU bersama KKP UPK-One;
 - 3) mengoordinasikan penetapan PK UPK-Two dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
 - 4) menetapkan SS, IKU, dan/atau IS yang bersifat *mandatory* lingkup UPK-One;
 - 5) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK UPK-One, SKP Pimpinan UPK-One, dan manual IKU tingkat UPK-One bersama KKP UPK-One;
 - 6) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep perubahan PK UPK-Two dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One, termasuk manual IKU, bersama KKP UPK-One;

- 7) mengoordinasikan penetapan perubahan PK UPK-*Two* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 8) menyusun laporan kinerja tingkat UPK-*One* yang diselaraskan dengan laporan pemantauan risiko;
 - 9) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi level UPK-*One*;
 - 10) mengoordinasikan reviu K3 PK di lingkungan UPK-*Two* dan UPK-*Three*;
 - 11) mereviu K3 PK UPK-*One* dan SKP Pimpinan UPK-*One*;
 - 12) mereviu K3 PK UPK-*Two* dan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 13) menghitung NKO dan Nilai Hasil Kerja Pimpinan UPK-*One*;
 - 14) mereviu hasil penghitungan NKO UPK-*Two*;
 - 15) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*One* tentang hasil evaluasi kinerja organisasi yang meliputi NKO dan Predikat NKO UPK-*Two*;
 - 16) mereviu hasil penghitungan Nilai Hasil Kinerja Utama Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan/atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, serta Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*;
 - 17) membantu Eksekutif Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*One*;
 - 18) menatausahakan dokumen manajemen kinerja tingkat UPK-*One*, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*One*, yang meliputi PK dan SKP, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, dan Predikat NKO;
 - 19) mengoordinasikan dan melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*One*; dan
 - 20) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*One*.
- d. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKO UPK-*One* dibantu oleh AKO UPK-*One*.
- e. Tugas dan tanggung jawab KKP UPK-*One* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 3) meliputi:

- 1) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
 - 2) mengadministrasikan NPK Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
 - 3) mengoordinasikan revidi K3 SKP di lingkungan UPK-One;
 - 4) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
 - 5) membantu Eksekutif Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-One;
 - 6) menatausahakan dokumen penilaian kinerja Pimpinan UPK-One, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan/atau Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-One;
 - 7) mengoordinasikan serta melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-One; dan
 - 8) mengoordinasikan tindak lanjut hasil revidi, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-One.
- f. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKP UPK-One dibantu oleh AKP UPK-One.
- g. Tugas dan tanggung jawab TPK UPK-One sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 6) meliputi:
- 1) melaksanakan Sidang TPK UPK-One setiap:
 - a) triwulanan; dan
 - b) tahunan.yang dipimpin oleh Ketua TPK UPK-One;
 - 2) memutuskan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, serta pejabat fungsional setara pada lingkup UPK-One;
 - 3) memutuskan perubahan Nilai Koreksi bagi pejabat/pegawai lainnya pada level UPK di bawahnya;
 - 4) menetapkan Berita Acara Sidang TPK UPK-One;

- 5) memastikan pelaksanaan Sidang TPK UPK-*One* berjalan sesuai ketentuan; dan
 - 6) menyampaikan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai kepada pimpinan UPK-*One* untuk dapat ditetapkan.
 - h. Dalam pelaksanaan tugas tersebut TPK UPK-*One* dibantu oleh Sekretariat TPK UPK-*One* meliputi:
 - 1) memfasilitasi berjalannya Sidang TPK UPK-*One*;
 - 2) menyusun Berita Acara Sidang TPK UPK-*One*; dan
 - 3) menyusun konsep Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai secara triwulanan dan tahunan:
 - a) bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/Pejabat Fungsional setara, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, dan Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara, pada lingkup UPK-*One*; dan
 - b) bagi Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada lingkup UPK-*One* dalam hal diperlukan dan/atau sebagai penyesuaian atas Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai pada lingkup UPK-*Two*.
2. UPK-*Two*
- a. Struktur UPK-*Two* terdiri atas:
 - 1) Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-*Two*;
 - 2) KKO pada UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi pada UPK-*Two*;
 - 3) KKP pada UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai pada UPK-*Two*;
 - 4) AKO UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK-*Two* yang memiliki tugas membantu KKO UPK-*Two* dalam mengelola kinerja organisasi;
 - 5) AKP pada UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK-*Two* yang memiliki tugas membantu KKP UPK-*Two* dalam mengelola kinerja pegawai;
 - 6) TPK UPK-*Two* yaitu tim yang dibentuk dalam rangka memberikan pertimbangan kepada pimpinan UPK-*Two* atas hasil penilaian kinerja pegawai untuk mendapatkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin terdiri atas:
 - a) Manajer Kinerja sebagai ketua merangkap anggota;
 - b) KKP UPK-*Two* sebagai anggota; dan
 - c) Pejabat Administrator lainnya sebagai anggota yang mengusulkan pegawai pada unitnya untuk mendapatkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin; dan
 - 7) Sekretariat TPK, yaitu AKP dan AKO UPK-*Two*.
 - b. Tugas dan tanggung jawab Manajer Kinerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 1) meliputi:
 - 1) menetapkan PK UPK-*Two* dan SKP Pimpinan UPK-*Two*;
 - 2) menetapkan PK UPK-*Three* dan SKP para Pejabat Administrator serta Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*Two*;
 - 3) menetapkan DEK bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan

- bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, atau Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- 4) menetapkan DEK dan HEK bagi Pejabat Administrator serta Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-*Two*;
 - 5) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level UPK-*Two*; dan
 - 6) menetapkan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai secara periodik dan tahunan bagi Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada lingkup UPK-*Two*.
- c. Tugas dan tanggung jawab KKO UPK-*Two* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 2) meliputi:
- 1) melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK UPK-*Two*, SKP Pimpinan UPK-*Two*, dan manual IKU serta matriks *cascading* tingkat UPK-*Two*, bersama KKP UPK-*Two*;
 - 2) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep PK UPK-*Three* dan SKP Pejabat Administrator, termasuk manual IKU, bersama KKP UPK-*Two*;
 - 3) mengoordinasikan penetapan PK UPK-*Three* dan SKP Pejabat Administrator;
 - 4) menetapkan SS, IKU, dan/atau IS yang bersifat *mandatory* lingkup UPK-*Two*;
 - 5) melakukan konsolidasi konsep perubahan PK UPK-*Two*, SKP Pimpinan UPK-*Two*, dan manual IKU UPK-*Two*, bersama KKP UPK-*Two*;
 - 6) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep perubahan PK UPK-*Three* dan SKP Pejabat Administrator, beserta manual IKU;
 - 7) mengoordinasikan penetapan perubahan PK UPK-*Three* dan SKP SKP Pejabat Administrator;
 - 8) menyusun laporan kinerja tingkat UPK-*Two* yang diselaraskan dengan laporan pemantauan risiko;
 - 9) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi level UPK-*Two*;
 - 10) mengoordinasikan reviu K3 PK di lingkungan UPK-*Three*;
 - 11) mereviu K3 PK UPK-*Two* dan SKP Pimpinan UPK-*Two*;
 - 12) mereviu K3 PK UPK-*Three* dan SKP Pejabat Administrator;
 - 13) menghitung NKO dan Nilai Hasil Kerja Utama Pimpinan UPK-*Two*;
 - 14) mereviu hasil penghitungan NKO UPK-*Three*;
 - 15) menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*Two* tentang hasil evaluasi kinerja organisasi yang meliputi NKO dan Predikat NKO UPK-*Three*;
 - 16) mereviu hasil penghitungan Nilai Hasil Kinerja Utama Pimpinan UPK-*Three*;
 - 17) membantu Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*;
 - 18) menatausahakan dokumen manajemen kinerja tingkat UPK-*Two*, UPK-*Three*, dan Pejabat Administrator, yang meliputi PK dan SKP, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, dan Predikat NKO;

- 19) mengoordinasikan serta melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*; dan
- 20) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*.
- d. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKO UPK-*Two* dibantu oleh AKO UPK-*Two*.
- e. Tugas dan tanggung jawab KKP UPK-*Two* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 3) meliputi:
 - 1) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*, termasuk manual IKI bersama KKO UPK-*Two*;
 - 2) mengoordinasikan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 3) mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two* dan manual IKI;
 - 4) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three* dan/atau seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 5) mengadministrasikan NPK Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three* dan/atau seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 6) mereviu K3 SKP di lingkungan UPK-*Two* bersama KKO UPK-*Two*;
 - 7) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai Pejabat Administrator Pimpinan UPK-*Three* dan/atau seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 8) membantu Manajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di tingkat UPK-*Two*;
 - 9) menatausahakan dokumen penilaian kinerja Pimpinan UPK-*Two* dan UPK-*Three*, serta seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Two*;
 - 10) mengoordinasikan serta melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
 - 11) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*; dan
 - 12) membantu Manajer Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin Pejabat Administrator dan pejabat fungsional setara.
- f. Dalam pelaksanaan tugas tersebut KKP UPK-*Two* dibantu oleh AKP UPK-*Two*.
- g. Tugas dan tanggung jawab TPK UPK-*Two* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 6) meliputi:
 - 1) melaksanakan Sidang TPK UPK-*Two* setiap:
 - a) triwulanan; dan
 - b) tahunan,yang dipimpin oleh Ketua TPK UPK-*Two*;
 - 2) memutuskan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin pada akhir periode triwulanan bagi Pejabat Pengawas, fungsional umum, serta pejabat fungsional setara pada lingkup UPK-*Two* dan UPK-*Three* di bawahnya;
 - 3) menetapkan Berita Acara Sidang TPK UPK-*Two*; dan
 - 4) menyampaikan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai kepada pimpinan UPK-*Two* untuk dapat ditetapkan.
- h. Dalam pelaksanaan tugas tersebut TPK UPK-*Two* dibantu oleh Sekretariat TPK UPK-*Two* meliputi:
 - 1) memfasilitasi berjalannya Sidang TPK UPK-*Two*;
 - 2) menyusun Berita Acara Sidang TPK UPK-*Two*; dan

- 3) menyusun konsep Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai secara triwulanan dan tahunan bagi Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara pada lingkup *UPK-Two*.
3. *UPK-Three*
- a. Struktur *UPK-Three* terdiri atas:
 - 1) Submanajer Kinerja yaitu Pimpinan *UPK-Three*;
 - 2) AKO *UPK-Three* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja *UPK-Three* yang memiliki tugas membantu Submanajer Kinerja dalam mengelola kinerja organisasi pada *UPK-Three*; dan
 - 3) AKP *UPK-Three* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja *UPK-Three* yang memiliki tugas membantu Submanajer Kinerja dalam mengelola kinerja pegawai pada *UPK-Three*.
 - b. Tugas dan tanggung jawab Submanajer Kinerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 1) meliputi:
 - 1) menetapkan PK *UPK-Three* dan SKP Pejabat Administrator;
 - 2) menetapkan SKP para Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan *UPK-Three*;
 - 3) mengusulkan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin bagi Pejabat Pengawas, Fungsional Umum, dan pejabat fungsional setara pada *UPK-Three* kepada TPK *UPK-Two*;
 - menetapkan DEK bagi Pejabat Administrator Pimpinan *UPK-Three*;
 - 4) *Three*;
 - 5) menetapkan DEK dan HEK bagi Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan *UPK-Three*; dan
 - 6) melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level *UPK-Three*.
 - c. Tugas dan tanggung jawab AKO *UPK-Three* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 2) meliputi:
 - 1) menyusun konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK *UPK-Three*, SKP Pimpinan *UPK-Three*, dan manual IKU serta matriks *cascading* *UPK-Three*, bersama AKP *UPK-Three*;
 - 2) menyusun konsep perubahan PK *UPK-Three*, SKP Pimpinan *UPK-Three*, dan manual IKU bersama AKP *UPK-Three*;
 - 3) menyusun laporan kinerja tingkat *UPK-Three* yang diselaraskan dengan laporan pemantauan risiko;
 - 4) mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi level *UPK-Three*;
 - 5) mereviu K3 PK tingkat *UPK-Three* dan SKP Pimpinan *UPK-Three*;
 - 6) menghitung NKO dan Nilai Hasil Kerja Utama Pimpinan *UPK-Three*;
 - 7) membantu Submanajer Kinerja melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi *UPK-Three*;
 - 8) menatausahakan dokumen manajemen kinerja tingkat *UPK-Three* yang meliputi PK dan SKP, manual IKU, matriks *cascading*, laporan kinerja, NKO, dan Predikat NKO;
 - 9) melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja organisasi di lingkungan *UPK-Three*; dan
 - 10) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan *UPK-Three*.
 - d. Tugas dan tanggung jawab AKP *UPK-Three* sebagaimana dimaksud dalam huruf a angka 3) meliputi:

- 1) mengoordinasikan penyusunan dan mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three* bersama AKO UPK-*Three*;
- 2) mengoordinasikan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
- 3) mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three* dan manual IKI;
- 4) mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
- 5) mengadministrasikan NPK seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
- 6) mereviu K3 SKP di lingkungan UPK-*Three* bersama AKO UPK-*Three*;
- 7) mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
- 8) melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai pada UPK-*Three*;
menatausahakan dokumen penilaian kinerja Pimpinan UPK-*Three* dan seluruh pejabat/pegawai pada UPK-*Three*;
- 9) melaksanakan edukasi dan/atau sosialisasi kebijakan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Three*;
- 10) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Three*; dan
- 11) membantu Submanajer Kinerja dalam melakukan pengusulan Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin Pejabat Pengawas, Fungsional Umum, dan pejabat fungsional setara pada UPK-*Three*.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,



Ditandatangani secara elektronik
PURBAYA YUDHI SADEWA

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 127 TAHUN 2026
TENTANG
MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

A. PERUMUSAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Perumusan sistem manajemen kinerja merupakan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen kinerja yang bersifat sistematis yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri ini.

B. IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA

Implementasi manajemen kinerja berlaku bagi organisasi dan ASN di lingkungan Kementerian Keuangan, dengan mengacu pada ketentuan nasional terkait dengan manajemen kinerja. Pelaksanaan implementasi manajemen kinerja dibagi menjadi manajemen kinerja organisasi dan manajemen kinerja pegawai.

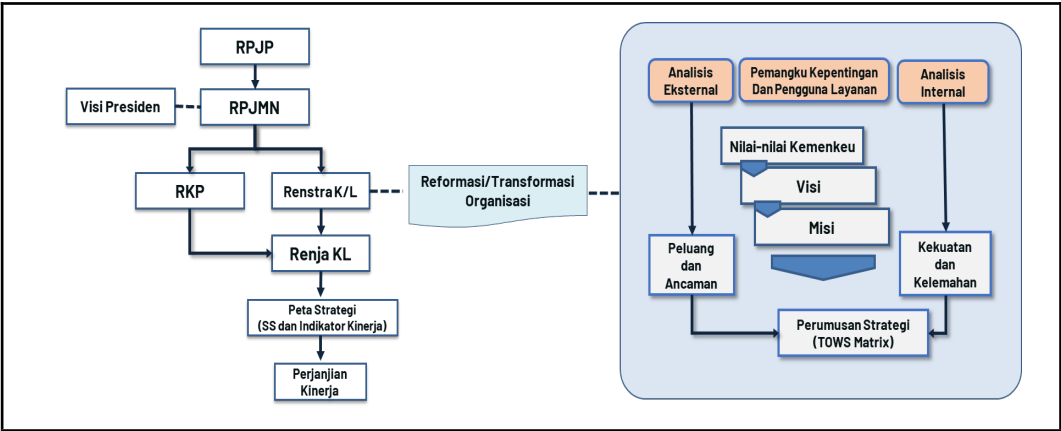
1. Manajemen Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi selama periode tertentu. Proses manajemen kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan dan pemanfaatan kinerja. Implementasi proses manajemen kinerja organisasi sebagai berikut:

a. Perencanaan Kinerja Organisasi

Dalam perencanaan kinerja, Kementerian Keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sistem ini bertujuan menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam kerangka operasional serta untuk membantu mewujudkan kinerja organisasi dan pegawai yang optimal. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja di antaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja juga mempertimbangkan manajemen risiko melalui proses analisis kondisi eksternal dan internal. Penyusunan dokumen perencanaan kinerja merupakan bagian dari implementasi sistem perencanaan strategis sebagaimana digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Diagram Perencanaan Strategis



Kerangka pikir penyelarasan perencanaan strategis dan implementasi manajemen kinerja di Kementerian Keuangan secara umum dapat digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 2. Piramida Penyelarasan Strategi



Visi dan misi organisasi mengarahkan seluruh komponen organisasi agar memiliki tujuan atau cita-cita yang sama. Hal tersebut mendasari pengambilan keputusan, perencanaan masa depan, pengoordinasian pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta mendorong inovasi ke depan. Selanjutnya, penetapan tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi tersebut.

Setiap tujuan diturunkan hingga menjadi Sasaran Strategis yang selanjutnya disingkat SS. Seluruh SS dalam organisasi digambarkan dengan hubungan sebab akibat dalam Peta Strategi. Setiap SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU, dan target IKU untuk memastikan ketercapaian SS tersebut.

Untuk mencapai target IKU, organisasi dapat merumuskan kegiatan terobosan yang disebut Inisiatif Strategis yang selanjutnya disingkat IS. Seluruh proses perencanaan strategis dan eksekusi strategi, dalam perumusannya selalu dilandasi dengan nilai-nilai yang menjadi jati diri Kementerian Keuangan. Selain itu, Kementerian Keuangan telah menerapkan sistem manajemen risiko untuk mendukung pencapaian SS.

Penerapan manajemen kinerja di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu:

- 1) Kemenkeu-Wide, yaitu level Kementerian (Menteri dan Wakil Menteri);
- 2) Kemenkeu-One, yaitu level:
 - a) UPK-One;
 - b) Staf Khusus Menteri Keuangan; dan
 - c) Tenaga Ahli Menteri Keuangan;
- 3) Kemenkeu-Two, yaitu level:
 - a) UPK-Two; dan
 - b) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Non Pimpinan UPK;
- 4) Kemenkeu-Three, yaitu level:
 - a) UPK-Three; dan
 - b) Pejabat Administrator Non Pimpinan UPK;
- 5) Kemenkeu-Four, yaitu level Unit Jabatan Pengawas; dan
- 6) Kemenkeu-Five, yaitu Pelaksana dan Pejabat Fungsional.

Perencanaan kinerja organisasi mencakup proses penyusunan dan penetapan dokumen PK. PK merupakan dokumen kesepakatan antara Pimpinan UPK dengan Pimpinan UPK di atasnya. PK berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja.

1) Penyusunan PK

PK disusun pada level Kementerian, UPK-*One*, UPK-*Two*, dan UPK-*Three*. Komponen PK paling sedikit terdiri atas Peta Strategi, IKU, rincian anggaran, rincian target kinerja, dan IS (opsional).

a) Peta Strategi

Peta Strategi merupakan suatu *dashboard* yang memetakan SS dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan strategi organisasi dalam mewujudkan visi dan misi. Bagi unit organisasi yang tidak menyusun rencana strategis, visi dan misi mengacu pada visi dan misi unit organisasi di atasnya yang menyusun rencana strategis.

Untuk menyusun sebuah Peta Strategi, dimulai dengan menetapkan SS organisasi. SS merupakan pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan, atau dicapai organisasi. SS harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

(1) Singkat dan jelas

Pernyataan SS merupakan kalimat inti dan tidak berupa paragraf. Uraian SS dapat dijelaskan dalam manual IKU. Pernyataan SS tidak boleh memiliki pemahaman ganda dan harus selaras dengan deskripsi SS pada manual IKU.

(2) Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai

Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.

(3) Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional

Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif). Contoh: Penerimaan pajak yang meningkat (kualitatif), bukan jumlah penerimaan pajak (kuantitatif).

SS yang telah disusun kemudian dikelompokkan dalam perspektif yang menggambarkan tingkatan fokus strategi. Terdapat 4 (empat) perspektif yang dapat digunakan dalam memetakan SS dalam peta strategi yaitu:

(1) Perspektif *Stakeholder*

Stakeholder (pemangku kepentingan) merupakan pihak eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas pencapaian tujuan organisasi. Perspektif *Stakeholder* terdiri atas 1 (satu) atau beberapa SS yang menggambarkan *outcome* organisasi berdasarkan ekspektasi *stakeholder*.

(2) Perspektif *Customer*

Customer (pengguna layanan) merupakan pihak eksternal yang terkait langsung dengan produk atau layanan yang dihasilkan suatu organisasi. Perspektif *Customer* terdiri atas 1 (satu) atau beberapa SS yang

menggambarkan *output* organisasi berdasarkan harapan dan kebutuhan *customer*.

(3) Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *Internal Business Process* terdiri atas 1 (satu) atau beberapa SS yang menggambarkan rangkaian proses organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).

(4) Perspektif *Learning and Growth*

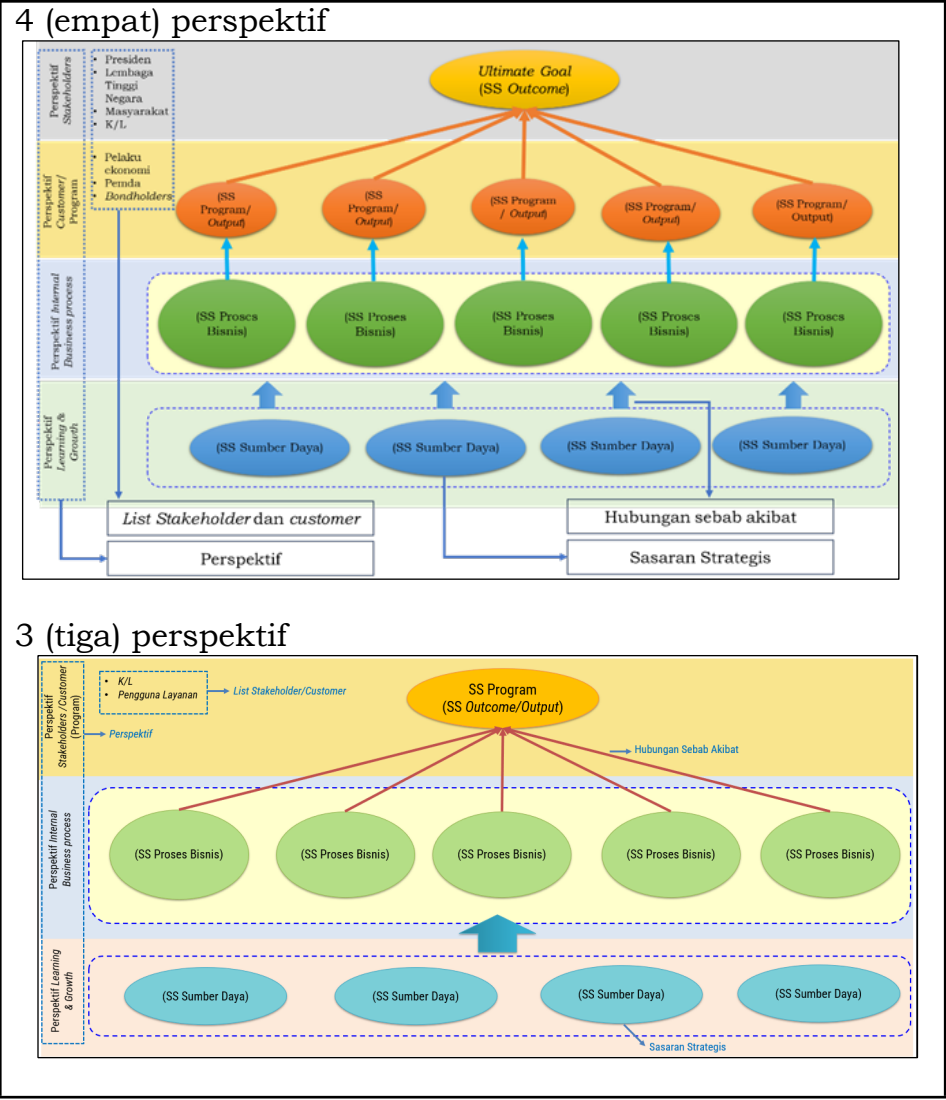
Perspektif *Learning and Growth* terdiri atas 1 (satu) atau beberapa SS yang menggambarkan sumber daya *internal* organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi.

UPK dapat menggunakan 3 (tiga) perspektif, dalam hal:

- (1) tidak dapat memisahkan *stakeholder* dan *customer*;
- (2) hanya memiliki *stakeholder* atau tidak memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak eksternal; atau
- (3) sesuai kebutuhan atau strategi organisasi.

Untuk memberikan gambaran lengkap visualisasi Peta Strategi, berikut contoh gambaran komponen peta strategi:

Gambar 3. Komponen Peta Strategi



b) Indikator Kinerja Utama (IKU)

Pencapaian SS diukur dengan IKU, yang merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian SS atau kinerja. IKU menggambarkan *outcome/output* yang ingin dicapai atas tugas dan fungsi organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun IKU yaitu:

(1) Prinsip SMART-C

Penyusunan IKU harus memenuhi prinsip SMART-C, yaitu:

<i>Specific</i>	: mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit.
<i>Measurable</i>	: dapat diukur dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.
<i>Agreeable</i>	: disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
<i>Realistic</i>	: merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
<i>Time-bounded</i>	: memiliki batas waktu pencapaian.
<i>Continuously Improved</i>	: kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pemilik IKU dan atasan langsung dengan mempertimbangkan hasil reviu pengelola kinerja.

(2) Kualitas IKU

Tingkat kualitas IKU ditentukan berdasarkan tingkat validitas dan tingkat kendali IKU.

(a) Validitas IKU

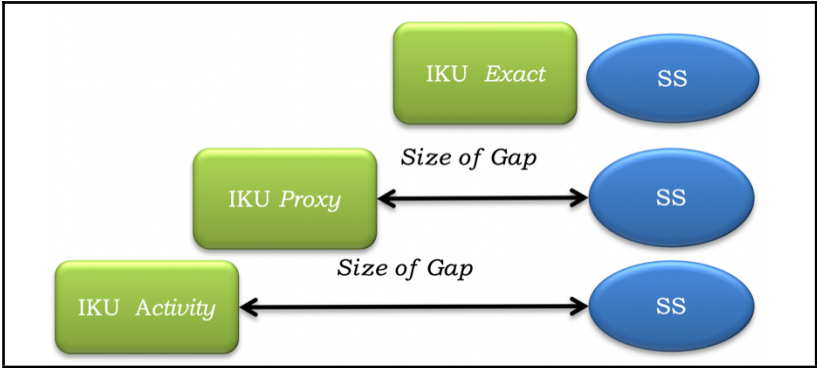
Validitas IKU ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran IKU terhadap pencapaian SS. Pembagian tingkat validitas IKU sebagai berikut:

<i>Exact</i>	: IKU yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian SS secara keseluruhan dan umumnya mengukur <i>outcome</i> atau <i>output</i> pada suatu unit.
<i>Proxy</i>	: IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian SS dan umumnya IKU mengukur <i>output</i> atau proses yang dilakukan oleh suatu unit.

Activity : IKU yang masih jauh keterkaitannya dengan keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) pada umumnya mengukur proses atau *input* dari kegiatan pada suatu unit.

Penentuan final atas tingkat validitas suatu IKU ditetapkan berdasarkan penilaian objektif dari pengelola kinerja secara berjenjang.

Gambar 4. Tingkat Validitas IKU



(b) Kendali IKU

Tingkat kendali atas IKU ditentukan berdasarkan kemampuan suatu unit dalam mengontrol/mengelola pencapaian target IKU:

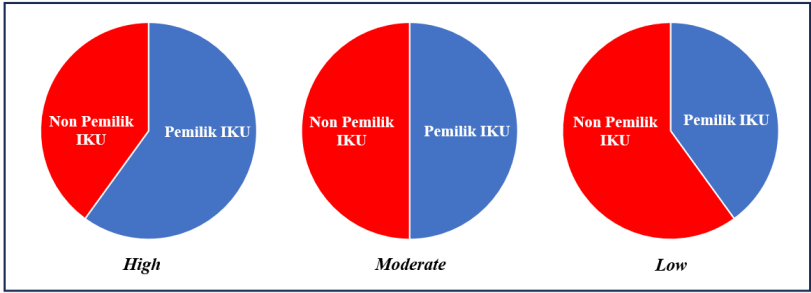
High : Pencapaian target IKU dipengaruhi secara dominan oleh pemilik IKU.

Moderate : Pencapaian target IKU dipengaruhi secara berimbang oleh pemilik IKU dan pihak selain pemilik IKU.

Low : Pencapaian target dipengaruhi secara dominan oleh pihak selain pemilik IKU.

Penentuan final atas tingkat kendali IKU ditetapkan berdasarkan penilaian objektif dari pengelola kinerja secara berjenjang.

Gambar 5. Tingkat Kendali IKU



Contoh penentuan kualitas (validitas dan kendali IKU):

- i. Salah satu tugas dan fungsi Kantor Pelayanan ABC adalah memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Maka, Kantor Pelayanan ABC dapat membuat SS “Kepuasan pengguna layanan yang tinggi”.
- ii. Alternatif IKU yang dapat dirumuskan untuk mengukur pencapaian SS tersebut sebagai berikut:

- i) Indeks kepuasan pengguna layanan (*exact-moderate*)
 - (i) Validitas *exact*, karena IKU ini dapat menggambarkan tingkat kepuasan apabila survei dilakukan dengan metodologi yang tepat untuk merepresentasikan kepuasan pengguna layanan.
 - (ii) Tingkat kendali *moderate*, karena pencapaian IKU ini dipengaruhi oleh kualitas pemberian layanan kepada *customer* dan persepsi *customer* atas layanan yang diberikan.
- ii) Jumlah komplain pengguna layanan (*proxy-moderate*)
 - (i) Validitas *proxy*, karena dianggap tidak semua pengguna layanan mau menyatakan komplainnya kepada kantor pelayanan dan tidak semua aspek pelayanan dapat terwakili kualitasnya hanya dari komplain.
 - (ii) Tingkat kendali *moderate*, karena komplain merupakan interaksi yang bersifat langsung kepada petugas. Pada satu sisi, kantor dapat mempengaruhi atau meminimalisir munculnya komplain dari pelanggan dengan pelayanan yang baik. Sedangkan pada sisi yang lain, pengguna layanan juga memiliki pengaruh untuk menyampaikan komplainnya.
- iii) Rata-rata waktu penyelesaian layanan (*activity-high*)
 - (i) Validitas *activity*, karena IKU hanya bersifat kegiatan atau input. Apabila layanan diselesaikan, belum tentu pengguna layanan puas.
 - (ii) Tingkat kendali *high*, karena layanan selesai atau tidak selesai sangat dominan dipengaruhi oleh tindakan dari petugas suatu pekerjaan.

Guna menjaga kualitas IKU, pengelola kinerja organisasi agar mengidentifikasi karakteristik IKU berdasarkan konteks yang diukur, sebagai berikut:

- (a) Dampak/*impact* atau *outcome* dari hasil pekerjaan;
- (b) Tindak lanjut rekomendasi revidi/audit pihak eksternal UPK;
- (c) Kecepatan/lama penyelesaian pekerjaan;
- (d) Tingkat/kadar baik buruk (nilai pekerjaan);
- (e) Akurasi/deviasi hasil pekerjaan;
- (f) Nilai nominal/persentase nominal rupiah; atau
- (g) Penyelesaian kebijakan ditetapkan minimal setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.

Karakteristik IKU yang kualitasnya lebih rendah, yaitu mengukur:

- (a) Output dari pekerjaan tanpa mempertimbangkan aspek kualitas dan waktu dalam penyelesaiannya;
- (b) Kemajuan tahapan pekerjaan (bagian dari output); dan
- (c) Frekuensi/intensitas pekerjaan.

(3) Ketentuan IKU

Penyusunan IKU perlu memperhatikan ketentuan berikut:

- (a) Penyusunan IKU menganut prinsip SMART-C.
- (b) Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu PK mengacu pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Ketentuan Jumlah IKU dalam PK

Unit	Minimal	Maksimal
UPK-One	Sesuai jumlah SS	25
UPK-Two		20
UPK-Three		15

- (c) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.
- (d) Suatu IKU dapat terdiri atas beberapa subIKU/komponen IKU, yaitu indikator-indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi membentuk suatu IKU. Penentuan tingkat validitas dan kendali IKU yang memiliki subIKU/komponen IKU berdasarkan pada:
 - i. subIKU/komponen IKU yang memiliki bobot dominan (lebih dari 50%);
 - ii. dalam hal terdapat lebih dari 2 (dua) subIKU/komponen IKU dan tidak ada yang memiliki bobot dominan (lebih dari 50%), maka tingkat validitas dan kendali IKU ditentukan berdasarkan akumulasi bobot tingkat validitas dan kendali subIKU/komponen IKU yang sama dan dominan (memiliki akumulasi bobot lebih dari 50%); dan
 - iii. dalam hal subIKU/komponen IKU atau akumulasi bobot tingkat validitas dan kendali yang sama tidak ada yang dominan (lebih dari 50%), maka menggunakan tingkat validitas/kendali yang memiliki bobot kualitas paling rendah.

Penyusunan subIKU/komponen IKU dilakukan dengan kriteria yang sama dengan kriteria penyusunan IKU, yaitu:

- i. subIKU/komponen IKU harus memiliki manual IKU atau penjelasan mekanisme pengukuran; dan
- ii. penghitungan capaian subIKU/komponen IKU mengikuti ketentuan penghitungan IKU.

Contoh penentuan tingkat validitas dan tingkat kendali IKU yang memiliki subIKU/komponen IKU:

Tabel 2. Contoh Penentuan Tingkat Validitas dan Tingkat Kendali IKU yang Memiliki SubIKU/Komponen IKU

No.	Nama IKU	V/C	Bobot	Ket.
1.	Persentase pengelolaan opini negatif Kementerian Keuangan	P/M		Penentuan V/C menggunakan subIKU/komponen yang memiliki bobot dominan (> 50%).
a.	Persentase opini negatif	P/M	55%	
b.	Persentase terlaksananya rekomendasi penanganan berita negatif	P/H	45%	
2.	Indeks kualitas pengelolaan keuangan BA015	P/M		Kedua SubIKU/Komponen memiliki bobot sama, maka IKU menggunakan V/C yang paling rendah.
a.	Indeks Kualitas Pelaporan Keuangan	P/L	50%	
b.	Indeks Kinerja Anggaran Kementerian Keuangan	P/M	50%	
3.	Indeks evaluasi AKIP	P/L		Komponen Nilai evaluasi AKIP Kementerian Keuangan oleh Kementerian PAN-RB memiliki bobot terbesar dan dominan (> 50%) dalam pengukuran IKU sehingga V/C berdasarkan komponen tersebut.
a.	Penyelesaian tindak lanjut rekomendasi KemenPAN-RB atas evaluasi AKIP Kementerian Keuangan	P/H	20%	
b.	Nilai evaluasi AKIP Kementerian Keuangan oleh Inspektorat Jenderal	P/M	20%	
c.	Nilai evaluasi AKIP Kementerian Keuangan oleh Kementerian PAN-RB	P/L	60%	

- (e) 1 (satu) IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari 1 (satu) SS.
- (f) UPK tidak diperbolehkan hanya menggunakan IKU *activity* untuk mengukur 1 (satu) SS.
- (g) UPK menghindari memiliki IKU dengan level kualitas *activity-high* yang mengindikasikan pemilihan IKU yang berkualitas rendah.
- (h) UPK tidak diperkenankan memiliki IKU dengan level kualitas:
 - i. *activity-low* yang mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat;
 - ii. *exact-high* yang mengindikasikan pemilihan SS yang berkualitas rendah.
- (i) Apabila hal sebagaimana dimaksud dalam huruf (g) dan huruf (h) terjadi, perlu dilakukan:
 - i. penggantian dengan IKU lain;
 - ii. perbaikan kualitas SS baik definisi maupun ruang lingkup; atau
 - iii. penghapusan IKU.

(4) Target IKU

Target IKU merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode sampai dengan akhir tahun berjalan. Penetapan target IKU merupakan kesepakatan antara pemilik IKU dan pimpinan UPK di atasnya dengan memperhatikan sasaran organisasi serta

mempertimbangkan usulan pengelola kinerja dalam suatu forum dialog kinerja.

Penetapan target IKU dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (a) target IKU berupa ukuran kuantitatif. Apabila target IKU bersifat kualitatif, maka harus diubah menjadi kuantitatif;
- (b) penentuan besaran target didasarkan pada:
 - i. peraturan perundang-undangan, dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - ii. harapan *stakeholder* atau minimal sesuai dengan janji layanan;
 - iii. ekspektasi pimpinan;
 - iv. target dan/atau realisasi tahun lalu; dan
 - v. potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi;
- (c) target IKU harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat;
- (d) seluruh IKU pada *UPK-One*, *UPK-Two*, dan *UPK-Three* wajib memiliki *trajectory* target triwulanan dan akan menjadi acuan dalam evaluasi kinerja secara berkala; dan
- (e) target triwulanan dapat bersifat *outcome*, *outcome* antara, *output*, dan/atau *output* antara (tahapan), serta memastikan dapat dilakukan pengukuran setiap triwulan.

Contoh cara penyusunan target:

UPK akan menyusun IKU terkait kualitas Laporan Keuangan BA 015 yang salah satunya digambarkan dengan Opini atas Laporan Keuangan BA 015 yang diterima 1 (satu) tahun sekali. Untuk mencapai IKU tersebut diperlukan IKU pendukung yang dapat dilaporkan secara triwulanan meliputi penyelesaian tindak lanjut rekomendasi dan ketepatan waktu penyusunan laporan keuangan. Berdasarkan hal tersebut, UPK merumuskan IKU Indeks kualitas Laporan Keuangan BA 015 dengan komponen sebagai berikut:

Tabel 3. Contoh Penyusunan IKU dengan *Trajectory* Triwulanan

IKU/ Komponen	Bobot*	<i>Trajectory Target</i>						
		Q1	Q2	Sem. I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Indeks kualitas Laporan Keuangan BA 015	100%	100	100	100	100	100	100	100
Indeks opini atas Laporan Keuangan BA 015	70%	-	100	100	-	100	-	100
Indeks penyelesaian tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BA 015	30%	100 (80%)	100 (90%)	100 (90%)	100 (92%)	100 (92%)	100 (95%)	100 (95%)

*Bobot komponen hanya digunakan jika kedua komponen tersedia pada periode tersebut.

Jenis	Q1 (1)	Q2 (2)	s.d. Q2 (3)	Q3 (4)	s.d. Q3 (5)	Q4 (6)	Y (7)
sesuai standar waktu pelayanan							
Average	(1)	(2)	$\{(1)+(2)\} / 2$	(4)	$\{(1)+(2)+(4)\} / 3$	(6)	$\{(1)+(2)+(4)+(6)\} / 4$
Contoh IKU: Indeks deviasi akurasi perencanaan kas	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25 (skala 4)

(b) Jenis Konsolidasi Lokasi

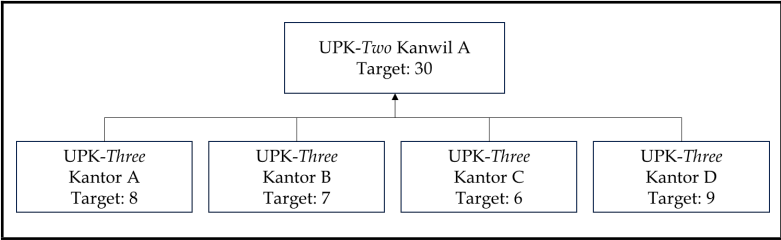
Merupakan mekanisme konsolidasi target atau realisasi IKU *cascading* dari level di bawahnya. Parameter ini diisi hanya pada IKU yang di-*cascade* dengan metode *partially cascading*. Jenis konsolidasi lokasi terdiri atas:

- Sum : Penjumlahan target/realisasi IKU dari dua atau lebih unit di level di bawahnya.
- Average : Rata-rata target/realisasi IKU dari dua atau lebih unit di level di bawahnya.
- Raw Data : Penggabungan raw data target/realisasi IKU dari dua atau lebih unit di level di bawahnya.

Contoh penentuan konsolidasi lokasi, yaitu:

- i. Jenis konsolidasi lokasi "sum":
IKU UPK-Two “Jumlah pegawai unit kepatuhan yang memiliki sertifikat manajemen risiko di lingkungan unit kerja pada Kanwil A” dengan target 30 orang. IKU ini di-*cascade* ke 4 (empat) UPK-Three sebagaimana gambar berikut:

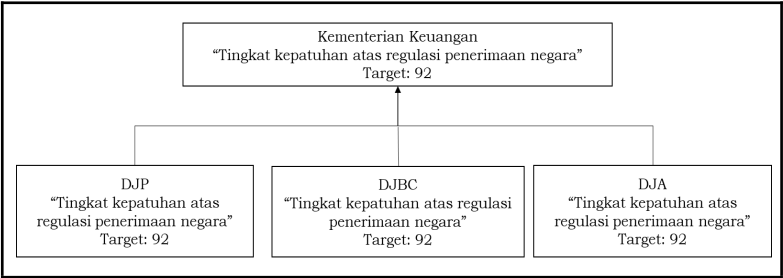
Gambar 6. Contoh Jenis Konsolidasi Lokasi “Sum”



- Konsolidasi data target/realisasi pada UPK-Two merupakan penjumlahan dari data target dan capaian keempat unit di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenkeu-Two merupakan “sum”.
- ii. Jenis konsolidasi lokasi "average":

IKU Kemenkeu-Wide “Tingkat kepatuhan atas regulasi penerimaan negara” dengan target 92 yang diturunkan pada 3 (tiga) Unit Eselon I sebagaimana gambar berikut:

Gambar 7. Contoh Jenis Konsolidasi Lokasi “Average”

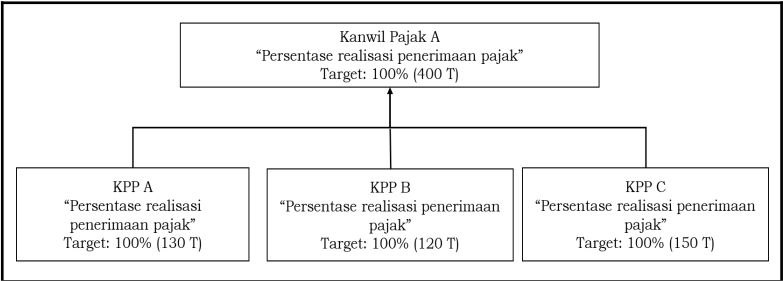


Konsolidasi data target/realisasi pada level Kementerian merupakan rata-rata dari data target dan capaian ketiga unit di bawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level Kemenkeu- Wide “average”.

iii. Jenis konsolidasi lokasi “raw data”:

IKU UPK-*Two* “Persentase realisasi penerimaan pajak” dengan target 100% atau Rp 400 Triliun. IKU ini di-*cascade* ke 3 (tiga) UPK-*Three* atau kantor pelayanan di bawahnya. Rincian target pada 3 (tiga) unit tersebut sebagai berikut:

Gambar 8. Contoh Jenis Konsolidasi Lokasi “Raw Data”



Konsolidasi data target/realisasi pada UPK-*Two* merupakan penjumlahan dari data target/realisasi atas *raw data* ketiga unit dibawahnya. Maka, jenis konsolidasi pada level UPK-*Two* merupakan “raw data”.

Contoh penghitungan realisasi pada jenis konsolidasi lokasi “raw data” adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Contoh Penghitungan Realisasi Jenis Konsolidasi Lokasi “Raw Data”

Unit	Target	Realisasi (T)	Realisasi (%)
KPP A	100% (Rp130T)	Rp120T	120/130 = 92,31%
KPP B	100% (Rp120T)	Rp140T	140/120 = 116,67%
KPP C	100% (Rp150T)	Rp150T	150/150 = 100%
Kanwil DJP	100% (130+120+150 = 400T)	120+140+150 = 410T	410T/400T = 102,50%

(c) Polarisasi Data

Menunjukkan ekspektasi arah realisasi IKU dibandingkan target, yang terdiri atas *maximize*, *minimize*, dan *stabilize*.

Maximize : Semakin tinggi realisasi IKU dibandingkan target, semakin baik capaian kinerjanya.
Contoh: Persentase realisasi penerimaan negara dengan target sesuai APBN/APBN-P.

Gambar 9. Polarisasi *Maximize*



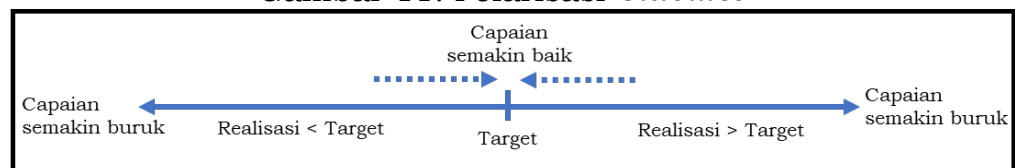
Minimize : Semakin rendah realisasi IKU dibandingkan target, semakin baik capaian kinerjanya.
Contoh: *Dwelling Time* dengan target 2,85 hari

Gambar 10. Polarisasi *Minimize*



Stabilize : Capaian kinerja dianggap semakin baik apabila realisasi IKU mendekati target dalam suatu rentang tertentu.
Contoh: Persentase pemenuhan target pembiayaan, dengan target sesuai APBN/APBN-P.

Gambar 11. Polarisasi *Stabilize*



(5) Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Manual IKU merupakan dokumen penjelasan mengenai IKU yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja. Manual IKU ditetapkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah PK ditetapkan. Penetapan manual IKU disepakati antara pemilik IKU dengan atasan langsung pemilik IKU/pengelola kinerja organisasi dan dapat dibantu dengan pemanfaatan sistem aplikasi.

Reviu manual IKU (termasuk K3) dilaksanakan sebelum periode evaluasi kinerja organisasi triwulan I berakhir.

Contoh format dan pedoman pengisian manual IKU sebagai berikut:

Gambar 12. Contoh Format Manual IKU

MANUAL INDIKATOR KINERJA
(PEMILIK IKU/IKI)
(UPK Level di atasnya)

Kode IKU

Perspektif:

Sasaran Strategis:

Deskripsi Sasaran Strategis:

Rencana Hasil Kerja:

Rencana Hasil Kerja Pimpinan Yang diintervensi

Indikator Kinerja Utama/Individu:

Deskripsi IKU/IKI:

Definisi:

Formula

Tujuan :

Satuan Pengukuran:

Aspek Indikator:

Tingkat Kendali IKU:

Tingkat Validitas IKU:

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU:

Unit/Pihak Penyedia Data:

Sumber Data:

Metode Cascading IKU dari Unit Atas:

Jenis Cascading IKU dari Unit Atas:

Jenis Konsolidasi Periode:

Jenis Konsolidasi Lokasi:

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan:

IKU dengan Target/Realisasi Maksimal

Konversi 120

IKU Mandatory

Karakteristik IKU :

Karakteristik Target IKU :

Kriteria IKU

Tabel Data :

Periode Pelaporan *(Triwulanan/Bulanan)	Y-2		Y-1		Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I					
Triwulan II					
Triwulan III					
Triwulan IV					
Tahunan					

Gambar 13. Pedoman Pengisian Contoh Format Manual IKU

MANUAL INDIKATOR KINERJA
(PEMILIK IKU/IKI)
(UPK Level di atasnya)

Kode IKU

Perspektif:

Tuliskan nama perspektif Balanced Scorecard dimana indikator kinerja tersebut berada
Hanya diisi untuk IKU pada Pemilik PK atau IKI Cascading Peta

Sasaran Strategis:

Tuliskan Kode Sasaran Strategis yang diikuti nama Sasaran Strategisnya

Deskripsi Sasaran Strategis:

Tuliskan uraian SS dimaksud yang meliputi pengertian, alasan, ruang lingkup dan tujuan SS.

Rencana Hasil Kerja:

Tuliskan Nama Rencana Hasil Kerja Pegawai yang akan diwujudkan melalui IKI ini.
Untuk Pemilik PK sama dengan SS.

Rencana Hasil Kerja Pimpinan Yang diintervensi

Tuliskan Nama Rencana Hasil Kerja Atasan yang didukung oleh IKI ini.
Hanya diisi untuk IKI pada non Pemilik PK

Indikator Kinerja Utama/Individu:

Tuliskan kode IKU yang diikuti nama indikator kinerja

Deskripsi IKU/IKI:

Definisi:

Tuliskan definisi mengenai IKU/IKI

Formula

Tuliskan formula pengukuran IKU/IKI

Tujuan :

Tuliskan tujuan pengukuran IKU/IKI

Satuan Pengukuran:

Tuliskan unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IKU/IKI.

Aspek Indikator:

Berikan tanda "X" pada salah satu atau lebih jenis aspek indikator yang dicerminkan melalui IKU/IKI.
Hanya diisi oleh selain Pemilik PK dan Pejabat Pimpinan Tinggi.

Tingkat Kendali IKU:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria.

Tingkat Validitas IKU:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari tiga kriteria.

Unit/Pihak Penanggung Jawab IKU:

Tuliskan unit/individu dibawahnya yang bertanggung jawab terhadap pencapaian IKU, apabila IKU tidak dicascade maka diisi jabatan/nama pemilik IKU/IKI.

Unit/Pihak Penyedia Data:

Tuliskan nama unit/individu penyedia sumber data untuk pengukuran IKU

Sumber Data:

Tuliskan nama dokumen/aplikasi/bukti lainnya sebagai sumber data untuk pengukuran IKU

Metode Cascading IKU dari Unit Atas:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 metode cascading IKU.

Jenis Cascading dari Unit Atas:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari 2 jenis cascading IKU.

Jenis Konsolidasi Periode:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 jenis konsolidasi periode yang menunjukkan pola penetapan/penghitungan angka capaian IKU.

Jenis Konsolidasi Lokasi:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 jenis konsolidasi lokasi yang menunjukkan pola konsolidasi angka capaian IKU/IKI dari unit/individu pemilik IKU/IK ke unit atasnya.
Hanya diisi untuk IKU yang dicascading ke bawah secara *partially cascading*.

Polarisasi Indikator Kinerja:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari 3 kriteria yang menunjukkan ekpektasi arah nilai aktual IKU dibandingkan target IKU.

Periode Pelaporan:

Berikan tanda "X" pada salah satu dari empat periode pelaporan yang menunjukkan seberapa sering IKU/IKI dilaporkan pencapaiannya.

IKU dengan Target/Realisasi Maksimal

Berikan tanda "X" jika IKU tersebut memiliki target dan realisasi maksimal/tidak dapat melebihi target.

Konversi 120

Berikan tanda "X" jika IKU tersebut memiliki target dan realisasi maksimal/tidak dapat melebihi target serta memenuhi ketentuan untuk dikonversi 120.

IKU Mandatory

Berikan tanda "X" jika IKU tersebut merupakan IKU *mandatory*.

Karakteristik IKU :

Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan kriteria IKU/IKI yang sesuai dengan ketentuan dalam penilaian kualitas IKU/IKI.

Karakteristik Target IKU :

Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan kriteria target IKU/IKI yang sesuai dengan ketentuan dalam penilaian kualitas target IKU/IKI.

Kriteria IKU

Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang menunjukkan kriteria IKU/IKI baru/lama sesuai dengan ketentuan dalam penilaian kualitas target IKU/IKI.

Tabel Data :

Periode Pelaporan *(Triwulanan/Bulanan)	Y-2		Y-1		Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Triwulan I	Isikan target dan realisasi masing-masing periode. Isian periode pelaporan sesuai dengan pilihan pada Periode Pelaporan.				
Triwulan II					
Triwulan III					
Triwulan IV					
Tahunan					

c) Rincian Anggaran

Rincian anggaran menguraikan informasi pengalokasian anggaran untuk setiap program/kegiatan yang diperoleh UPK untuk pencapaian SS pada tahun tersebut. Informasi pengalokasian anggaran disusun sesuai

dengan dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA) UPK tersebut.

d) Rincian Target Kinerja

Rincian target kinerja menguraikan *trajectory* target atas IKU yang dimiliki UPK dalam periode bulanan/triwulanan.

e) Inisiatif Strategis

IS merupakan kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU sehingga berimplikasi pada pencapaian SS. IS berbeda dengan rekomendasi rencana aksi. Perbedaan utamanya yakni IS bersifat preventif sedangkan rekomendasi rencana aksi bersifat korektif.

IS umumnya disusun pada awal tahun untuk mencapai target SS dan IKU yang memerlukan suatu terobosan atau tidak dapat dicapai dengan kegiatan rutin, sedangkan rekomendasi rencana aksi disusun apabila terdapat indikasi atau kondisi di mana SS dan IKU tidak tercapai pada periode pemantauan sepanjang tahun berjalan.

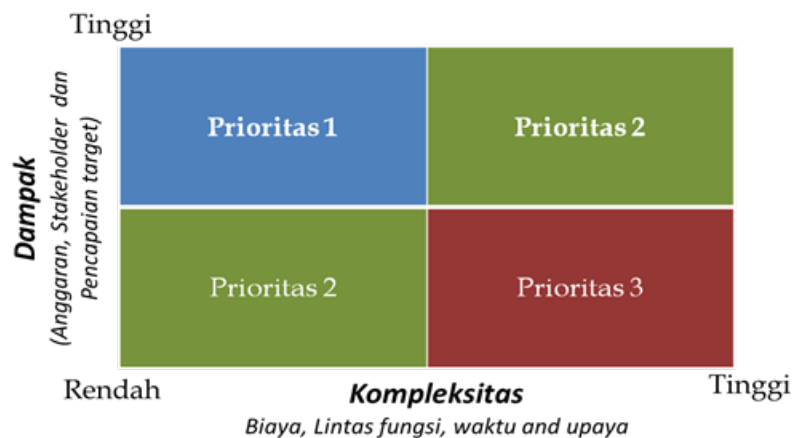
(1) Kriteria penyusunan Inisiatif Strategis

- (a) memiliki relevansi terhadap pencapaian SS dan IKU;
- (b) mempersempit *gap* pencapaian SS dan IKU yang telah ditetapkan;
- (c) disusun pada unit yang memiliki Peta Strategi dan berada pada *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*;
- (d) menghasilkan *output/outcome*;
- (e) memiliki *trajectory* penyelesaian kegiatan dan *output* bulanan/triwulanan;
- (f) memiliki periode waktu penyelesaian;
- (g) mencantumkan informasi alokasi anggaran (jika ada); dan
- (h) memiliki penanggung jawab utama (koordinator).

(2) Penyusunan IS

Prioritas memilih IS dapat menggunakan kuadran yang mengkombinasikan *impact* dan *effort*. Prioritas pertama merupakan IS yang memiliki *impact* tinggi namun dapat dicapai dengan *effort* terendah. Acuan prioritas pemilihan IS adalah sebagai berikut:

Gambar 14. Pemilihan Prioritas Inisiatif Strategis



Contoh Inisiatif Strategis adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Contoh Inisiatif Strategis

Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Periode Pelaksana- an	Trajectory		Penanggung jawab	Biaya
				Kegiatan	Output		
SS: Pengelolaan portofolio dan skema pembiayaan yang inovatif IKU: Tingkat efektivitas pengelolaan portofolio pembiayaan dan pengembangan instrumen/ skema baru	Penerbitan Panda Bonds	Penerbitan Panda Bonds	Januari- Desember 2026	Q1: Identifikasi kebutuhan dan penyusunan rencana Q2: Penyusunan rekomendasi struktur instrumen Q3: Penunjukan pihak yang terlibat dalam penerbitan Q4: Penyiapan, reviu dokumen penerbitan, dan eksekusi (penerbitan)	Q1: Rencana kerja Q2: Rekomenda si struktur instrumen Q3: Kegiatan koordinasi dengan pihak terkait Q4: Dokumen penerbitan transaksi	Direktur Surat Utang Negara	Rp. 2 M

Implementasi proses penyusunan PK dilaksanakan secara berjenjang dan simultan dimulai dari level Kemenkeu-Wide, dilanjutkan dengan penyusunan PK dari level Kemenkeu-One hingga UPK Kemenkeu-Three melalui proses *cascading* dan *alignment*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan penyusunan PK antara lain:

- a) rencana strategis;
- b) rencana kerja;
- c) dokumen yang memuat tugas dan fungsi, serta amanah yang dilaksanakan oleh unit;
- d) PK unit di atasnya (untuk level UPK-One sampai dengan UPK-Three);
- e) ekspektasi *stakeholder/customer*; dan
- f) hasil evaluasi dan reviu.

Proses penyusunan PK pada setiap level tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a) Penyusunan PK Kementerian Keuangan
Dalam proses penyusunan PK, dilakukan *refinement* yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang dirumuskan melalui PK yang berkualitas. Pelaksanaan *refinement* dilakukan sejak bulan Maret tahun sebelumnya, bersamaan dengan proses penyusunan rencana kerja dan anggaran pada pembahasan tahap pagu indikatif, pagu anggaran, dan alokasi anggaran.
Setelah proses penyusunan rencana kerja dan anggaran, *refinement* tahap selanjutnya dilakukan pada triwulan IV tahun sebelumnya yang dimulai dengan stakeholder forum guna menangkap masukan ataupun aspirasi *stakeholders* terhadap Kementerian Keuangan. Hasil forum ini menjadi salah satu acuan dalam penyempurnaan konsep Peta Strategi dan IKU yang selanjutnya dibahas oleh tim teknis, yaitu pengelola kinerja

organisasi, pengelola risiko, dan unit teknis lainnya sesuai kebutuhan. Pembahasan dilaksanakan dengan pembagian sesuai program Kementerian Keuangan. Hasil pembahasan tim teknis selanjutnya dibahas oleh Tim Koordinasi Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pembahasan kemudian dilanjutkan di level Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif yang dibahas secara berjenjang dalam forum sekretaris, Rapat Pimpinan Wakil Menteri Keuangan dan Rapat Pimpinan Menteri Keuangan agar PK siap untuk ditetapkan. Proses penyusunan PK dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi terkini.

b) Penyusunan PK pada UPK-*One* sampai dengan UPK-*Three*

Proses penyusunan PK pada UPK-*One* hingga UPK-*Three* dilakukan melalui *refinement* berdasarkan hasil *review* PK tahun sebelumnya dengan mengacu pada PK unit organisasi pada level di atasnya serta rencana strategis UPK tersebut. Proses penjabaran dan penyelarasan PK meliputi SS dan IKU dilakukan melalui proses *cascading* dan *alignment*.

Mekanisme *cascading* dan *alignment* yang digunakan di Kementerian Keuangan dijelaskan sebagai berikut:

(1) *Cascading*

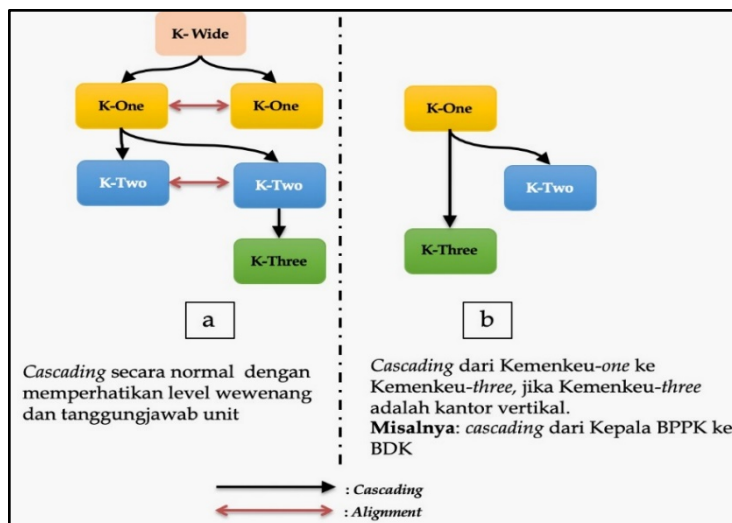
Cascading merupakan proses penjabaran dan penyelarasan SS/IKU dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah. Hasil *cascading* SS/IKU dan/atau target IKU dilakukan pemetaan kembali sesuai dengan tugas dan fungsi UPK di bawahnya.

Cascading SS/IKU dan/atau target IKU pada dasarnya dilakukan secara hierarkis sesuai dengan level manajemen kinerja di Kementerian Keuangan. *Cascading* dapat dilakukan tidak secara hierarkis dalam hal:

- (a) struktur organisasi tidak memungkinkan *cascading* sesuai level pengelolaan kinerja;
- (b) IKU merupakan tugas langsung penerima *cascading* dan dipandang tidak perlu dilakukan pengukurannya pada level di antara pemilik IKU dengan penerima *cascading*; atau
- (c) memerlukan sinergi maupun pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh tim kerja lintas unit.

Cascading SS/IKU dan/atau target IKU harus memperhatikan level wewenang dan tanggung jawab unit sehingga SS/IKU dan/atau target IKU tidak selalu diturunkan hingga level terkecil. Alur proses *cascading* dan *alignment* IKU antar UPK dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 15. Alur *Cascading* dan *Alignment* antar UPK



Cascading dapat dilakukan secara metode *direct* dan *non-direct*:

(a) Metode *Direct*

Cascading dengan metode *direct* (*direct cascading*) dilakukan dengan menurunkan SS/IKU dan/atau target IKU secara penuh atau sebagian ke 1 (satu) atau beberapa unit di bawahnya. *Direct cascading* dilakukan dengan 2 (dua) mekanisme, yaitu *fully cascading* (*cascading* penuh) dan *partially cascading* (*cascading* sebagian).

i. *Fully cascading* merupakan penurunan SS/IKU dan target IKU secara penuh ke:

- 1 (satu) unit di bawahnya; atau
- 2 (dua) atau lebih unit pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tanggung renteng serta tidak didistribusikan.

Fully cascading atas IKU perlu memperhatikan ketentuan tambahan sebagai berikut:

- harus memiliki nama, definisi, *output*, dan target yang identik/sama pada tiap level;
 - manual IKU unit yang lebih tinggi dan unit yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - nama IKU, target, dan satuan pengukuran;
 - deskripsi IKU meliputi definisi, formula, dan tujuan pengukuran;
 - polarisasi;
 - konsolidasi periode; dan
 - periode pelaporan; dan
 - batas maksimal *fully cascading* antar UPK secara vertikal yaitu 2 (dua) level ke bawah.
- ii. *Partially cascading* merupakan penurunan SS/IKU dan/atau target IKU secara parsial, yang didistribusikan kepada 2 (dua) unit atau lebih di bawahnya. Pendistribusian dapat dilakukan pada subIKU/komponen IKU.

Partially cascading pada IKU dan/atau target IKU perlu memperhatikan ketentuan tambahan sebagai berikut:

- i) mengadopsi sebagian nama dan definisi pada unit yang lebih tinggi sesuai tugas, fungsi, dan ruang lingkup unit yang bersangkutan;
 - ii) target didistribusikan kepada 2 (dua) atau lebih unit di level yang lebih rendah sesuai dengan proporsi masing-masing unit, dengan ketentuan:
 - (i) Unit yang lebih rendah dapat menetapkan target yang lebih baik dan menantang (*challenging*) dibandingkan dengan target IKU yang diturunkan dari unit di atasnya; dan
 - (ii) Total target pada unit-unit yang lebih rendah dapat ditetapkan lebih baik dan menantang (*challenging*) dibandingkan dengan target IKU unit di atasnya;
 - iii) ketentuan penamaan IKU *partially cascading* sebagai berikut:
 - (i) menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal target IKU dari unit yang lebih tinggi didistribusikan kepada level yang lebih rendah dan tanggung jawab pencapaian target bersifat tidak tanggung renteng;
 - (ii) menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal ruang lingkup distribusi IKU hanya dibedakan berdasarkan wilayah geografis; atau
 - (iii) menggunakan kalimat yang berbeda dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal diperlukan penyesuaian ruang lingkup tanggung jawab unit yang lebih rendah.
- (b) Metode *Non-Direct Cascading*

Selain menggunakan SS/IKU dan/atau target IKU *direct cascading*, unit dapat merumuskan SS/IKU tambahan berupa SS/IKU *non-direct cascading*. Penyusunan SS/IKU *non-direct cascading* dilakukan untuk mendukung keberhasilan pencapaian SS/IKU unit di atasnya secara tidak langsung. Ketentuan IKU *non-direct cascading*:

- i. tidak ada tanggung jawab pencapaian target yang di-*cascade* dari unit yang lebih tinggi;
- ii. target atau realisasi IKU unit yang lebih rendah tidak dikonsolidasikan ke unit di atasnya; atau
- iii. jenis *output* tidak identik/tidak sama.

Dalam merumuskan SS/IKU *non-direct cascading* dapat menggunakan pendekatan *outcome* antara rangkaian proses yang mendukung pencapaian SS/IKU unit di atasnya atau IKU *mandatory*.

IKU *mandatory* merupakan IKU yang berasal dari mandat UPK dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Unit yang mendapatkan IKU

mandatory wajib memasukkan IKU tersebut dalam PK.

IKU *mandatory* ditetapkan oleh pengelola kinerja Kementerian, UPK-One, atau UPK-Two dan berlaku pada lingkup UPK di bawahnya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh unit pengusul IKU *mandatory* yakni:

- i. IKU diusulkan dengan ketentuan:
 - i) telah dibahas dan disepakati oleh pengusul dengan unit penerima *mandatory* terlebih dahulu;
 - ii) diusulkan kepada pengelola kinerja secara berjenjang sesuai dengan level penerima *mandatory*; dan
 - iii) disepakati oleh para pengelola kinerja pada unit yang menerima IKU *mandatory*.
- ii. Memenuhi kriteria kualitas IKU yaitu:
 - i) tingkat kendali *moderate* atau *low*;
 - ii) tingkat validitas minimal *proxy*; dan
 - iii) target IKU minimal sama dengan target dalam dokumen perencanaan organisasi atau target dan realisasi tahun sebelumnya.
- iii. Unit pengusul harus memiliki IKU yang sama atau terkait dengan *mandatory* tersebut.

Contoh:

Untuk meningkatkan kualitas penyusunan peraturan perundang-undangan Kementerian Keuangan dan implementatif Biro Hukum mengusulkan IKU *mandatory* Nilai Kinerja Regulasi Prioritas bagi UPK-One yang menyusun atau terlibat dalam penyusunan regulasi prioritas. Sebagai unit pengusul maka Biro Hukum dalam PK-nya juga merumuskan IKU Indeks Efektivitas Penanganan/Penyelesaian Regulasi guna mendukung IKU *mandatory* tersebut.

Suatu IKU dapat merupakan hasil penggabungan metode *direct cascading* (*fully/partially cascading*) dengan *non direct cascading*. Untuk penentuan metode *cascading* IKU gabungan ini sesuai dengan komponen/SubIKU yang bobotnya dominan.

IKU hasil *cascading* diberikan kode sesuai dengan jenis *cascading* IKU yang terdiri atas:

- (a) IKU *direct cascading* dari unit yang lebih tinggi, yaitu:
 - i. IKU *direct cascading* yang berasal dari UPK di atasnya diberi kode CP; dan
 - ii. IKU *direct cascading* yang berasal dari unit di atasnya yang bukan UPK diberi kode C (hanya ada pada SKP bukan pemilik peta strategi); dan
- (b) IKU *non-direct cascading* diberi kode N.

(2) *Alignment*

Alignment merupakan proses penyelarasan SS/IKU dan/atau target IKU secara horizontal antar unit yang selevel. Proses *alignment* bertujuan untuk:

- (a) menyelaraskan SS/IKU atau target IKU antar unit selevel (horizontal) yang memiliki keterkaitan tugas dan fungsi; dan
- (a) memastikan SS/IKU yang disusun telah memperhatikan sinergi dan kolaborasi antar unit, sehingga mendukung pencapaian SS/IKU unit di atasnya.

Alignment dapat dilakukan antar:

- (b) Unit yang mendapatkan IKU *cascading* secara *direct*
Contoh: Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko menerima IKU *cascading* terkait optimalisasi kas terhadap bunga utang, maka perlu *alignment* pada kedua unit tersebut.
- (c) Unit yang mendapatkan IKU *mandatory*
Contoh: Sekretariat Jenderal mengusulkan IKU *mandatory* kepada seluruh sekretariat Unit Eselon I, maka dalam penyusunannya perlu dilakukan penyelarasan antara pengusul *mandatory* dan seluruh unit penerima *mandatory*.
- (d) Unit pendukung (*supporting*) dan unit teknis
Contoh: Untuk mendukung tugas unit teknis, sekretariat memberikan dukungan layanan kesekretariatan. Untuk mengukur dukungan tersebut dirumuskan IKU “Tingkat kepuasan pengguna layanan sekretariat”.
- (e) Unit yang pekerjaannya merupakan rantai proses
Contoh: Dalam rangka penyusunan Pagu Indikatif oleh Direktur Anggaran Bidang, Direktorat Penyusunan APBN menetapkan IKU “Indeks Kualitas Penyusunan Proyeksi *Resource Envelope*” untuk mengukur tingkat ketepatan waktu penyampaian hasil proyeksi penyusunan *resource envelope* dalam rangka pagu indikatif dari Direktur Penyusunan APBN kepada para Direktur Anggaran Bidang.

Untuk memastikan keselarasan IKU hasil *cascading* pada unit di level yang lebih rendah dan *alignment* antar unit yang selevel, maka disusun matriks *cascading*. Matriks ini berisi penjabaran/penurunan peran (rencana kinerja) dan hasil (IKU) dari unit ke unit di level yang lebih rendah, baik yang sifatnya *direct cascading* maupun *non-direct cascading*. Penyusunan matriks *cascading* dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (a) Matriks *cascading* wajib disusun pada level Kementerian dan UPK.
- (b) Matriks *cascading* level Kementerian berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level UPK-One.
- (c) Matriks *cascading* level UPK-One berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level UPK-Two.
- (d) Matriks *cascading* level UPK-Two Kantor Wilayah atau UPK-Two yang membawahi UPK-Three berisi

cascading IKU unit tersebut hingga level *UPK-Three* di bawahnya.
Contoh format dan pedoman pengisian Matriks *Cascading* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7. Contoh Format Matriks *Cascading*

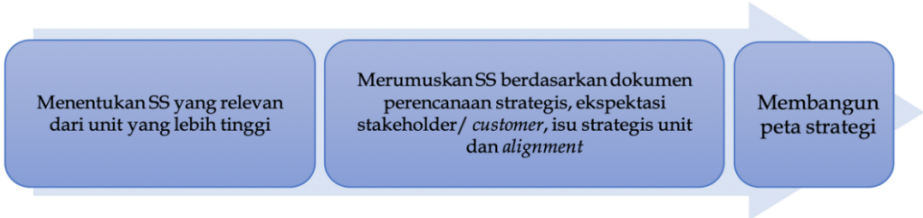
Matriks Cascading										
Unit Pemilik Kinerja: (diisi dengan nama UPK)										
Kemenkeu/UPK (diisi Wide/One/Two)					UPK ... (diisi One/Two/Three)					
Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis Konsolidasi Lokasi	V/C	Unit In Charge *)	Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis Cascading IKU	V/C
(diisi dengan nama SS)	(diisi dengan nama IKU)	(diisi dengan target IKU)	(diisi dengan metode konsolidasi data dari bawah, yaitu sum/average/raw data)	(diisi dengan Validity dan Control pada UIC)	(diisi dengan nama unit yang menjadi UIC)	(diisi dengan nama SS pada UIC)	(diisi dengan nama IKU pada UIC)	(diisi dengan target IKU pada UIC)	(diisi dengan CP/C/N)	(diisi dengan Validity dan Control pada UIC)

Tahapan penyusunan PK pada *UPK-One* hingga *UPK-Three* secara rinci dijelaskan secara berikut:

a) Penyusunan Peta Strategi

Penyusunan Peta Strategi pada suatu unit harus mengacu pada Peta Strategi unit yang lebih tinggi. Teknik penyusunan Peta Strategi dilakukan melalui mekanisme berikut:

Gambar 16. Proses Penyusunan SS dalam Peta Strategi



(1) Menentukan SS yang relevan dari unit yang lebih tinggi

UPK menentukan SS pada UPK yang lebih tinggi yang relevan dengan tugas dan fungsi UPK. SS yang relevan dari UPK yang lebih tinggi dapat diadopsi sepenuhnya atau dapat dirumuskan kembali sesuai dengan tugas dan fungsi UPK. SS hasil adopsi dari UPK yang lebih tinggi kemudian dapat dipetakan kembali perspektifnya sesuai kerangka hubungan sebab akibat yang akan dibentuk dalam Peta Strategi Unit.

Berikut contoh ilustrasi penentuan SS *cascading* pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dari Peta Strategi Kementerian.

Gambar 17. Identifikasi SS Kementerian yang relevan ke DJP



- (2) Merumuskan SS berdasarkan dokumen perencanaan strategis, ekspektasi *stakeholder/customer*, isu strategis unit dan *alignment*.

Selain SS hasil penurunan dari UPK yang lebih tinggi, unit yang bersangkutan dapat merumuskan SS berdasarkan dokumen perencanaan strategis, ekspektasi *stakeholder/customer*, isu strategis unit dan *alignment*.

SS dapat juga berasal dari mandat (*mandatory*) pemilik peta strategi dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. SS *mandatory* ini wajib disusun oleh unit pada level di bawahnya.

Perumusan SS dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- mengidentifikasi SS berdasarkan dokumen perencanaan strategis, yaitu:
 - mempelajari dokumen perencanaan strategis seperti Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja (Renja); dan
 - menentukan SS berdasarkan dokumen perencanaan yang relevan dengan fokus dan prioritas yang akan dilaksanakan unit tersebut;
- mengidentifikasi *stakeholder/customer* unit serta *output/outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer* tersebut;
- menentukan *stakeholder* dan/atau *customer* unit;
- mengidentifikasi *output/outcome* yang merupakan ekspektasi *stakeholder/customer*, serta ekspektasi unit terhadap *customer*;
- merumuskan SS berdasarkan ekspektasi tersebut;

Contoh ilustrasi ekspektasi *stakeholder/customer* serta SS yang dapat dirumuskan pada Direktorat Jenderal Pajak:

Tabel 8. Contoh *Stakeholder/ Customer Expectation Table* pada Direktorat Jenderal Pajak

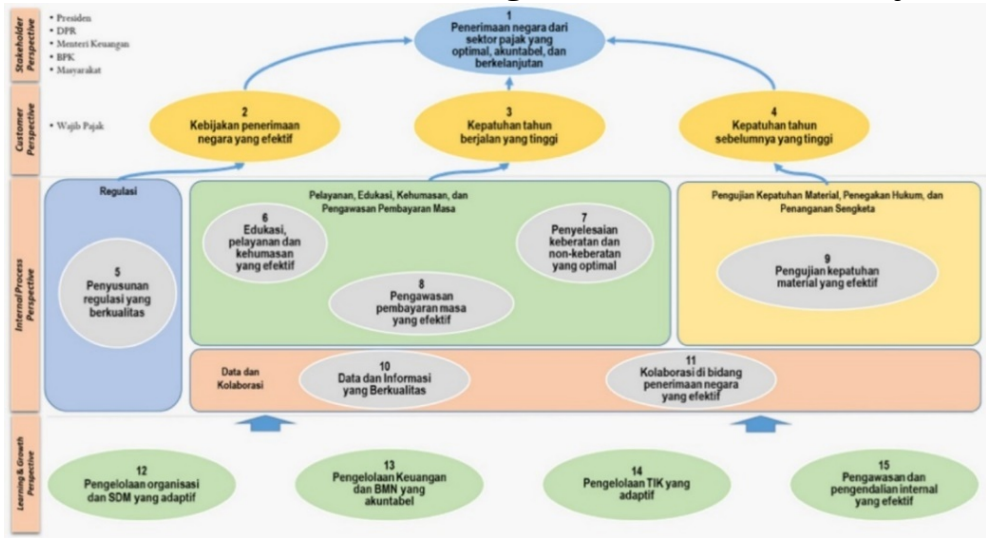
No	Stakeholder/ Customer	Output/ Outcome	Ekspektasi	Sasaran Strategis
1.	Menteri Keuangan	Penerimaan pajak	Realisasi penerimaan pajak yang meningkat	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal, akuntabel, dan berkelanjutan.
2.	Wajib Pajak (Ekspektasi Wajib Pajak terhadap DJP)	Layanan Perpajakan	Layanan perpajakan yang memuaskan	Edukasi, pelayanan dan kehumasan yang efektif
3.	Wajib Pajak (Ekspektasi DJP terhadap Wajib Pajak)	Edukasi dan pelayanan	Kepatuhan yang tinggi	• Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi • Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi
4.	DJBC dan DJA	Sistem yang terintegrasi	Sinergi data penerimaan yang optimal	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif

- (f) merumuskan SS berdasarkan isu strategis unit;
- (g) merumuskan SS berdasarkan hasil *alignment*; dan
- (h) mengadopsi SS yang sifatnya *mandatory* dari unit yang lebih tinggi.

- (3) Membangun Peta Strategi
- (a) berdasarkan langkah (1) dan langkah (2), kemudian dipilih SS prioritas dan gabungkan SS yang tumpang tindih.
 - (b) menempatkan SS unit yang sudah dirumuskan ke dalam Peta Strategi sesuai perspektif yang tepat.
 - (c) membangun hubungan logis sebab akibat antar SS dengan memberi tanda panah.
 - (d) mencantumkan nama/unit *stakeholder* utama dan *customer* Peta Strategi.

Berikut contoh Peta Strategi yang dapat disusun pada Direktorat Jenderal Pajak.

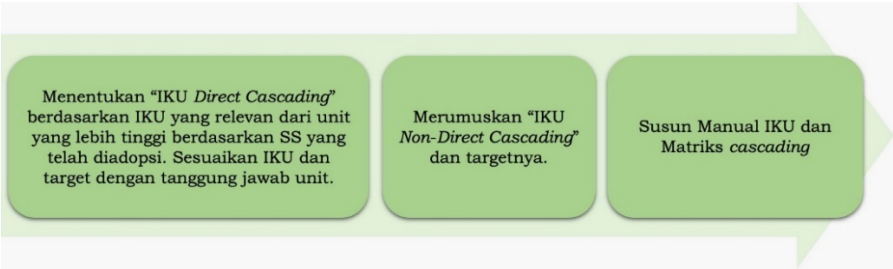
Gambar 18. Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak



b) Penyusunan IKU dan Target/ *Trajectory* Target

Teknik penyusunan IKU bagi UPK dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut:

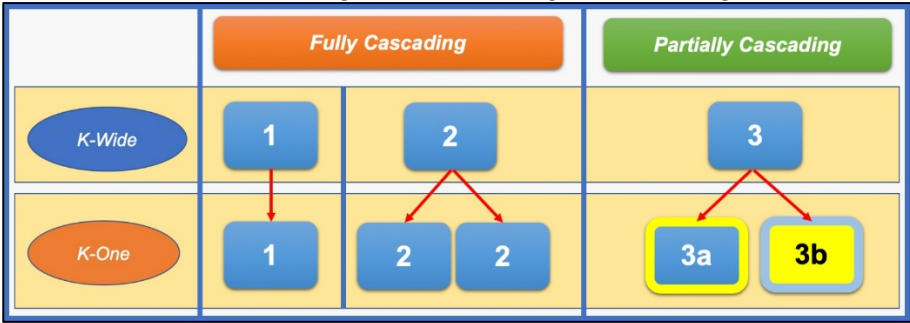
Gambar 19. Teknik Penyusunan IKU pada UPK



(1) Menentukan “IKU *Direct Cascading*”

Untuk menentukan IKU yang relevan untuk diturunkan atau dijabarkan menjadi IKU unit, dilakukan dengan melihat SS yang telah diadopsi dari UPK yang lebih tinggi, baik diadopsi penuh maupun sebagian. Gambaran contoh proses *cascading* IKU baik secara *fully cascading* dan *partially cascading* adalah sebagai berikut:

Gambar 20. *Cascading* IKU dengan Metode *Fully Cascading* dan *Partially Cascading*



Tahapan penyusunan IKU *direct cascading* yaitu sebagai berikut:

- (a) menjabarkan peran unit atas SS unit di atasnya yang relevan;
- (b) mempelajari IKU dari PK unit yang lebih tinggi;
- (c) mengidentifikasi dan memberi tanda pada IKU yang relevan dari unit yang lebih tinggi;
- (d) melakukan *fully cascading* apabila IKU dan target unit yang lebih tinggi merupakan tanggung jawab sepenuhnya unit penyusun atau merupakan tanggung jawab bersama (tanggung renteng) dengan unit lainnya;
- (e) melakukan *partially cascading* apabila IKU dan/atau target unit yang lebih tinggi perlu disesuaikan terhadap ruang lingkup tanggung jawab unit penyusun dan pencapaian target tersebut didistribusikan ke beberapa unit; dan
- (f) menyesuaikan IKU dan target dengan tanggung jawab unit penyusun pada IKU *partially cascading*.

Tabel 9. Contoh *Cascading* IKU dengan Metode *Fully Cascading* dan *Partially Cascading*

Kemenkeu-Wide		Kemenkeu-One			Penjelasan
Nama IKU	Target	Nama IKU	Target	Unit	
1. Indeks opini BPK atas LKPP	100%	1. Indeks opini BPK atas LKPP	100%	DJPb	IKU di- <i>cascade</i> secara <i>fully cascading</i> ke satu unit dengan kalimat yang identik dan target yang sama
2. Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang	3 Skala 4	2a. Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang	3	DJPb	IKU di- <i>cascade</i> secara <i>fully cascading</i> ke dua unit dengan kalimat identik dan target pencapaian ditanggung bersama. Capaian IKU DJPb dan DJPPR sama dengan capaian IKU Kemenkeu-Wide.
		2b. Indeks optimalisasi kas terhadap bunga utang	3	DJPPR	
3. Persentase realisasi penerimaan negara	100%	3a. Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	DJP	IKU di- <i>cascade</i> secara <i>partially cascading</i> ke tiga unit dengan kalimat yang berbeda dan target pencapaian didistribusikan menggunakan metode konsolidasi lokasi <i>raw data</i>
		3b. Persentase realisasi penerimaan kapebeanan dan cukai	100%	DJBC	
		3c. Persentase realisasi PNPB	100%	DJA	

(2) Menyusun IKU *Non-Direct Cascading*

IKU *non-direct cascading* dirumuskan pada unit yang bersangkutan dan bukan hasil penurunan atau penjabaran dari level unit yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah.

Tahapan penyusunan IKU *non-direct cascading* sebagai berikut:

- (a) Uraikan ukuran keberhasilan atas SS yang telah dirumuskan.
- (b) Identifikasi ukuran keberhasilan yang belum digambarkan dengan IKU *direct cascading*, susun menjadi IKU *non-direct cascading*.
- (c) Tetapkan target IKU.
- (d) Adopsi IKU dan target yang bersifat *mandatory*.

(3) Menyusun Manual IKU dan Matriks *Cascading*

Setelah menentukan IKU pada unit tersebut, dilakukan pengecekan kembali dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Jumlah IKU tidak lebih dari ketentuan maksimal dalam 1 (satu) PK.
- (b) Prioritaskan IKU yang sifatnya *exact* atau *proxy*.
- (c) Pastikan tidak ada IKU dengan kualitas *exact-high*, *activity-high*, dan *activity-low*.
- (d) Tentukan tingkat validitas dan tingkat kendali IKU.

Validitas dan kendali IKU ditentukan dengan melihat kembali hubungan antara IKU tersebut dengan SS terkait, sehingga tidak selalu sama dengan tingkat validitas IKU di atasnya. Level kendali juga perlu ditinjau kembali dengan memperhatikan peran unit tersebut dalam mempengaruhi pencapaian target, misalnya:

Tabel 10. Contoh Penentuan Tingkat Validitas dan Tingkat Kendali

SS/ IKU	Kemenkeu- Wide		Kemenkeu-One		Metode Cascading dari K-Wide
	Nama SS/IKU	V/C	Nama SS/IKU	V/C	
SS	Penerimaan negara yang optimal	-	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	-	<i>Partially cascading ke DJP</i>
IKU	Persentase realisasi penerimaan negara	<i>exact/moderate</i>	Persentase realisasi penerimaan pajak	<i>exact/moderate</i>	<i>Partially cascading ke DJP</i>
SS	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi	-	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi	-	<i>Partially cascading ke seluruh Unit Eselon I</i>
IKU	Persentase pejabat yang telah memenuhi Standar Kompetensi Jabatan	<i>proxy/moderate</i>	Indeks pemenuhan jabatan yang memiliki Standar Kompetensi Jabatan	<i>proxy/high</i>	<i>Non-Direct Cascading</i>

Ketentuan penyusunan manual IKU dan *matriks cascading* bagi seluruh IKU yakni sebagai berikut:

- (a) Manual IKU disusun dengan memperhatikan keselarasan manual IKU, khususnya untuk IKU *cascading*, baik dengan manual IKU unit yang lebih tinggi maupun unit selevel.
- (b) Matriks *cascading* berisi *cascading* IKU unit tersebut ke unit di bawahnya, sesuai ketentuan penyusunan Matriks *cascading*.

2) Penetapan PK

Penetapan PK di lingkungan Kementerian Keuangan paling lambat 31 Januari pada setiap tahun. Penetapan PK UPK-One, UPK-Two, dan UPK-Three dilakukan antara Pimpinan UPK dengan Pimpinan UPK di atasnya. PK terdiri atas Peta Strategi, Rincian Target Kinerja, dan IS yang disusun dengan format Perjanjian Kinerja sebagaimana contoh berikut:

Gambar 21. Contoh Format Pernyataan Kesanggupan dan Peta Strategi



PERJANJIAN KINERJA
NOMOR: (diisi nomor PK *)
..... (diisi nama jabatan pemilik PK)
..... (diisi nama Unit JPT Madya)
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN (diisi tahun PK)

Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai (diisi nama jabatan pemilik PK), saya akan:

1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Perjanjian Kinerja ini.

2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.

3. Menerima segala konsekuensi atas capaian kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Peta Strategi

(diisi dengan gambar peta strategi)

Gambar 22. Contoh Format Perjanjian Kinerja

PERJANJIAN KINERJA
TAHUN ... (diisi dengan tahun PK)
..... (diisi nama jabatan pemilik PK)
..... (diisi nama Unit Eselon I)
KEMENTERIAN KEUANGAN

No	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target
1.	 (diisi dengan nama SS)	 (diisi kode IKU) (diisi dengan nama IKU)	 (diisi target IKU)
2.			

Program/Kegiatan Tahun (diisi tahun PK)

Program:

..... (diisi nomenklatur program UPK)

Rp

.....
(diisi total anggaran level program UPK)

Kegiatan

1. (diisi nomenklatur kegiatan UPK)

Rp

.....
(diisi total anggaran level kegiatan UPK)

2.

Rp

.....

..., ... (diisi tempat dan tanggal penandatanganan PK)

....., (diisi nama jabatan atasan langsung pemilik PK)

....., (diisi nama jabatan pemilik PK)

..... (diisi nama pejabat/atasan langsung pemilik PK)
NIP

..... (diisi nama pejabat/pegawai pemilik PK)
NIP

Gambar 25. Contoh Format Inisiatif Strategis

INISIATIF STRATEGIS

..... (diisi nama jabatan pemilik PK)

..... (diisi nama Unit JPT Madya)

KEMENTERIAN KEUANGAN

TAHUN ... (diisi dengan tahun PK)

No	SS/IKU	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Periode Pelaksanaan	Trajectory		Penang-gung Jawab	Biaya (Rp)
					Kegiatan	Output		
1	(diisi dengan nama SS dan IKU)	(diisi dengan nama IS)	(diisi dengan bentuk output/ outcome IS)	(diisi dengan rincian periode pelaksanaan pencapaian output)	(diisi dengan kegiatan pencapaian IS)	(diisi dengan output kegiatan)	(diisi dengan unit penang-gung jawab IS)	(diisi dengan rincian biaya IS tersebut)
2								

..., ... (diisi tempat dan tanggal penandatanganan PK)

....., (diisi nama jabatan pemilik PK)

..... (diisi nama pejabat/pegawai pemilik PK)

NIP

Penomoran PK dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

PK-	Nomor Urut Unit	/	Kode unit satu level di atas sesuai kode persuratan	/	Tahun PK
-----	-----------------	---	---	---	----------

Contoh penomoran PK:

Nomor PK	UPK
PK-6/MK/2024	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
PK-1/KN/2024	Sekretariat Direktorat Jenderal
PK-2/KN/2024	Direktorat Barang Milik Negara

b. Pelaksanaan Kinerja Organisasi

Pelaksanaan kinerja merupakan proses untuk mencapai target kinerja, yang meliputi pelaksanaan insiatif strategis, rencana aksi, serta rencana mitigasi risiko. Selain itu, dalam rangka pelaksanaan kinerja juga dilakukan proses pemantauan dan pembinaan kinerja, serta perubahan PK jika diperlukan.

1) Pemantauan dan Pembinaan Kinerja

Pemantauan kinerja merupakan aktivitas berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja. Pembinaan kinerja merupakan aktivitas pemberian bimbingan dan konseling kinerja dalam rangka mencapai target dan meningkatkan kinerja antara lain merumuskan rencana aksi sebagai tindakan korektif dan antisipatif sebagai hasil pemantauan kinerja.

Pelaksanaan pemantauan dan pembinaan kinerja dilakukan secara berjenjang dan periodik. Pemantauan kinerja pada level Kementerian dapat dilakukan melalui dialog kinerja

dan risiko organisasi, forum *Asset Liability Committee*, *Steering Committee*, forum lainnya, atau mekanisme pemantauan lainnya. Pada level UPK-One sampai dengan UPK-Three, pemantauan kinerja dilakukan paling sedikit setiap triwulan melalui dialog kinerja dan risiko organisasi atau forum lainnya.

Dialog kinerja dan risiko organisasi merupakan komunikasi formal antara pimpinan UPK dengan pejabat dan pegawai di bawahnya untuk mendiskusikan pencapaian strategi, kinerja, risiko, dan rencana aksi organisasi. Dialog kinerja dan risiko organisasi level Kementerian dipimpin oleh Menteri Keuangan atau Wakil Menteri Keuangan dengan pejabat di bawahnya.

Ketentuan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi di antaranya:

- a) Fokus pembahasan dialog kinerja dan risiko organisasi lebih dititikberatkan pada isu strategis dan risiko yang mempengaruhi kinerja organisasi ke depan, bukan pada kinerja organisasi di masa lampau.

- b) Tahapan dialog kinerja dan risiko organisasi

Dialog kinerja dan risiko organisasi terdiri atas 3 (tiga) tahapan utama, yaitu persiapan, pelaksanaan, serta tindak lanjut.

- (1) Persiapan dialog kinerja dan risiko organisasi

Pada tahapan ini, UPK menyusun Laporan Capaian Kinerja (LCK) periodik yang paling sedikit terdiri atas NKO, penjelasan progres IKU, dan Laporan Pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS). Khusus untuk penyelenggaraan dialog kinerja dan risiko organisasi level Kementerian, KKO UPK-One menyampaikan LCK UPK-One kepada Sekretaris I Sekretariat Komite Manajemen Kinerja paling lambat tanggal 14 bulan April/Juli/Oktobre/Januari tahun berikutnya.

- (a) Nilai Kinerja Organisasi

- i. UPK menghitung NKO berdasarkan realisasi kinerja sesuai periode pelaporan pelaksanaan
- ii. Dialog kinerja dan risiko organisasi dengan metode penghitungan NKO sebagaimana diatur dalam keputusan Menteri ini.
- iii. Khusus untuk dialog kinerja dan risiko organisasi yang dilaksanakan pada bulan Januari, UPK mempersiapkan hasil penghitungan NKO periode triwulan IV dan periode tahunan tahun sebelumnya.

- (b) Penjelasan Progres IKU

Dokumen ini menjelaskan progres capaian kinerja, analisis atas kinerja, dan rencana aksi yang akan dilakukan oleh organisasi.

- i. Target, Realisasi, dan Capaian IKU

Data ini berisi informasi kinerja organisasi dengan membandingkan target dan realisasi IKU.

- ii. Analisis Kinerja

Analisis kinerja memuat pemahaman menyeluruh mengenai pencapaian IKU dan SS. Komponen yang harus dijelaskan mencakup paling sedikit:

- i) Penjelasan capaian yang memuat rincian realisasi IKU dan/atau komponen/subIKU.

- ii) Isu Utama yang memuat:
 - (i) Penjelasan isu yang bersifat kritis dan prioritas serta berdampak pada pencapaian SS dan IKU baik isu positif maupun negatif.
 - (ii) Isu positif merupakan peluang yang dapat diambil organisasi untuk mencapai SS dan IKU.
 - (iii) Isu negatif merupakan hal yang harus segera diselesaikan karena berdampak langsung terhadap pencapaian SS dan IKU organisasi.
 - (iv) Isu utama diprioritaskan pada isu yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, teknologi informasi (IT), proses bisnis, regulasi internal dan lain-lain.
- iii) Implikasi, yang memuat penjelasan efek positif atau negatif dari isu utama terhadap kemampuan unit untuk mencapai SS dan disertai keterkaitannya dengan proyeksi periode berikutnya s.d. akhir tahun, bukan negasi atau sama dengan SS atau IKU.
- iv) Akar Masalah, yang memuat:
 - (i) penjelasan tentang akar masalah atau hambatan yang menjadi penyebab munculnya isu utama yang bersifat negatif; dan
 - (ii) akar masalah yang disampaikan diprioritaskan pada permasalahan yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, IT, proses bisnis, regulasi internal, dan lain-lain.
- v) Tindakan yang telah dilaksanakan, yang menjelaskan pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS), mitigasi risiko dan/atau tindakan lain yang telah dilakukan dalam proses pencapaian target. Komponen ini juga dapat diisi dengan kemajuan rencana aksi pada laporan capaian triwulan sebelumnya.
- vi) Rekomendasi rencana aksi, yang memuat:
 - (i) penjelasan usulan tindakan, IS, atau rencana mitigasi risiko untuk memastikan organisasi mencapai kinerja diinginkan;
 - (ii) rencana aksi diutamakan bersifat non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam kualitasnya untuk mendorong kinerja; dan
 - (iii) penetapan penanggung jawab rencana aksi serta periode pelaksanaannya.

Contoh format penjelasan progres IKU yaitu:

Gambar 26. Contoh Format Penjelasan Progres IKU

(Nama Unit)	(Nama Sasaran Strategis)							
	(Nama IKU)							
T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y	Pol/KP
Target								
Realisasi								
Proyeksi								
Capaian								
Isu Utama dan Implikasi					Tindakan yang Telah Dilaksanakan			
Penjelasan Capaian: (Menjelaskan realisasi IKU dan/atau komponen/subIKU, dapat ditambahkan lampiran yang berisi detail penjelasan realisasi tersebut)					1. Menjelaskan pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS), mitigasi risiko dan/atau tindakan lain yang telah dilakukan dalam proses pencapaian target dan highlight perkembangan terpenting dalam proses pencapaian target. 2. Mencakup progress atas rencana kegiatan yang disampaikan ke KEMENPAN-RB 3. Menjelaskan kemajuan rencana aksi pada laporan capaian triwulan sebelumnya.			
Isu Utama: 1. Menjelaskan isu yang bersifat kritis dan prioritas serta berdampak pada pencapaian SS dan IKU baik isu positif maupun negatif. 2. Isu utama diprioritaskan pada isu yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, teknologi informasi (IT), proses bisnis, regulasi internal dan lain-lain.)								
Implikasi: (Menjelaskan efek positif atau negatif dari isu utama terhadap kemampuan unit untuk mencapai SS dan disertai keterkaitannya dengan proyeksi periode berikutnya s.d. akhir tahun, bukan negasi atau sama dengan SS atau IKU)								
Akar Masalah					Rekomendasi Rencana Aksi		Penanggung Jawab	Periode
1. Menjelaskan akar masalah atau hambatan yang menjadi penyebab munculnya isu utama yang bersifat negatif. Apabila isu bersifat positif, kolom ini tidak perlu diisi. 2. Akar masalah yang disampaikan diprioritaskan pada permasalahan yang bersifat internal Kementerian Keuangan, misalnya terkait permasalahan organisasi, IT, proses bisnis, regulasi internal, dan lain-lain.					1. Menjelaskan tindakan, IS, atau rencana mitigasi risiko untuk memastikan organisasi mencapai kinerja diinginkan, diutamakan bersifat non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam kualitasnya untuk mendorong kinerja. 2. Mencakup rencana kegiatan yang disampaikan ke KEMENPAN-RB.		Unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi	Periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif

(c) Laporan Pelaksanaan Inisiatif Strategis (IS)

Laporan ini berisi penjelasan pelaksanaan IS yang berisi nama IS, progres pelaksanaan IS, status pelaksanaan IS, progres penyerapan anggaran, serta rencana aksi.

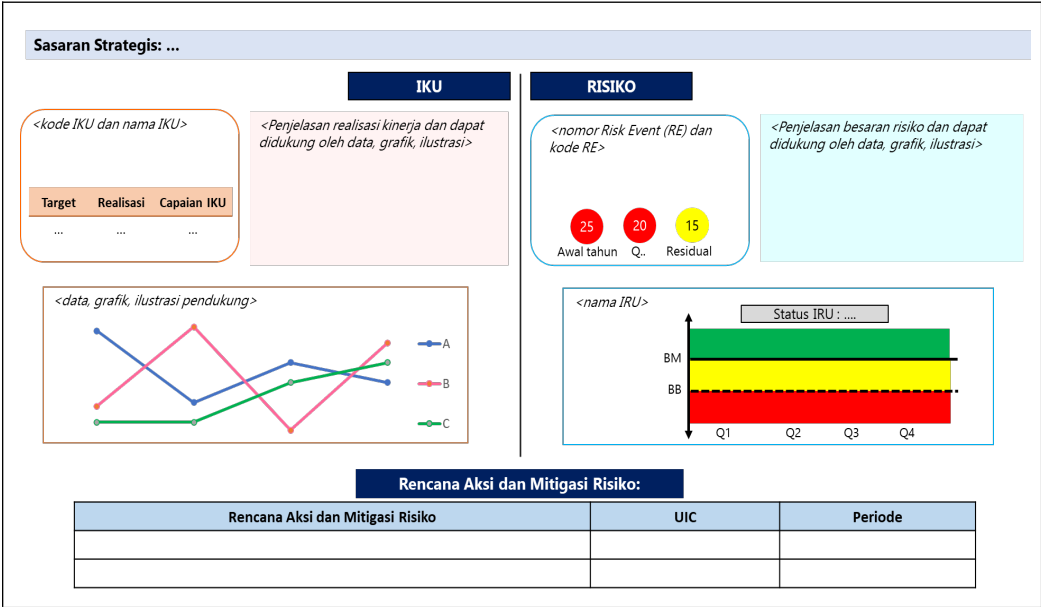
Contoh format laporan pelaksanaan IS yaitu:

Gambar 27. Contoh Format Laporan Pelaksanaan IS

SS/IKU	(diisi SS/IKU sesuai Kontrak Kinerja terkait IKS dimaksud)		
IKS	(IKS sesuai Kontrak Kinerja)		
Periode IKS	(Periode pelaksanaan IKS sesuai Kontrak Kinerja)		
Output	(Output IKS sesuai Kontrak Kinerja)		
Progres s.d. Triwulan		Status*	**
Penjelasan (diisi penjelasan progres tahapan kegiatan yang telah dilakukan s.d. triwulan pelaporan dan diselaraskan anggaran yang telah direalisasikan) (Isu positif atau negatif yang mempengaruhi pelaksanaan IKS)		Anggaran	
Kendala/Akar Masalah (diisi kendala/permasalahan yang dihadapi dalam pencapaian IKS)		Pagu	Realisasi
		(diisi pagu IKS sesuai Kontrak Kinerja)	(diisi realisasi s.d. triwulan pelaporan)
Output (diisi output yang dihasilkan s.d. triwulan pelaporan)		Rencana Aksi	Penanggung jawab
		(diisi kegiatan yang akan dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan IKS)	(diisi Unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi)
			Periode
			(diisi periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif)
*) Status penyelesaian IKS: - Selesai, jika pada saat periode pelaporan, IKS atau langkah pelaksanaan IKS dimaksud telah diselesaikan; - On-Track, jika pada saat periode pelaporan, IKS atau langkah pelaksanaan IKS belum jatuh tempo; - Off-Track, jika pada saat periode pelaporan, IKS atau langkah pelaksanaan IKS masih dalam proses pelaksanaan tapi telah jatuh tempo. **) Warna status - Selesai : Hijau - On-Track: Kuning - Off-Track: Merah			

Dalam persiapan dialog kinerja dan risiko organisasi, unit dapat menyusun Laporan Pemantauan Kinerja dan Risiko (LPKR) sesuai kebutuhan pimpinan atau organisasi. LPKR merupakan dokumen yang memuat data informasi minimal terkait kinerja dan risiko unit pemilik peta secara terintegrasi. Contoh format LPKR sebagai berikut:

Gambar 28. Contoh Format Laporan Pemantauan Kinerja dan Risiko



(2) Pelaksanaan Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi

Dalam pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi dilakukan:

- (a) *Overview* seluruh capaian kinerja dan juga besaran risiko organisasi.
 - (b) Pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi dapat difokuskan pada tema dan isu strategis tertentu.
 - (c) Penetapan rencana aksi untuk periode berikutnya.
- (3) Tindak Lanjut Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi

Tindak lanjut dialog kinerja dan risiko organisasi dilaksanakan dengan tahapan berikut:

- (a) Penyusunan dan komunikasi rencana aksi kepada penanggung jawab rencana aksi.
- (b) Penanggung jawab rencana aksi melaksanakan rencana aksi dan melaporkan perkembangannya sesuai periode pelaporan yang disepakati.
- (c) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi dilakukan dalam dialog kinerja dan risiko organisasi berikutnya atau forum lainnya.

2) Perubahan PK

a) Adendum Perjanjian Kinerja

Adendum PK merupakan perubahan sebagian informasi pada PK yang telah ditandatangani baik meliputi SS, IKU, target IKU, dan *trajectory* target. Beberapa hal yang dapat menjadi dasar adendum di antaranya:

- (1) perubahan ketentuan perundangan-undangan, di antaranya perubahan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau perubahan organisasi (reorganisasi) berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai Organisasi dan Tata Kelola; dan/atau
- (2) kebijakan atau arahan pimpinan.

Perubahan organisasi (reorganisasi) yang mengakibatkan perlu dilakukannya adendum PK yaitu reorganisasi dengan kriteria:

- (1) tidak menyebabkan pembentukan unit baru pada level UPK, yang diakibatkan oleh pemisahan/pemecahan, penggabungan, atau perubahan tugas dan fungsi UPK; dan/atau
- (2) tidak mengakibatkan perubahan nama unit organisasi pada level UPK.

Adendum PK mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- (1) Tidak mengubah target dan capaian IKU yang telah memiliki realisasi;
- (2) Perubahan jenis konsolidasi periode untuk suatu IKU dapat dilakukan maksimal sekali dalam setahun;
- (3) Wajib dilakukan apabila capaian IKU pada periode berjalan telah mencapai/melebihi target 2 (dua) periode berikutnya kecuali untuk IKU tahunan yang telah tercapai dan memiliki target maksimal;
- (4) Penetapan adendum dilakukan oleh pimpinan UPK di atasnya setelah direviu oleh pengelola kinerja organisasi UPK di atasnya;
- (5) Ketentuan jumlah IKU dalam adendum PK memperhatikan batas jumlah IKU sesuai level UPK; dan/atau
- (6) Target kinerja pada adendum PK memperhatikan periode waktu pelaksanaan PK dan disesuaikan dengan upaya pencapaian target tahunan unit di atasnya.

Contoh format adendum PK dan ketentuan penomoran adendum PK sebagai berikut:

Gambar 29. Contoh Format Adendum PK

ADENDUM PERJANJIAN KINERJA
Nomor: *(diisi nomor Adendum PK*)*

Pada hari ini, telah disepakati adanya *adendum* atas Perjanjian Kinerja nomor *(diisi dengan nomor PK awal tahun)* tanggal *(diisi dengan tanggal penandatanganan PK awal tahun)*, dengan rincian sebagai berikut:

a. Sebelum:
..... *(diisi rincian isi Perjanjian Kinerja yang diubah)*

b. Menjadi:
..... *(diisi rincian isi Perjanjian Kinerja setelah perubahan)*

....., ... *(diisi tempat dan tanggal penandatanganan PK)*

....., *(diisi nama jabatan atasan langsung pemilik PK)*

....., *(diisi nama jabatan pemilik PK)*

..... *(diisi nama pejabat atasan langsung pemilik PK)*
NIP

..... *(diisi nama pejabat/pegawai pemilik PK)*
NIP

Tabel 11. Ketentuan dan Contoh Penomoran Adendum PK

Adendum Pertama	Adendum Kedua	Adendum Ketiga	Adendum Ke-n
Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin pertama yaitu “A”	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin kedua yaitu “B”	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin ketiga yaitu “C”	Nomor Urut Unit pada PK ditambah dengan huruf Latin ke-n
Contoh:			
Perjanjian Kinerja Awal Tahun	Adendum Pertama	Adendum Kedua	Adendum Ketiga
2/KN/2022	2A/KN/2022	2B/KN/2022	2C/KN/2022

b) Perubahan Inisiatif Strategis

Perubahan IS merupakan perubahan *output/outcome*, periode pelaksanaan atau *trajectory* pada periode yang akan datang. Perubahan inisiatif strategis dapat dilakukan setiap triwulan berdasarkan hasil pemantauan dan pembinaan. Perubahan IS ditetapkan Pimpinan UPK serta disampaikan kepada pengelola kinerja UPK di atasnya.

c) Perubahan Manual IKU

Komponen yang terdapat dalam manual IKU dapat dilakukan perubahan tanpa disertai oleh adendum PK. Perubahan manual IKU tidak dapat dilakukan untuk merevisi target dan capaian IKU yang telah memiliki realisasi.

Perubahan manual IKU disepakati oleh pemilik IKU dan pimpinan UPK di atasnya serta disampaikan oleh pengelola kinerja UPK kepada pengelola kinerja UPK di atasnya. Pengelola kinerja UPK di atasnya memvalidasi perubahan manual IKU dan dituangkan dalam Berita Acara Perubahan Manual IKU.

Reviu manual IKU (termasuk K3) apabila terdapat perubahan PK, dilaksanakan sebelum periode evaluasi kinerja organisasi triwulan dimaksud berakhir.

3) Penetapan PK Baru

Penetapan PK baru merupakan proses penetapan PK yang dilakukan pada tahun berjalan yang disebabkan karena adanya perubahan organisasi (reorganisasi) berdasarkan peraturan perundang-undangan dengan kriteria:

- a) menyebabkan pembentukan unit baru pada level UPK, yang diakibatkan oleh pemisahan/pemecahan, penggabungan, atau perubahan tugas dan fungsi UPK.

PK baru ditetapkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) unit baru ditetapkan.

- b) mengakibatkan perubahan nama unit organisasi pada level UPK

PK baru ditetapkan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah Pimpinan UPK dilantik/ditunjuk.

Ketentuan terkait penetapan PK yang dilakukan pada awal tahun berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap penetapan PK baru.

Contoh: Kanwil A dipecah menjadi Kanwil B dan Kanwil C, maka PK Kanwil A berakhir pada saat terbentuknya Kanwil B dan Kanwil C. Selanjutnya Kanwil B dan Kanwil C menyusun PK baru unit masing-masing.

c. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi menghasilkan 2 (dua) jenis *output*, yaitu NKO dan Predikat NKO.

Penghitungan output berkenaan dilakukan sesuai mekanisme sebagai berikut:

1) Nilai Kinerja Organisasi

NKO merupakan nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi yang ditetapkan dalam PK dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Tahapan penghitungan NKO dimulai dengan identifikasi *raw data*, menghitung realisasi IKU, capaian IKU, nilai K3, Nilai Kualitas Capaian IKU, nilai sasaran strategis, nilai perspektif hingga mendapatkan NKO.

a) *Raw Data* (Data Mentah Realisasi)

Raw data merupakan sekumpulan data mentah penghitungan atas objek yang diukur dalam satuan pengukuran IKU. Data tersebut diolah untuk memperoleh data realisasi IKU sesuai formula dalam manual IKU.

Contoh:
IKU “Persentase realisasi penerimaan negara” memiliki data mentah sebagai berikut:

Tabel 12. Contoh Data Mentah

Komponen	Target	Realisasi
Penerimaan Pajak	1.577,56 T	1.332,06 T
Penerimaan Bea dan Cukai	208,82 T	213,27 T
PNBP	378,29 T	405,03 T
Jumlah Penerimaan Negara	2.164,67 T	1.950,36 T

- b) Realisasi IKU
- Realisasi IKU merupakan hasil penghitungan *raw data* berdasarkan formula dalam manual IKU.
- Contoh:
IKU “Persentase realisasi penerimaan negara” memiliki formula dalam manual IKU sebagai berikut:
 Σ Penerimaan negara / Target penerimaan negara x 100%
Sesuai data mentah, maka realisasi IKU
 $= (1.950,36 / 2.164,67) \times 100\% = 90,10\%$
Penghitungan realisasi IKU harus memperhitungkan:
- (1) Konsolidasi periode.
 - (2) Konsolidasi lokasi, apabila suatu IKU di *cascade* secara *partially cascading*.
- Contoh:
IKU “Persentase realisasi penerimaan negara” memiliki formula:
 $(\Sigma \text{Penerimaan negara} / \text{Target penerimaan negara}) \times 100\%$
IKU ini memiliki jenis konsolidasi periode *take last known value* dan metode konsolidasi lokasi dari unit di bawahnya merupakan *raw data*.
Sehingga, realisasi IKU hingga akhir tahun sebagai berikut:

Tabel 13. Contoh Realisasi IKU

Unit		Q1	Q2	s.d. Smt1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
K-Wide	%	16,17%	41,49%	41,49%	61,95%	61,95%	90,10%	90,10%
	Raw	349,99	898,02	898,02	1340,95	1340,95	1950,36	1950,36
	Data	2164,67	2164,67	2164,67	2164,67	2164,67	2164,67	2164,67
DJP	%	15,78%	38,25%	38,25%	57,21%	57,21%	84,44%	84,44%
	Raw	248,98	603,34	603,34	902,59	902,59	1.332,06	1.332,06
	Data	1577,56	1577,56	1577,56	1577,56	1577,56	1577,56	1577,56
DJBC	%	14,83%	40,99%	40,99%	65,44%	65,44%	102,13%	102,13%
	Raw	30,97	85,6	85,6	136,66	136,66	213,27	213,27
	Data	208,82	208,82	208,82	208,82	208,82	208,82	208,82
DJA	%	18,51%	55,27%	55,27%	79,75%	79,75%	107,07%	107,07%
	Raw	70,04	209,08	209,08	301,7	301,7	405,03	405,03
	Data	378,3	378,3	378,3	378,3	378,3	378,3	378,3

Catatan: Data mentah merupakan data dalam satuan triliun rupiah

Realisasi IKU diperhitungkan sesuai dengan periode pelaporan IKU tersebut. Apabila sudah terdapat realisasi IKU sebelum periode pelaporan IKU maka realisasi IKU dapat

diperhitungkan setelah mendapatkan validasi atasan langsung.

Dalam hal periode pelaporan IKU belum jatuh tempo atau data realisasinya belum tersedia pada periode tersebut, maka realisasi IKU dianggap tidak tersedia (N/A), bukan diberikan nilai 0 (nol). Dalam pelaporan, hal ini harus disertai dengan penjelasan dan mendapatkan validasi atasan langsung dan KKO UPK di atasnya. Pemilik IKU dan pengelola kinerja mereviu kembali manual IKU untuk memastikan IKU tersebut dapat diukur realisasinya pada periode evaluasi berikutnya.

c) Capaian IKU

Capaian IKU merupakan perbandingan antara realisasi dan target setiap IKU sesuai polarisasi. Penetapan Capaian IKU dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (1) Angka maksimum 120.
- (2) Angka minimum 0.
- (3) Apabila dalam suatu IKU terdapat subIKU/komponen IKU, maka angka maksimum capaian subIKU/komponen IKU 120, dan angka minimum 0.
- (4) Ketentuan IKU *maximize* atau *minimize* yang realisasinya tidak memungkinkan melebihi target:
 - (a) Dalam pengukuran, capaian IKU dapat dikonversi menjadi 120, dengan ketentuan:
 - i. IKU mengukur kualitas, waktu, atau biaya, yang merupakan hasil penilaian/evaluasi pihak eksternal UPK;
 - ii. Jumlah IKU yang dapat dikonversi maksimal 20% dari total IKU dalam PK (1 IKU dari 5 IKU, dan berlaku kelipatan); dan
 - iii. Memprioritaskan IKU *cascading* Peta Strategi (CP) dalam pemilihan IKU yang dikonversi.
 - (b) Konversi capaian IKU ditetapkan sebagai berikut:
 - i. Apabila realisasi IKU sama dengan target, dimana target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai, capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120.
Contoh:
Indeks Opini BPK atas LKPP dengan target WTP (indeks 4 dari skala 4) dan realisasinya WTP (4), maka capaian IKU 120.
 - ii. Apabila realisasi IKU tidak memenuhi target, maka capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi (menggunakan rumus penghitungan polarisasi).
Contoh:
Indeks Opini BPK atas LKPP dengan target WTP (indeks 4 dari skala 4) dan realisasinya WDP (3), maka capaian IKU 75 (diperoleh dari $3/4 \times 100$).
- (5) Formula penghitungan capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:
 - (a) Polarisasi *Maximize*
Pada polarisasi *maximize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU merupakan realisasi yang lebih tinggi

dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung capaian IKU sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Contoh:

IKU “Indeks kepuasan publik atas layanan Kemenkeu” target tahun 2024 sebesar 4,39 sedangkan realisasinya sebesar 4,56, sehingga:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{4,56}{4,39} \times 100 = 114,26$$

Apabila IKU dengan polarisasi *maximize* memiliki target minus (target < 0), maka penghitungan capaian IKU menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = \left[1 + \left(1 - \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \right) \right] \times 100$$

(b) Polarisasi *Minimize*

Pada polarisasi *minimize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU merupakan realisasi yang lebih kecil dari target.

Formula yang digunakan untuk menghitung capaian IKU sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = \left[1 + \left(1 - \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \right) \right] \times 100$$

Apabila capaian IKU kurang dari 0 atau menghasilkan angka minus, maka capaian IKU yang diakui 0.

Contoh 1:

IKU “Tingkat *downtime* sistem TIK” target tahun 2024 sebesar 0,10% sedangkan realisasinya sebesar 0,0101%, maka:

Capaian IKU:

$$\begin{aligned} &= [1 + (1 - 0,0101\% / 0,10\%)] \times 100 \\ &= 208,89 \text{ (hanya diakui 120)} \end{aligned}$$

Contoh 2:

IKU “Jumlah wajib pajak yang komplain” target tahun 2024 sebesar 10 WP, realisasinya sebesar 21 WP, maka:

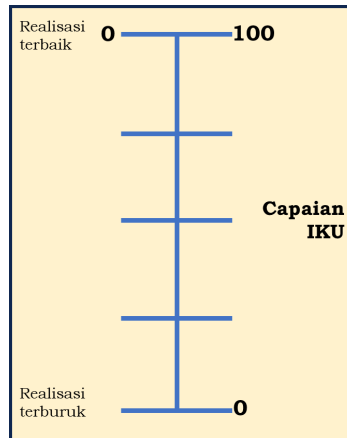
Capaian IKU:

$$\begin{aligned} &= [1 + (1 - 21 / 10)] \times 100 \\ &= - 10 \text{ (diakui 0)} \end{aligned}$$

Apabila IKU *minimize* memiliki target 0, maka capaian IKU dihitung dengan menggunakan bantuan skala konversi. Skala konversi berkenaan mengacu pada ketentuan sebagai berikut:

- i. Skala konversi dibuat dengan ketentuan:
 - i) Realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan capaian 100.

- ii) Realisasi terburuk merupakan realisasi terendah yang dapat ditoleransi pada suatu IKU. Angka tersebut ditentukan berdasarkan data historis, hasil penelitian atau *benchmark*. Angka realisasi terburuk harus dinyatakan secara jelas dalam manual IKU. Realisasi terburuk setara dengan capaian 0. Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



- ii. Penghitungan Capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi terburuk} - \text{Realisasi}}{\text{Realisasi terburuk}} \times 100$$

Contoh:

IKU “Persentase pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin berat” memiliki target 0%.

Realisasi terbaiknya : 0%

Realisasi terburuknya : 10%

Apabila realisasinya 4%, maka:

$$\text{Capaian IKU} = \frac{10\% - 4\%}{10\%} \times 100 = 60$$

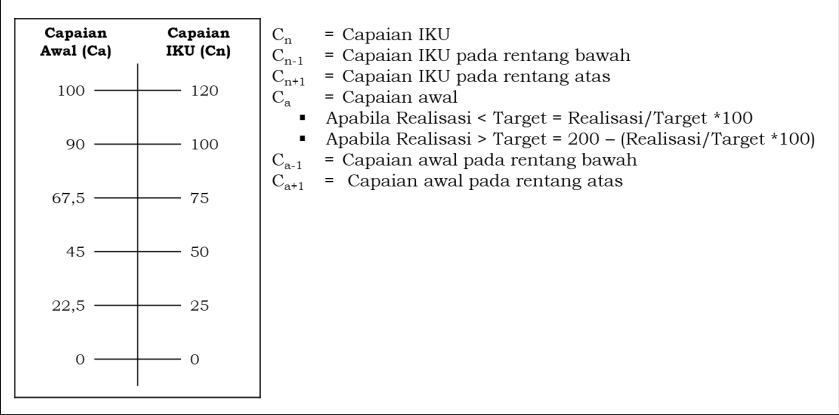
- iii. Pada IKU dengan target IKU sebesar 0 serta tidak dapat memiliki realisasi lebih kecil dari 0 sehingga capaian maksimal IKU berkenaan 100, maka penentuan konversi realisasi IKU ini menjadi 120 mengikuti ketentuan konversi realisasi.

(c) Polarisasi *Stabilize*

Pada polarisasi *stabilize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU merupakan realisasi yang berada dalam suatu rentang tertentu dibandingkan target. Formula yang digunakan untuk menghitung Capaian IKU sebagai berikut:

$$C_n = [C_{n-1} + \frac{C_{n+1} - C_{n-1}}{C_{a+1} - C_{a-1}} (C_a - C_{a-1})]$$

Grafik:



Contoh 1: Realisasi < Target
IKU “Persentase Pengadaan Utang Sesuai Kebutuhan Pembiayaan” memiliki target 100% sedangkan realisasinya sebesar 96%.

Capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$Ca = 96\%/100\% \times 100 = 96$$

$$\begin{aligned} C_n &= [C_{n-1} + \frac{C_{n+1} - C_{n-1}}{C_{a+1} - C_{a-1}} (C_a - C_{a-1})] \\ &= [100 + \frac{120-100}{100-90} (96-90)] \\ &= [100 + \frac{20}{10} (6)] \\ &= 112 \end{aligned}$$

Contoh 2: Realisasi > Target
IKU “Persentase Pengadaan Utang Sesuai Kebutuhan Pembiayaan” memiliki target 100% sedangkan realisasinya sebesar 101%.

Capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$Ca = 200 - (102\%/100\% \times 100) = 98$$

$$\begin{aligned} C_n &= [C_{n-1} + \frac{C_{n+1} - C_{n-1}}{C_{a+1} - C_{a-1}} (C_a - C_{a-1})] \\ &= [100 + \frac{120-100}{100-90} (98-90)] = [100 + \frac{20}{10} (8)] \\ &= 116 \end{aligned}$$

- d) Nilai Kualitas Komitmen Kinerja (K3)
- Nilai K3 merupakan nilai rata-rata bobot kualitas IKU dan bobot kualitas target IKU pada setiap IKU. Penentuan Nilai K3 dilakukan pada IKU dan bukan pada subIKU/komponen IKU. Mekanisme penentuan bobot kualitas IKU dan kualitas target IKU sebagai berikut:
- (1) Bobot Kualitas IKU
- Bobot kualitas IKU ditentukan berdasarkan tingkat validitas dan tingkat kendali dengan ketentuan bobot sebagai berikut:

Tabel 14. Bobot Kualitas IKU

<i>Validity (V)/ Control (C)</i>	<i>Low (L)</i>	<i>Moderate (M)</i>	<i>High (H)</i>
<i>Exact (E)</i>	1,2	1,15	
<i>Proxy (P)</i>	1,1	1	0,9
<i>Activity (A)</i>		0,8	0,6

(2) Bobot Kualitas Target IKU

Bobot kualitas target IKU ditentukan berdasarkan jenis IKU yang meliputi IKU lama, IKU baru, dan IKU *mandatory*.

(a) IKU lama

IKU lama merupakan IKU yang tidak mengalami perubahan substansial terkait subIKU/komponen IKU dan/atau formula. IKU lama dapat dibandingkan targetnya dengan realisasi IKU pada tahun sebelumnya yang digunakan sebagai dasar penentuan target.

IKU lama harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- i. IKU berkenaan sudah dimasukkan dalam PK paling singkat 1 (satu) tahun sebelum tahun evaluasi pada UPK yang bersangkutan dan memiliki manual IKU;
- ii. IKU berkenaan sudah ada pada PK atasan, paling singkat 1 (satu) tahun sebelum tahun evaluasi dan baru diturunkan pada UPK yang bersangkutan pada tahun evaluasi secara *fully cascading*; atau
- iii. IKU berkenaan sudah ditetapkan dalam PK tahun sebelum tahun evaluasi serta ditetapkan sebagai IKU secara periodik dalam 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun sekali.

Dalam hal besaran target tidak dapat merefleksikan adanya peningkatan/penurunan target IKU antara tahun evaluasi dengan tahun sebelumnya, besaran target mengacu pada data mentah (*raw data*).

Penilaian bobot kualitas target IKU dilakukan dengan membandingkan target IKU dengan target/realisasi tahun sebelumnya. Ketentuan besaran bobot kualitas target IKU sebagai berikut:

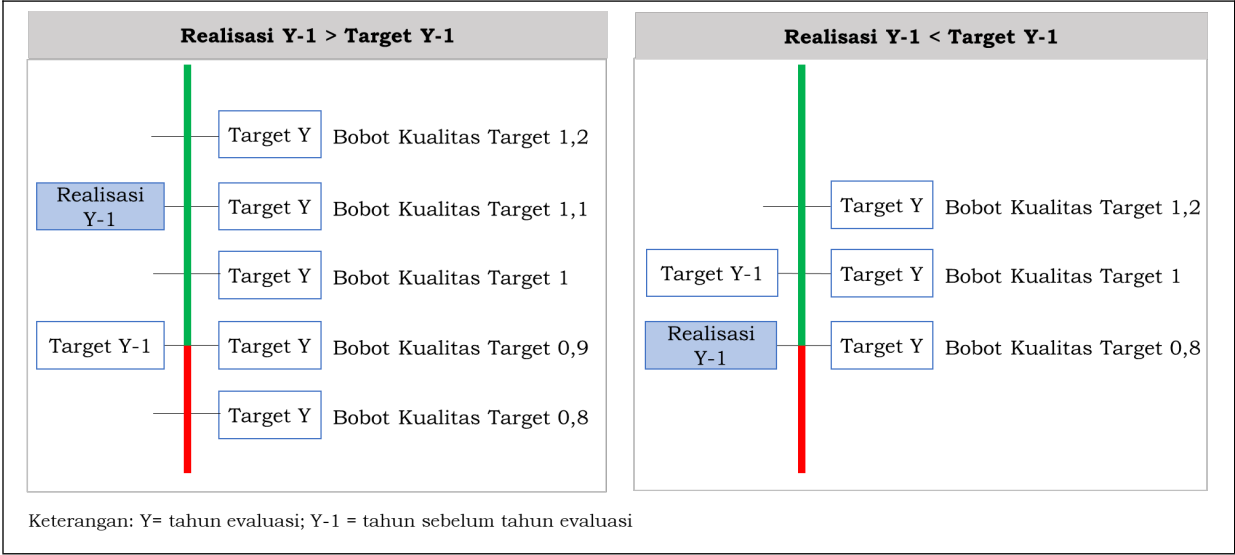
Tabel 15. Bobot Kualitas Target IKU

Kriteria		Nilai Kualitas
IKU <i>Maximize</i>	IKU <i>Minimize</i>	
Target Y > Target Y-1 dan Target Y > Realisasi Y-1	Target Y < Target Y-1 dan Target Y < Realisasi Y-1	1,2
Target Y > Target Y-1 dan Target Y = Realisasi Y-1	Target Y < Target Y-1 dan Target Y = Realisasi Y-1	1,1
1) Jika Realisasi Y-1 $\geq$ Target Y-1, dengan kondisi: Target Y > Target Y-1 dan Target Y < Realisasi Y-1 2) Jika Realisasi Y-1 < Target Y-1, dengan kondisi: Target Y = Target Y-1	1) Jika Realisasi Y-1 $\leq$ Target Y-1, dengan kondisi: Target Y < Target Y-1 dan Target Y > Realisasi Y-1 2) Jika Realisasi Y-1 > Target Y-1, dengan kondisi: Target Y = Target Y-1	1
Jika Realisasi Y-1 $\geq$ Target Y-1, dengan kondisi: Target Y = Target Y-1	Jika Realisasi Y-1 $\leq$ Target Y-1, dengan kondisi: Target Y = Target Y-1	0,9
Target Y < Target Y-1	Target Y > Target Y-1	0,8

Keterangan:
Target Y = Target IKU pada tahun evaluasi
Target Y-1 = Target IKU pada tahun sebelum tahun evaluasi
Realisasi Y-1 = Realisasi IKU pada tahun sebelum tahun evaluasi

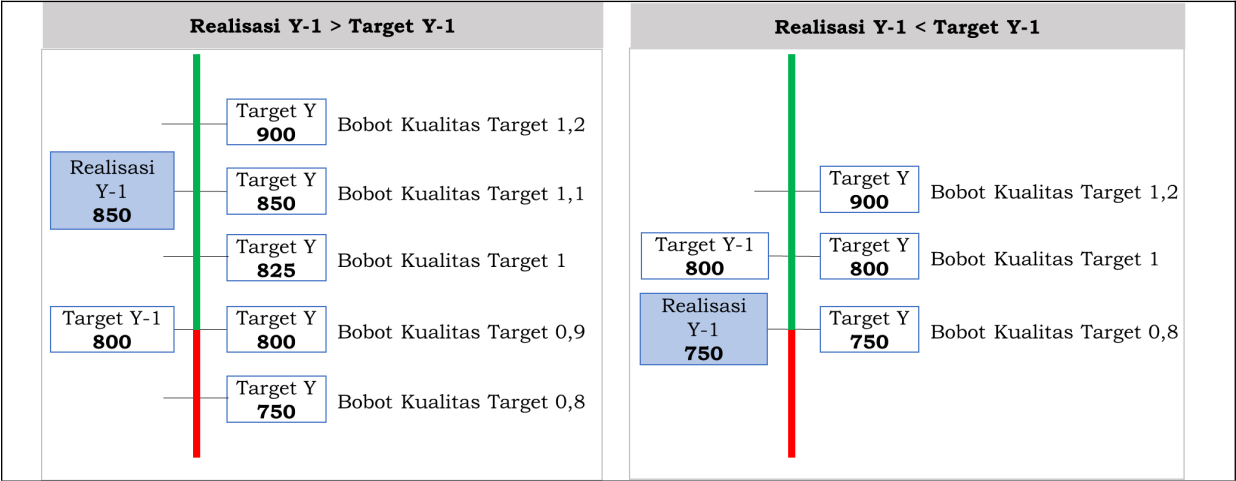
Bobot kualitas target (IKU *maximize*) tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 30. Bobot Kualitas Target IKU dengan Polarisasi *Maximize*



Contoh penentuan kualitas target dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 31. Contoh Bobot Kualitas Target IKU dengan Polarisasi *Maximize*



Bobot kualitas target IKU juga diberikan bobot maksimal (1,2) jika:

- i. IKU yang targetnya ditetapkan berdasarkan Undang-Undang (UU);
- ii. IKU dengan target maksimal yang diukur dari hasil penilaian institusi publik minimal setingkat Kementerian;
- iii. IKU yang memiliki kecenderungan capaian stabil dengan ketentuan:
 - i) IKU yang memiliki karakteristik:
 - (i) IKU yang realisasinya diukur dari hasil survei atau penilaian pihak eksternal (*stakeholder* atau pengguna layanan atau pihak eksternal pemilik peta); atau
 - (ii) IKU CP dari Kemenkeu-Wide yang memiliki tingkat kendali *low*;
 - ii) Deviasi antara realisasi dan target selama 2 (dua) tahun berturut-turut $0\% \leq x \leq 2,5\%$ yang dihitung berdasarkan mekanisme sebagai berikut:

IKU *maximize*:

$$0\% \leq \frac{|R_{t-2} - T_{t-2}|}{T_{t-2}} \leq 2,5\% \text{ dan } 0\% \leq \frac{|R_{t-1} - T_{t-1}|}{T_{t-1}} \leq 2,5\%$$

IKU *minimize*:

$$0\% \leq \frac{|T_{t-2} - R_{t-2}|}{T_{t-2}} \leq 2,5\% \text{ dan } 0\% \leq \frac{|T_{t-1} - R_{t-1}|}{T_{t-1}} \leq 2,5\%$$

- iii) Target IKU tahun evaluasi (T_t) yang ditetapkan $\geq$ target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya (T_{t-1}) untuk IKU *maximize* dan (T_t) yang ditetapkan $\leq$ target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya (T_{t-1}) untuk IKU *minimize*.

(b) IKU baru

IKU baru merupakan:

- i. IKU yang pertama kali disusun pada PK tahun berkenaan; atau
- ii. IKU lama yang mengalami perubahan substansial terkait dengan subIKU/komponen IKU dan/atau formula.

IKU baru tidak dapat dibandingkan targetnya dengan realisasi IKU pada tahun sebelum atau realisasi terakhir evaluasi pada PK UPK tersebut atau PK UPK di atasnya. IKU baru terdiri atas 2 (dua) jenis, yaitu:

- i. IKU baru dengan data historis

Data historis merupakan data yang menunjukkan realisasi IKU pada minimal 1 (satu) tahun sebelum tahun evaluasi, yang diperoleh dari dokumen atau aplikasi yang menunjukkan realisasi IKU tersebut dan dapat dibandingkan dengan target IKU. Penentuan bobot kualitas target IKU baru dengan data historis mengikuti kriteria perbandingan target dan realisasi pada IKU lama dengan ketentuan historis target disamakan dengan historis realisasi.

- ii. IKU baru tanpa data historis

Dalam hal target IKU dan data mentah (*raw data*) target IKU tidak memiliki data pembanding dengan tahun sebelum tahun evaluasi, maka kriteria target IKU ditetapkan sebagai IKU baru tanpa data historis. Bobot kualitas target untuk IKU baru tanpa data historis ditetapkan sebesar 1.

(c) IKU *mandatory*

IKU *mandatory* diberikan bobot kualitas target IKU:

- i. Diberikan bobot kualitas target IKU minimal 1 dalam hal dimandatkan dari level Kementerian; atau
- ii. Diberikan bobot kualitas target IKU lebih dari 1 apabila merupakan IKU lama atau IKU baru dengan data historis yang memenuhi ketentuan bobot kualitas target IKU lebih dari 1 pada penilaian bobot kualitas target IKU lama;

(d) IKU *stabilize*

IKU *stabilize* diberikan bobot kualitas target IKU minimal 1 dan dapat diberikan bobot kualitas target IKU 1,2 apabila memenuhi ketentuan penilaian bobot maksimal (1,2).

(3) Nilai K3

Nilai K3 merupakan rata-rata dari bobot kualitas IKU dan bobot kualitas target IKU. Formula menghitung Nilai K3 sebagai berikut:

$$\text{Nilai K3} = \frac{\text{Bobot kualitas IKU} + \text{Bobot kualitas target IKU}}{2}$$

Contoh:

Pada Direktorat Jenderal Pajak terdapat Sasaran Strategis “Penerimaan Negara dari sektor pajak yang optimal, akuntabel dan berkelanjutan” dengan IKU “Persentase Realisasi Penerimaan Pajak” yang memiliki tingkat validitas *exact* dan tingkat kendali *low*.

IKU tersebut memiliki target sebesar 100% dengan penentuan besaran target sesuai dengan UU APBN.

Berdasarkan hal tersebut maka:

Bobot kualitas IKU : 1,2

Bobot kualitas target IKU : 1,2

Nilai Kualitas IKU =

$$\frac{\text{Bobot kualitas IKU} + \text{Bobot kualitas target IKU}}{2}$$

$$\text{Nilai Kualitas IKU} = \frac{1,2 + 1,2}{2} = 1,2$$

Untuk memberikan informasi terkait kualitas IKU, dilakukan dengan menggunakan Nilai K3 yang dikelompokkan sebagai berikut:

- i. Sangat berkualitas apabila nilai K3 lebih dari 1;
- ii. Berkualitas apabila nilai K3 sama dengan 1;
- iii. Cukup berkualitas apabila nilai K3 kurang dari 1.

Penentuan final atas kualitas IKU dan kualitas target IKU ditetapkan berdasarkan penilaian objektif dari pengelola kinerja secara berjenjang melalui proses reviu K3.

e) Nilai Kualitas Capaian IKU

Nilai kualitas capaian IKU merupakan nilai capaian IKU dengan memperhitungkan nilai K3 IKU. Formula yang digunakan untuk menghitung nilai kualitas capaian IKU sebagai berikut:

$\text{Nilai Kualitas Capaian IKU} = \text{Capaian IKU} \times \text{Nilai K3 IKU}$

Contoh:

Pada Direktorat Jenderal Pajak terdapat IKU “Persentase Realisasi Penerimaan Pajak” dengan Capaian IKU sebesar 95% serta memiliki nilai kualitas IKU 1,2. Berdasarkan hal tersebut maka:

$$\text{Nilai Kualitas Capaian IKU} = \text{Capaian IKU} \times \text{Nilai K3 IKU}$$

$$\text{Nilai Kualitas Capaian IKU} = 95 \times 1,2$$

$$\text{Nilai Kualitas Capaian IKU} = 114$$

f) Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS merupakan nilai konsolidasi seluruh nilai kualitas capaian IKU dalam suatu SS dengan memperhitungkan bobot tertimbang IKU. Mekanisme penghitungan NSS sebagai berikut:

(1) Menghitung Bobot Tertimbang IKU

Bobot tertimbang IKU merupakan bobot K3 suatu IKU dibandingkan bobot K3 seluruh IKU dalam SS tersebut.

Formula penghitungan bobot tertimbang IKU:

$$\text{Bobot Tertimbang IKU} = \frac{\text{Bobot K3 IKU}}{\text{Bobot K3 seluruh IKU}}$$

Contoh penghitungan bobot tertimbang:

Nama IKU	Nilai K3	Bobot Tertimbang IKU (%)
IKU A	0,85	0,8/2,9 = 29,31
IKU B	1	1/2,9 = 34,48
IKU C	1,05	1,05/2,9 = 36,21
Total	2,9	100*

*) Total bobot akhir harus 100%

(2) Menghitung NSS

NSS diperoleh melalui penjumlahan seluruh hasil perkalian Nilai Kualitas Capaian IKU dengan bobot tertimbang IKU dalam satu SS.

Contoh:

Nama IKU	Nilai Kualitas Capaian IKU	Bobot Tertimbang IKU (%)	Nilai
IKU A	110	29,31	32,24
IKU B	90	34,48	31,03
IKU C	100	36,21	36,21
NSS			99,48

g) Nilai Perspektif (NP)

Nilai perspektif merupakan nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam 1 (satu) perspektif. Penghitungan NP dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata NSS dalam perspektif yang sama.

$$NP = \Sigma NSS / \Sigma SS$$

Contoh:

Perspektif/SS	NP / NSS
Stakeholder	95
SS 1	95
Customer	90 = (100+80)/2
SS 2	100
SS 3	80
Internal Business Process	85 = (70+80+100+90)/4
SS 4	70
SS 5	80
SS 6	100
SS 7	90
Learning and Growth	95 = (100+90+110+80)/4
SS 8	100
SS 9	90
SS 10	110
SS 11	80

h) Nilai Kinerja Organisasi

NKO menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi.

Formula menghitung NKO:

$$\text{NKO} = [\Sigma (\text{NP} \times \text{Bobot Perspektif})]$$

Bobot perspektif di lingkungan Kementerian Keuangan dan contoh penghitungan NKO adalah sebagai berikut:

Tabel 16. Bobot Perspektif

Perspektif	Bobot	atau	Perspektif	Bobot
Stakeholder	30%		Stakeholder/ Customer	40%
Customer	20%		Internal Business Process	30%
Internal Business Process	25%		Learning and Growth	30%
Learning and Growth	25%			

Tabel 17. Contoh Penghitungan NKO

Perspektif	NP	Bobot Perspektif (%)	NP x Bobot Perspektif
Stakeholder	95	30%	28,50
Customer	90	20%	18,00
Internal Business Process	85	25%	21,25
Learning and Growth	95	25%	23,75
Nilai Kinerja Organisasi			91, 50

Apabila dalam tahun berjalan terdapat adendum PK, maka penghitungan NKO mengacu pada PK terakhir, yaitu PK awal tahun yang telah disesuaikan dengan adendum PK, yaitu:

- (1) Apabila terdapat IKU yang ditambahkan/dihapuskan, maka penghitungan NKO menggunakan IKU yang masih berlaku setelah adendum penambahan atau penghapusan IKU.
- (2) Apabila terdapat target atau manual IKU yang berubah, maka penghitungan NKO dilakukan menggunakan target atau manual IKU yang telah diubah sesuai hasil adendum.

i) Status Kinerja

Status kinerja dapat diberikan atas capaian IKU, Nilai kualitas capaian IKU, NSS, NP, dan NKO sebagai berikut:

Tabel 18. Status Kinerja

Merah	Kuning	Hijau
X < 90	90 ≤ X < 100	X ≥ 100

2) Predikat NKO

Predikat NKO diberikan sesuai dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 19. Predikat NKO

Nilai NKO	Predikat
$X \geq 110$	Sangat Baik
$100 \leq X < 110$	Baik
$90 \leq X < 100$	Cukup
$80 \leq X < 90$	Kurang
$0 < X < 80$	Buruk

Dalam rangka penetapan dokumen penilaian kinerja pegawai, predikat kinerja organisasi yang digunakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja organisasi.

d. Pelaporan dan Pemanfaatan Kinerja Organisasi

1) Pelaporan Kinerja Organisasi

Hasil evaluasi kinerja organisasi perlu dilaporkan guna memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaporan kinerja meliputi sebagai berikut:

a) Penetapan NKO dan Predikat NKO

Penetapan NKO dan Predikat NKO dilaksanakan oleh UPK sebagai berikut:

- (1) Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan menetapkan NKO dan Predikat NKO pada tingkat Kementerian dan UPK-*One*;
- (2) Pimpinan UPK-*One* menetapkan NKO dan Predikat NKO UPK-*Two* dan UPK-*Three* yang bertanggung jawab secara langsung kepada Pimpinan UPK-*One*; dan
- (3) Pimpinan UPK-*Two* instansi vertikal menetapkan NKO dan Predikat NKO UPK-*Three*.

Mekanisme penetapan NKO dan Predikat NKO yaitu:

- (1) AKO UPK-*Three* menghitung NKO unit tersebut.
- (2) AKO UPK-*Three* menyampaikan NKO unit tersebut kepada AKO UPK-*Two* di atasnya untuk ditetapkan.
- (3) AKO UPK-*Two* dan *One* melakukan prosedur yang serupa sebagaimana butir 1) dan butir 2) di atas sesuai level unit yang dikelola.
- (4) AKO UPK-*One* menyampaikan NKO kepada AKOP paling lambat tanggal 14 bulan April/Juli/Oktobre/Januari tahun berikutnya.
- (5) AKOP menyampaikan rancangan Keputusan Menteri Keuangan mengenai NKO Kementerian dan UPK-*One* kepada Sekretaris Jenderal untuk ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan.

- (6) Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan, Pimpinan UPK-One, dan Pimpinan UPK-Two Kantor Wilayah menetapkan NKO UPK dibawahnya paling lambat tanggal 7 bulan Mei/Agustus/November/Februari tahun berikutnya.
- (7) Dalam hal batas akhir penyampaian NKO kepada AKOP sebagaimana dimaksud angka (4) atau batas akhir penetapan NKO sebagaimana dimaksud angka (6) merupakan hari libur atau bagian dari kebijakan cuti bersama yang ditetapkan oleh pemerintah, maka batas akhir penyampaian penyampaian NKO kepada AKOP atau penetapan NKO dimundurkan menjadi hari kerja pertama setelah hari libur atau cuti bersama. Contoh format Keputusan Hasil Evaluasi Organisasi:

Gambar 32. Contoh Format Keputusan Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
<Nama Unit Eselon I>

KEPUTUSAN <Pimpinan Unit Pemilik Kinerja>
NOMOR KEP-<Nomor Kep>

TENTANG
PENETAPAN HASIL EVALUASI KINERJA ORGANISASI
DI LINGKUNGAN <Nama Unit Pemilik Kinerja>
(Triwulan ...) TAHUN 202X

Menimbang

: bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor .../KMK.01/2026 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan Kepala <Nama Unit Pemilik Kinerja> tentang Penetapan Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi di Lingkungan <Nama Unit Pemilik Kinerja>;

Mengingat

: 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1063) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 117 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1208);
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor .../KMK.01/2026 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan

: KEPUTUSAN <Pimpinan Unit Pemilik Kinerja> TENTANG PENETAPAN HASIL EVALUASI KINERJA ORGANISASI DI LINGKUNGAN <Nama Unit Pemilik Kinerja> (TRIWULAN ...) TAHUN 202X.

PERTAMA

: Menetapkan Nilai Kinerja Organisasi dan Predikat Nilai Kinerja Organisasi <Nama Unit Pemilik Kinerja> (triwulan ...) tahun 2025 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan <Pimpinan Unit Pemilik Kinerja>.

KEDUA

: Nilai Kinerja Organisasi dan Predikat Nilai Kinerja Organisasi sebagaimana dimaksud pada Diktum PERTAMA digunakan sebagai salah satu unsur untuk menetapkan kebijakan penataan pegawai dan/atau pemberian penghargaan.

KETIGA

: Apabila di kemudian hari diketahui terdapat kekeliruan dalam Keputusan <Pimpinan Unit Pemilik Kinerja>, maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

KEEMPAT

: Keputusan <Pimpinan Unit Pemilik Kinerja> ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berlaku surut sejak tanggal 1 (awal triwulan berikutnya) <Tahun>.

Ditetapkan

Pada tanggal xx Februari 202x

<Pimpinan Unit Pemilik Peta Kinerja>

Ttd

Ditandatangani secara elektronik

<Nama Pimpinan Unit>

Lampiran
Surat Keputusan

Penetapan Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi
Di Lingkungan <Nama Unit Pemilik Kinerja>

(Triwulan) Tahun

No.	Unit Pemilik Kinerja	Nilai Kinerja Organisasi (NKO)	Predikat NKO
1.	Kantor xxxx	115	Sangat Baik

Ditetapkan
Pada tanggal xx Februari
<Pimpinan Unit Pemilik Kinerja>

Ttd

Ditandatangani secara elektronik
<Nama Pimpinan Unit>

b) Penyusunan laporan kinerja

Laporan kinerja terdiri atas:

- (1) Laporan Capaian Kinerja (LCK) periodik, merupakan laporan yang disusun dalam rangka pemantauan kinerja berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja yang disusun minimal setiap triwulan. Mekanisme penyusunan LCK periodik sebagaimana diatur dalam ketentuan pelaksanaan dialog kinerja dan risiko organisasi; dan
- (2) Laporan Kinerja Kementerian dan UPK
 - (a) Merupakan ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja Kementerian dan UPK yang disusun berdasarkan PK masing-masing;
 - (b) Penyusunan Laporan Kinerja Kementerian dilakukan oleh Sekretaris I Komite Manajemen Kinerja dan Laporan Kinerja UPK dilakukan oleh seluruh UPK berdasarkan capaian kinerja masing-masing UPK, dengan mengacu pada kebijakan akuntabilitas kinerja nasional terkait;
 - (c) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah tingkat Kementerian wajib disampaikan kepada Kementerian Keuangan c.q Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas maksimal 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

- (d) Ketentuan teknis terkait penyajian informasi dan batas waktu penyusunan Laporan tingkat UPK *One*, UPK-*Two*, dan UPK-*Three* disampaikan oleh Sekretaris I Komite Manajemen Kinerja kepada unit-unit, sesuai dengan kebutuhan pelaporan setiap tahunnya.

Dokumen manajemen kinerja organisasi mencakup antara lain PK, laporan kinerja, dan hasil evaluasi kinerja organisasi beserta dokumen pendukungnya wajib disimpan dan dipelihara oleh pengelola kinerja organisasi sesuai levelnya. Penyimpanan dan pemeliharaan dokumen manajemen kinerja organisasi dilakukan untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun. Apabila sudah memasuki tahun keempat, maka dokumen tersebut dapat diklasifikasikan sebagai dokumen retensi inaktif.

2) Pemanfaatan Hasil Evaluasi Kinerja Organisasi

Hasil evaluasi kinerja organisasi dapat dimanfaatkan untuk:

- (a) penghargaan;
- (b) fasilitas;
- (c) pemberian tunjangan dan/atau insentif kinerja; dan/atau
- (d) sanksi,

yang dapat diberikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

2. Manajemen Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi, tugas tambahan lainnya sesuai kebutuhan organisasi, serta perilaku dan disiplin kerja pegawai dengan penguatan peran pimpinan dalam periode tertentu.

Proses manajemen kinerja pegawai meliputi:

a. Perencanaan Kinerja Pegawai

1) Penyusunan SKP

SKP merupakan dokumen kesepakatan antara pegawai dengan Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan hasil kinerja bersama Pimpinan atas rencana kinerja yang akan dicapai pada periode kinerja.

Pejabat Penilai Kinerja yaitu atasan langsung Pegawai yang berwenang menetapkan dokumen kinerja pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Sedangkan Pimpinan yaitu Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja, dan/atau pejabat lain di luar instansi pemerintah tempat pegawai mendapat penugasan khusus.

Pimpinan memiliki kewenangan pengelolaan kinerja pegawai dalam perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, dan evaluasi kinerja pegawai. Selain kewenangan yang dimiliki oleh Pimpinan, Pejabat Penilai Kinerja juga memiliki kewenangan dalam pelaporan dan pemanfaatan kinerja pegawai.

Periode kinerja bersifat periodik (bulanan dan triwulanan) dan tahunan. Dalam hal periode kinerja dilakukan secara periodik triwulanan, maka periode kinerja terdiri atas:

- a) Periode Triwulan I (Q1), dilakukan pada bulan Januari hingga Maret;
- b) Periode Triwulan II (Q2), dilakukan pada bulan April hingga Juni;
- c) Periode Triwulan III (Q3), dilakukan pada bulan Juli hingga September;
- d) Periode Triwulan IV (Q4), dilakukan pada bulan Oktober hingga Desember.

Dalam hal periode kinerja tahunan, maka dimulai sejak tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

Keberhasilan pencapaian kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP para pegawai pada organisasi tersebut, sehingga penyusunan SKP mengacu pada:

- a) perencanaan strategis organisasi;
- b) PK unit kerja;
- c) organisasi dan tata kerja unit kerja;
- d) rencana kinerja Pimpinan;
- e) kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan;
- f) prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi/unit kerja/Pimpinan; dan
- g) ekspektasi Pimpinan.

SKP memuat di antaranya:

- a) Hasil Kerja, terdiri atas Hasil Kerja Utama yang masing-masing memiliki komponen rencana hasil kerja Pimpinan yang diintervensi, rencana hasil kerja, Indikator Kinerja Individu yang selanjutnya disingkat IKI, aspek indikator

(kualitas, kuantitas, waktu, dan/atau biaya), target dan perspektif;

- b) Perilaku Kerja, terdiri atas standar perilaku kerja dan ekspektasi yang diharapkan; dan
- c) Lampiran SKP, di antaranya berisi sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, konsekuensi pencapaian kinerja pegawai, dan dapat ditambahkan dengan dokumen pendukung lainnya.

Penyusunan SKP dilakukan secara berjenjang dimulai dari penerjemahan sasaran strategis organisasi ke dalam SKP pimpinan UPK yang dilaksanakan melalui dialog kinerja bersamaan dengan proses *refinement* penyusunan PK organisasi.

SKP pimpinan UPK kemudian menjadi acuan secara berjenjang bagi penyusunan SKP pegawai pada level di bawahnya yang dapat disusun secara bersamaan melalui dialog kinerja dengan mengacu pada dokumen terkait, seperti PK serta hasil analisis kondisi internal dan eksternal. Proses berkenaan melibatkan pemilik SKP, pimpinan dari pemilik SKP, pengelola kinerja, pengelola jabatan fungsional, dan pengelola keuangan pada unit pemilik SKP.

Tahapan penyusunan SKP dilakukan sebagai berikut:

a) Hasil Kerja

Hasil kerja pada SKP merupakan Hasil Kerja Utama (HKU) yang mencerminkan uraian jabatan maupun penugasan pegawai berdasarkan dialog kinerja dengan pimpinan. Komponen HKU terdiri atas:

(a) Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang Diintervensi

Komponen rencana hasil kerja pimpinan yang diintervensi hanya terdapat pada pegawai non Pimpinan Tinggi dan non Pimpinan UPK yang merupakan rencana hasil kerja pimpinan yang akan didukung oleh pegawai bersangkutan serta akan menjadi acuan penyusunan rencana hasil kerja dan indikator kinerja dalam SKP.

(b) Rencana Hasil Kerja

Penyusunan rencana hasil kerja dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- i. bagi pimpinan UPK, rencana hasil kerja merupakan SS yang telah disusun dalam PK;
- ii. bagi pejabat/pegawai non pimpinan UPK, rencana hasil kerja merupakan peran pegawai dalam mendukung rencana hasil kerja pimpinan, tim kerja dan/atau sasaran organisasi yang relevan dengan ruang lingkup tugas pegawai; dan
- iii. bagi pejabat fungsional, rencana hasil kerja merupakan peran pegawai dalam mendukung rencana hasil kerja atasan langsung, pejabat fungsional yang memiliki jenjang jabatan di atasnya, tim kerja dan/atau sasaran organisasi yang relevan dengan ruang lingkup tugas pejabat fungsional.

Rencana hasil kerja pejabat/pegawai non pimpinan UPK dan pejabat fungsional disusun mengikuti ketentuan dalam penyusunan SS.

Tahapan penyusunan rencana hasil kerja bagi pejabat/pegawai non pimpinan UPK dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- i. mempelajari SS atau rencana hasil kerja tim kerja/pegawai yang lebih tinggi;
- ii. memilih dan memberi tanda (misalnya dengan tanda *checklist*) pada SS atau rencana hasil kerja tim kerja/pegawai yang lebih tinggi yang relevan dengan tugas, fungsi atau kontribusi pegawai tersebut;
- iii. mengidentifikasi peran pegawai dalam mendukung SS atau rencana hasil kerja tim kerja/pegawai yang lebih tinggi yang relevan; dan
- iv. merumuskan rencana hasil kerja secara singkat dan jelas, merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai serta dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional.

(c) Aspek Indikator

Aspek indikator menggambarkan ruang lingkup IKI yang hanya disusun oleh pejabat/pegawai non pimpinan UPK atau yang setara. Aspek indikator meliputi:

- i. Kuantitas
Jumlah/banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*);
- ii. Kualitas
Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat yang disesuaikan dengan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan;
- iii. Waktu
Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan yang disesuaikan dengan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan; dan/atau
- iv. Biaya
Dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan yang disesuaikan dengan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

Keberhasilan suatu rencana hasil kerja dapat diukur dengan 1 (satu) atau lebih aspek indikator. Pejabat/pegawai pemilik rencana kinerja bersama pimpinannya menetapkan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk mengukur setiap rencana kinerjanya.

Penyusunan aspek indikator dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- i. mengidentifikasi *output* atau *outcome* yang diharapkan dari pegawai dalam mendukung rencana kinerja;
- ii. mengidentifikasi kualitas/mutu, standar waktu atau biaya dari pelaksanaan rencana kinerja;
- iii. menentukan aspek indikator yang paling sesuai dan tepat untuk menggambarkan rencana kinerja berdasarkan hasil identifikasi; dan
- iv. pengukuran 1 (satu) atau lebih aspek indikator dapat diwujudkan dalam satu indikator kinerja.

(d) IKI pada HKU

Pencapaian rencana hasil kerja diukur dengan IKI sebagai tolok ukur keberhasilan yang menggambarkan *outcome/output/output* antara, serta ingin dicapai atas tugas dan fungsi pegawai, tim kerja, maupun organisasi.

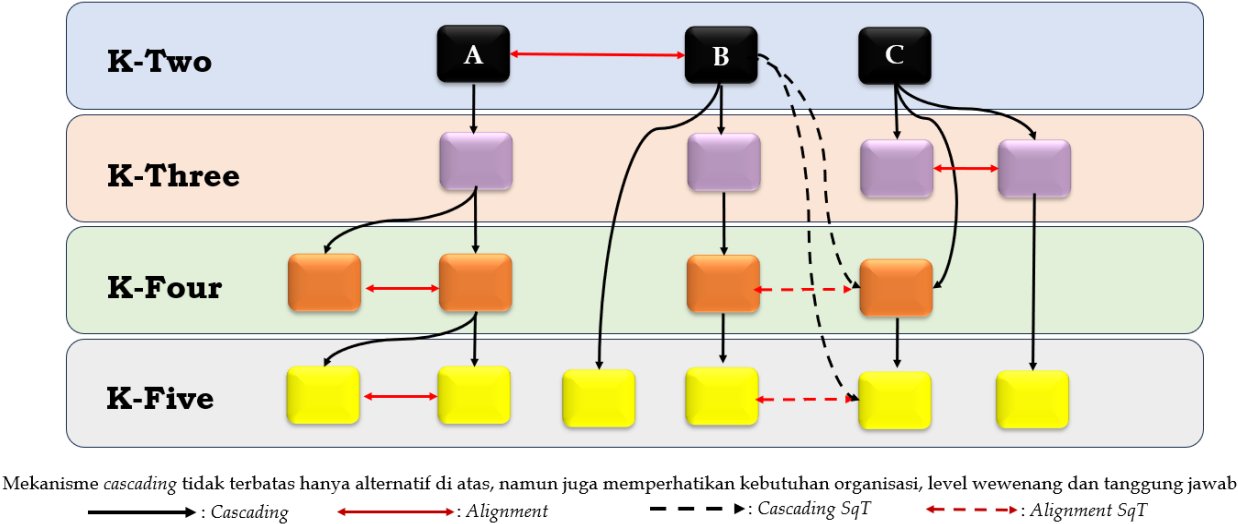
Pada 1 (satu) IKI dapat menggambarkan pengukuran 1 (satu) aspek indikator atau lebih.

Contoh:
Seksi Pencairan Dana pada KPPN memiliki tugas dan fungsi beberapa di antaranya untuk melakukan pelayanan berupa pengujian *resume* tagihan dan SPM, penerbitan SP2D, serta pemantauan dan evaluasi penyerapan anggaran satuan kerja. Berkenaan dengan tugas dan fungsi Seksi dimaksud, salah satu pegawai pada Seksi Pencairan Dana memiliki IKI sebagai berikut:

- i. indeks kepuasan *stakeholder* terhadap layanan Seksi Pencairan Dana;
- ii. indeks kualitas penyelesaian SP2D;
- iii. persentase akurasi rencana penarikan dana.

Bagi pimpinan UPK, IKI merupakan IKU yang ditetapkan dalam dokumen PK. Sedangkan bagi pegawai/pejabat Non Pimpinan UPK, penurunan IKI pegawai berlaku secara *mutatis mutandis* sebagaimana diatur dalam ketentuan IKU *cascading*.
Dalam pelaksanaan *cascading* juga perlu memperhatikan *alignment* kinerja dengan unit/pegawai terkait. Alternatif alur proses *cascading* dan *alignment* atas IKI dan target pegawai dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 33. Alternatif *Cascading* dan *Alignment* untuk pegawai



Untuk memastikan pegawai fokus pada pencapaian kinerja yang prioritas, jumlah IKI pegawai perlu dibatasi. Ketentuan jumlah IKI dalam HKU pegawai pada SKP diatur lebih lanjut sebagai berikut:

Tabel 20. Ketentuan Jumlah IKI dalam SKP

Pegawai	Pimpinan UPK		Non Pimpinan UPK	
	Min	Max	Min	Max
PPT Madya	Sesuai jumlah RHK	25 IKI	3 IKI	10 IKI
PPT Pratama dan JF yang bertanggungjawab kepada Pimpinan UPK- <i>One</i>		20 IKI	3 IKI	10 IKI
Pejabat Administrator dan JF yang setara		15 IKI	3 IKI	8 IKI
Pejabat Pengawas dan JF yang setara	-	-	3 IKI	7 IKI
Pelaksana dan JF yang setara	-	-	3 IKI	6 IKI

Pegawai dapat menyusun SKP paling sedikit 1 (satu) buah IKI yang dapat diukur selama masa kerja tersebut dengan kondisi:

- Menjalani cuti di luar tanggungan negara, penugasan pada instansi pemerintah, dan penugasan di luar instansi pemerintah pada bulan Januari tahun berkenaan.
- Kembali dari cuti di luar tanggungan negara, penugasan pada instansi pemerintah, dan penugasan di luar instansi pemerintah di bulan Desember tahun berkenaan.
- Perpindahan/perubahan jabatan pada bulan Januari dan Desember tahun berkenaan.
- CPNS dan Pegawai Penugasan Tertentu meliputi Pelaksana Tugas (Plt), *squad team* penuh waktu, tim kerja penuh waktu, pegawai dengan penugasan khusus yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan atau PPTM, dan Pegawai Penugasan ke luar Kementerian Keuangan.

Sebagaimana dalam penyusunan IKU, pegawai juga perlu memperhatikan tingkat kualitas IKI yang ditentukan berdasarkan tingkat validitas dan tingkat kendali dengan ketentuan:

- Untuk IKI *direct cascading*, tingkat validitas IKI maksimum sama atau lebih rendah dari tingkat validitas pada pimpinan dan untuk tingkat kendali sesuai dengan peran penerima IKI.
- Untuk IKI *non-direct cascading* pada pejabat/pegawai non pimpinan UPK, maka:
 - penentuan tingkat validitas dilakukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran IKI terhadap pencapaian SS; dan
 - penentuan tingkat kendali sesuai dengan peran pegawai, sebagaimana penentuan tingkat validitas dan kendali IKU.
- Suatu IKI dapat dimungkinkan adanya komponen IKI.
- Ketentuan mengenai penyusunan subIKU/komponen IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap

penyusunan komponen IKI sebagaimana dimaksud dalam butir iii, termasuk penentuan tingkat validitas dan tingkat kendalinya.

Tahapan penyusunan IKI non pimpinan UPK dilakukan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

- i. mempelajari indikator kinerja pada:
 - i) SKP Pimpinan;
 - ii) SKP Pegawai yang setara (*peers*); dan/atau
 - iii) SKP anggota tim kerja;
- ii. mengidentifikasi dan memberi tanda pada IKI yang relevan;
- iii. melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja untuk menyepakati IKI yang akan dituangkan ke dalam SKP dengan ketentuan:
 - i) *fully cascading*, apabila ruang lingkup tanggung jawab IKI menjadi tanggung jawab 1 (satu) pegawai sepenuhnya atau beberapa pegawai secara tanggung renteng;
 - ii) *partially cascading*, apabila ruang lingkup tanggung jawab IKI tersebut didistribusikan ke beberapa pegawai;
 - iii) menyusun IKI *non-direct cascading* dalam rangka mendukung pencapaian IKI Pimpinan (pimpinan UPK) atau sesuai dengan tugas dan fungsi/jenjang jabatan;
 - iv) menuangkan IKI yang sifatnya *mandatory*. IKI *mandatory* bagi pegawai merupakan IKI yang berasal dari mandat UPK dan/atau pengelola kinerja pada tingkat yang lebih tinggi, dengan ketentuan:
 - i) IKI diusulkan dan disepakati oleh unit pengusul dengan pengelola kinerja pegawai pada unit penerima *mandatory* terlebih dahulu;
 - ii) memenuhi kriteria kualitas IKI yaitu:
 - (i) tingkat kendali *moderate* atau *low*;
 - (ii) tingkat validitas minimal *proxy*; dan
 - (iii) target IKI memperhatikan target dan realisasi tahun sebelumnya.
 - v) dalam hal pegawai menjadi anggota tim kerja atau penugasan khusus lainnya, maka pegawai melakukan dialog kinerja dengan ketua/koordinator tim kerja;
 - iv. memastikan bahwa jumlah IKI dalam SKP telah sesuai dengan ketentuan, dan memiliki penomoran yang berbeda pada setiap IKI;
 - v. untuk memastikan keselarasan IKI dalam pencapaian target kinerja organisasi, perlu disusun matriks *cascading* sebagaimana diatur dalam matriks *cascading* IKU, yang mana matriks *cascading* UPK-*Two* dan UPK-*Three* disusun hingga level Kemenkeu *Five* dengan contoh sebagai berikut:

Gambar 34. Contoh Format Matriks *Cascading* IKI

Matriks Cascading										
Unit Pemilik Kinerja: Biro Sumber Daya Manusia										
Kemenkeu-Two					Kemenkeu-Three					
Sasaran Strategis	Nama IKI	Target	Jenis Konsolidasi Lokasi	Person In Charge *)	Rencana Hasil Kerja	Nama IKI	Target	Jenis Cascading IKI	Validitas dan Kendali IKI	
Pengelolaan dan Layanan SDM yang Efektif, Efisien dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan SDM	100	Raw Data	Kepala Bagian Pengembangan SDM	Pengelolaan dan Layanan Pengembangan SDM yang Efektif, Efisien dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan pengembangan SDM	100	Partially Cascading	Proxy Moderate	
				Kepala Bagian Pembangunan Karakter dan Budaya	Pengelolaan dan Layanan Pembangunan Karakter SDM yang Efektif, Efisien dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan konseling	100	Partially Cascading	Proxy Moderate	

Matriks Cascading										
Unit Pemilik Kinerja: Biro Sumber Daya Manusia										
Kemenkeu-Three					Kemenkeu-Four					
Pejabat Pemilik IKI/IKU	Rencana Hasil Kerja	Nama IKI	Target	Jenis Konsolidasi Lokasi	Person In Charge *)	Rencana Hasil Kerja	Nama IKI	Target	Jenis Cascading IKI	Validitas dan Kendali IKI
Kepala Bagian Pengembangan SDM	Pengelolaan dan Layanan Pengembangan SDM yang Efektif, Efisien dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan pengembangan SDM	100	Raw Data	Kepala Subbagian Asesmen SDM	Layanan Assessment SDM yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan assessment	100	Partially Cascading	Proxy Moderate
					Kepala Subbagian Pengelolaan Kinerja SDM	Layanan Kinerja SDM yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan helpdesk kinerja	100	Partially Cascading	Proxy Moderate

Matriks Cascading										
Unit Pemilik Peta: Biro Sumber Daya Manusia										
Kemenkeu-Four					Kemenkeu-Five					
Pejabat Pemilik IKI/IKU	Rencana Hasil Kerja	Nama IKI	Target	Jenis Konsolidasi Lokasi	Person In Charge *)	Rencana Hasil Kerja	Nama IKI	Target	Jenis Cascading IKI	Validitas dan Kendali IKI
Kepala Subbagian Asesmen SDM	Layanan Assessment SDM yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan assessment	100	Raw Data	Pelaksana A	Layanan Assessment SDM di lingkup unit A yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Penyelesaian pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi kegiatan assessment center	100	Cascading Indirect	Activity Moderate
					Pelaksana B	Layanan Assessment SDM di lingkup unit B yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Indeks kualitas layanan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural	100	Partially Cascading	Proxy Moderate

(e) Target IKI

Target IKI merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode 1 (satu) tahun dan wajib dirinci secara bulanan/triwulanan. Penetapan target IKI merupakan kesepakatan antara Pejabat Penilai Kinerja dan pegawai melalui proses dialog kinerja dengan memperhatikan sasaran organisasi.

Ketentuan penetapan dan penyusunan target IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap ketentuan penetapan target IKI, dengan tetap didasarkan pada hasil klarifikasi ekspektasi melalui dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja masing-masing.

(f) Perspektif

Pada SKP pimpinan UPK, indikator kinerja yang telah disusun perlu dipetakan perspektif atas IKI yang terdapat dalam SKP pimpinan UPK yang bersangkutan.

Penyelarasan perspektif yang digunakan pada SKP Pimpinan UPK dengan perspektif pada peta strategi diatur sebagai berikut:

Tabel 21. Penyelarasan Perspektif dalam Peta Strategi dan SKP

Perspektif dalam Peta Strategi	Perspektif dalam SKP
<i>Stakeholder</i>	Penerima Layanan
<i>Customer</i>	Penerima Layanan
<i>Internal Business Process</i>	Proses Bisnis
<i>Learning and Growth</i>	Penguatan Internal dan Anggaran

Penjelasan perspektif dalam SKP sebagai berikut:

- perspektif penerima layanan, yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan dan harapan penerima layanan/pemangku kepentingan;
- perspektif proses bisnis, yang merefleksikan perbaikan proses untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pemangku kepentingan; dan
- perspektif penguatan internal dan anggaran, yang merefleksikan kemampuan organisasi/unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan/atau efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran sebagai pengungkit untuk pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini harus ada dalam setiap rencana SKP Pimpinan UPK.

(g) Manual IKI

Ketentuan penyusunan manual IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap penyusunan manual IKI dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- perspektif penguatan internal dan anggaran, yang merefleksikan kemampuan organisasi/unit kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan/atau efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran sebagai pengungkit untuk penyesuaian istilah Indikator Kinerja Utama (IKU) menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI);
- penambahan keterangan terkait rencana hasil kerja pimpinan yang diintervensi dan rencana hasil kerja;
- penyusunan formula wajib dipastikan mampu menghasilkan realisasi paling sedikit pada setiap triwulan berkenaan berdasarkan dialog kinerja;
- IKI perlu memastikan keselarasan manual IKI dengan manual IKI unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai pada level yang sama; dan
- penyusunan manual IKI dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan setelah SKP ditetapkan dan sebelum berakhirnya masa reviu K3 setiap periode kinerja.

b) Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak

melakukan sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan. Perilaku kerja yang berlaku di Kementerian Keuangan didasarkan pada nilai-nilai dasar (*core values*) ASN BerAKHLAK yang selaras dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai standar perilaku kerja, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 22. Aspek/ *Values* Perilaku Kerja Pegawai

Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Penilaian Kinerja ASN	Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara	Nilai-Nilai Kementerian Keuangan
Orientasi Pelayanan	Berorientasi Pelayanan	Pelayanan
Komitmen	Kompeten	Profesional
Kerjasama	Kolaboratif dan Harmonis	Sinergi
Inisiatif Kerja	Adaptif	Kesempurnaan
-	Akuntabel dan Loyal	Integritas
Kepemimpinan	-	-

Nilai-nilai (*values*) di atas merupakan hal yang diharapkan muncul dari seluruh pegawai sehingga pengukuran perilaku kerja berlaku sama untuk semua jenjang jabatan pegawai.

Selanjutnya, evaluasi perilaku kerja dilakukan menggunakan metode pengukuran yang disesuaikan dengan kebutuhan penilaian perilaku kerja di Kementerian Keuangan. Metode tersebut antara lain menggunakan standar perilaku kerja/perilaku kunci (*anchor behaviour*) dan/atau ekspektasi khusus pimpinan.

Melalui dialog kinerja, atasan langsung dapat memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditunjukkan pegawai dalam rangka pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja yang diharapkan dalam tahun berjalan.

Contoh:

Pada dialog kinerja triwulanan, seorang atasan langsung memiliki ekspektasi khusus terhadap pegawainya pada aspek pelayanan yaitu bersikap tenang dan sabar ketika menghadapi *customer* dalam segala situasi.

- c) Lampiran SKP
Memuat di antaranya:
 - (1) Sumber daya
Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan ekspektasi sesuai dengan kesepakatan dalam dialog kinerja dapat berupa dukungan:
 - (a) Sumber daya manusia
Contoh: jumlah pegawai pada unit kerjanya
 - (b) Anggaran
Contoh: jumlah anggaran pada unit kerjanya
 - (c) Peralatan kerja

- Contoh: komputer/*laptop*
- (d) Pendampingan pimpinan
Contoh: kehadiran pimpinan dalam kegiatan dialog kinerja dan risiko organisasi
 - (e) Sarana dan prasarana
Contoh: sistem IT
- (2) Skema pertanggungjawaban
Memuat antara lain:
- (a) Jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana hasil kerja pegawai/rincian target kinerja;
 - (b) Sumber data dari IKI dalam SKP (seperti yang tercantum dalam manual IKI).
- (3) Konsekuensi pencapaian kinerja
Atasan langsung dan pegawai dapat menyepakati 2 (dua) bentuk konsekuensi pencapaian hasil kerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, yakni:
- (a) Konsekuensi positif dalam hal hasil kerja memenuhi ekspektasi atasan langsung yang dapat berupa:
 - i. Penghargaan kepada pegawai baik materiil maupun non materiil; dan/atau
 - ii. Pemberian penugasan baru.
 - (b) Konsekuensi negatif dalam hal hasil kerja tidak memenuhi ekspektasi atasan langsung yang dapat berupa:
 - i. Pemberian teguran; dan/atau
 - ii. Pengalihan penugasan.
- (4) Dokumen pendukung lainnya.
- 2) Penetapan SKP
- a) Ketentuan Umum
Pegawai yang wajib membuat SKP, yaitu:
 - (1) Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan;
 - (2) Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan;
 - (3) Pegawai Tugas Belajar;
 - (4) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
 - (5) Pegawai ASN Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada instansi pemerintah lainnya atau di luar instansi pemerintah;
 - (6) Pegawai ASN non Kementerian Keuangan yang ditugaskan di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
 - (7) Pegawai selain angka (1) sampai dengan angka (6) yang ditugaskan pada Kementerian Keuangan.
 - b) Batas Waktu Penetapan SKP
 - (1) Penetapan SKP di lingkungan Kementerian Keuangan paling lambat tanggal 31 Januari pada setiap tahun.
 - (2) Ketentuan batas waktu penetapan SKP sebagaimana dimaksud dalam angka (1) dikecualikan bagi:
 - (a) Pegawai non Kementerian Keuangan yang beralih status/ditugaskan ke Kementerian Keuangan;
 - (b) Pegawai Kementerian Keuangan yang kembali dari penugasan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah;
 - (c) Pegawai yang kembali bekerja dari cuti di luar tanggungan negara, cuti melahirkan, atau cuti besar/cuti sakit paling singkat selama 30 hari kalender; dan
 - (d) Pegawai yang mengalami mutasi/promosi.

Pegawai tersebut pada huruf (a) sampai dengan (d) bersama dengan Pejabat Penilai Kinerja, wajib menetapkan SKP paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak mulai bekerja yang dinyatakan dengan dokumen yang menyatakan pegawai mulai menduduki jabatan dan/atau melaksanakan tugas.

Dalam hal pegawai mengalami perpindahan jabatan pada unit yang baru dibentuk maupun unit yang baru dilakukan perubahan nomenklatur unit, maka penetapan SKP paling lambat 15 hari kerja setelah PK unit baru ditetapkan.

c) Penentuan Periode SKP

Penentuan periode SKP dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Tanggal mulai periode SKP ditentukan mulai dari 1 Januari bagi:
 - (a) Pegawai yang bekerja sejak 1 Januari termasuk CPNS;
 - (b) Pegawai yang baru kembali dari cuti melahirkan, cuti besar, dan cuti sakit dari awal tahun;
- (2) Tanggal mulai periode SKP ditentukan berdasarkan tanggal mulai/tanggal kembali dari penugasan yang tercantum dalam keputusan penugasan, bagi pegawai yang mulai/kembali dari penugasan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah;
- (3) Tanggal mulai periode SKP ditentukan sesuai tanggal mulai penugasan berdasarkan Surat Tugas Belajar bagi pegawai yang memulai tugas belajar;
- (4) Tanggal mulai periode SKP ditentukan berdasarkan tanggal pelantikan bagi Pejabat Pengawas, Pejabat Administrator, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat Fungsional;
- (5) Tanggal mulai periode SKP ditentukan berdasarkan TMT SPMT bagi Pelaksana;
- (6) Tanggal akhir periode SKP ditentukan yaitu 31 Desember bagi pegawai yang bekerja sampai dengan tanggal 31 Desember;
- (7) Tanggal akhir periode SKP ditentukan yaitu 1 hari sebelum TMT pemberhentian, pensiun, meninggal, cuti di luar tanggungan negara bagi pegawai yang berhenti, pensiun, meninggal, dan cuti di luar tanggungan negara pada tahun berjalan;
- (8) Tanggal akhir periode SKP pada unit/jabatan lama sebelum SKP Komplemen, ditentukan yaitu 1 hari sebelum TMT pada:
 - (a) Surat Tugas Belajar bagi pegawai yang akan melakukan tugas belajar.
 - (b) Keputusan penugasan bagi pegawai yang akan mulai/kembali dari penugasan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah.
 - (c) SPMT pada unit baru bagi Pelaksana yang mengalami perpindahan jabatan.
 - (d) Pelantikan pada unit baru bagi Pejabat Pengawas, Pejabat Administrator, Pejabat Pimpinan Tinggi

Pratama, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat Fungsional.

- d) Penomoran SKP
SKP yang disusun diberikan nomor dengan ketentuan sebagai berikut:

SKP	Nomor Urut	/	Kode unit satu level di atas sesuai kode persuratan	/	Tahun SKP
-----	------------	---	---	---	-----------

Contoh penomoran SKP adalah sebagai berikut:

Nomor SKP	Unit Kerja
SKP-2/SJ.5.2/2026	Bagian Pengembangan SDM, Biro Sumber Daya Manusia
SKP-1/PF/PP.7/2026	Pejabat Fungsional pada Pusdiklat KU, BPPK
SKP-5/PTB/PJ.112/2026	Pegawai Tugas Belajar

Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Non Pimpinan UPK, penomoran SKP sesuai ketentuan pada PK. Pegawai yang memiliki lebih dari 1 (satu) SKP pada tahun yang sama, wajib membuat nomor urut SKP yang berbeda.

- 3) Ketentuan Bagi Pegawai Tugas Belajar
Pegawai yang melaksanakan Tugas Belajar yang selanjutnya disingkat TB, melakukan dialog kinerja dengan Atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan SKP. Pegawai yang mengikuti program TB Dibiayai Diberhentikan, TB Dibiayai Tidak Diberhentikan, dan TB Mandiri Diberhentikan menyusun SKP dengan jenis IKI TB sebagai berikut:

- a) Penugasan Terkait Program Pembelajaran
Jenis IKI triwulanan yang wajib dimiliki oleh pegawai TB berupa penugasan sesuai kebutuhan organisasi yang bersifat *mandatory* atau pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan di perguruan tinggi. Pegawai dimaksud melakukan dialog kinerja dengan Atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja untuk menentukan IKI dan *trajectory* targetnya setiap triwulan.
Contoh:
Seorang pegawai TB bernama Arya memulai pendidikan S-2 di luar negeri pada bulan Agustus 2026 dan perguruan tinggi diproyeksikan tidak mengeluarkan hasil evaluasi akademik selama tahun 2026. Selain itu, terdapat kebutuhan organisasi untuk melakukan kajian terkait isu strategis dalam rangka optimalisasi penerimaan negara.

Tabel 23. Contoh IKI TB Penugasan Terkait Program Pembelajaran

IKI	Target	
	Q3	Q4
Nilai penugasan perkuliahan	80	80
Indeks Penyelesaian Kajian Optimalisasi Penerimaan Negara (IKI <i>Mandatory</i>)	60	80

Formula penghitungan target IKI “Indeks Penyelesaian Kajian Optimalisasi Penerimaan Negara” dirinci dengan tahapan sebagai berikut:

Tabel 24. Contoh Formula Indeksasi IKI Penugasan Terkait Program Pembelajaran

IKI “Indeks Penyelesaian Kajian Optimalisasi Penerimaan Negara” dengan target indeks 80	
Deskripsi Tahapan	Indeks
Melakukan studi literatur	60
Penyampaian draf awal kajian (proposal) ke unit pemilik probis	80
Penyampaian draf final kajian ke unit pemilik probis	100
Kajian dibahas bersama pemilik probis	120

*) Target IKI penugasan terkait program pembelajaran dilakukan lintas tahun disesuaikan dengan *cut off* periode kinerja

b) Hasil Evaluasi Akademik yang Dicapai dalam Proses Tugas Belajar

Jenis IKI ini berupa Indeks Prestasi (IP) pada setiap periode kinerja, Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) pada akhir masa studi, predikat akademik, atau bentuk evaluasi akademik lainnya yang diukur secara kuantitatif dan berlaku pada perguruan tinggi, serta telah dikonversi menjadi skala 4,00. IKI tersebut wajib dimiliki oleh pegawai TB yang diproyeksikan memiliki IP/IPK pada periode kinerja berkenaan, dengan ketentuan sebagai berikut:

(1) Bagi pegawai TB dalam negeri, *trajectory* target IKI berupa target IP/IPK yang ditentukan berdasarkan akreditasi universitas atau akreditasi program studi, yakni:

(a) Diploma III, Diploma IV, dan Strata 1 (S-1)

Akreditasi Universitas	Range Target IKI
A/Unggul/Terakreditasi Secara Internasional	3,01 – 3,50
B/Baik Sekali	3,10 – 3,60
C/Baik	3,20 – 3,70

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

Akreditasi Universitas	Range Target IKI
A/Unggul/Terakreditasi Secara Internasional	3,20 – 3,50
B/Baik Sekali	3,25 – 3,60
C/Baik	3,30 – 3,70

(2) Bagi pegawai TB luar negeri, *trajectory* target IKI berupa target IP/IPK yang akan dicapai, dengan ketentuan:

Tingkat Pendidikan	Range Target IKI
Strata 1 (S-1)	3,01 – 3,50
Strata 2 (S-2) dan Strata 3 (S-3)	3,20 – 3,50

c) Ketepatan Waktu Kelulusan

Jenis IKI ini wajib dimiliki oleh pegawai TB yang diproyeksikan lulus pada tahun berkenaan dengan target

Indeks 100. *Trajectory* target IKI ini dirumuskan pada triwulan saat periode TB berakhir (tahunan) dengan formula:

Tabel 25. Formula IKI TB Ketepatan Waktu Kelulusan

Ketepatan Waktu Kelulusan	Indeks	Kriteria
Lebih cepat	120	Pegawai dinyatakan lulus lebih cepat dengan jangka waktu 6 (enam) bulan atau lebih lebih* dan melapor tepat waktu sesuai ketentuan***
	110	Pegawai dinyatakan lulus lebih cepat minimal 3 (tiga) sampai dengan 5 (lima) bulan* dan melapor tepat waktu sesuai ketentuan***
	105	Pegawai dinyatakan lulus lebih cepat minimal 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) bulan* dan melapor tepat waktu sesuai ketentuan***
Tepat waktu	100	Pegawai dinyatakan lulus tepat waktu** dan melapor tepat waktu sesuai ketentuan***
Perpanjangan pertama sesuai ketentuan yang berlaku	97	Pegawai terlambat/tidak melapor tepat waktu sesuai ketentuan*** meskipun dinyatakan lulus lebih cepat* atau tepat waktu**
	95	Pegawai dinyatakan lulus lebih lama dengan jangka waktu sampai dengan 3 (tiga) bulan*
	90	Pegawai dinyatakan lulus lebih lama dengan jangka waktu lebih dari 3 (tiga) sampai dengan 6 (enam) bulan*
	85	Pegawai dinyatakan lulus lebih lama dengan jangka waktu lebih dari 6 (enam) sampai dengan 9 (sembilan) bulan*
	80	Pegawai dinyatakan lulus lebih lama dengan jangka waktu lebih dari 9 (sembilan) sampai dengan 12 (dua belas) bulan*
Perpanjangan kedua dan seterusnya	80	Pegawai mendapatkan perpanjangan waktu TB kali kedua dan seterusnya
Tidak Lulus	0	Pegawai belum dinyatakan lulus setelah perpanjangan waktu 1 (satu) tahun* dan/atau dinyatakan tidak lulus/dikeluarkan (<i>drop out</i>)

Keterangan:
*) Realisasi IKI dihitung dari Surat Tugas Belajar yang diterbitkan pertama kali (bukan ST perpanjangan)
**) Lulus Tepat Waktu: Pegawai TB dinyatakan lulus dalam jangka waktu kurang dari 1 (satu) bulan hingga berakhirnya Surat Tugas Belajar
***) Batas waktu melapor diri setelah dinyatakan lulus TB memperhatikan peraturan mengenai TB yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan

Penentuan realisasi jenis IKI “Ketepatan Waktu Kelulusan” dilaksanakan dengan mekanisme sebagai berikut:

- (1) Bagi pegawai yang tidak menyelesaikan TB sesuai dengan surat tugas serta memerlukan perpanjangan waktu TB yang melebihi tahun evaluasi kinerja, realisasi atas jenis

IKI “Ketepatan Waktu Kelulusan” pada tahun berjalan diperoleh berdasarkan jumlah waktu perpanjangan yang dibutuhkan hingga akhir tahun sebagaimana tabel Formula IKI TB Indeks Ketepatan Waktu Kelulusan di atas. Kemudian pada tahun berikutnya, jenis IKI tersebut wajib dicantumkan kembali dengan *trajectory* target sesuai dengan ST perpanjangan yang diterbitkan.

- (2) Apabila perpanjangan waktu TB terjadi dikarenakan *force majeure* (bukan kesalahan pegawai dengan mempertimbangkan kebijakan perguruan tinggi serta dibuktikan dengan penerbitan Surat Tugas TB Perubahan), jenis IKI “Ketepatan Waktu Kelulusan” dapat dirumuskan kembali berdasarkan hasil dialog kinerja dengan Atasan Langsung/Pejabat Penilai Kinerja.
- (3) Dikecualikan bagi pegawai TB yang menjalani cuti akademik karena cuti melahirkan, cuti sakit, atau cuti lainnya sesuai ketentuan yang berlaku, penentuan realisasi IKI dilakukan melalui proses dialog kinerja bersama Atasan Langsung/Pejabat Penilai Kinerja dengan memperhitungkan waktu studi dalam Surat Tugas TB yang diterbitkan pertama kali dan waktu perpanjangan yang diberikan setelah selesai menjalani cuti.

Penyusunan SKP bagi pegawai TB dan/atau pegawai yang menjalani *Re-Entry Program* diatur lebih lanjut sebagai berikut:

- a) Ketentuan mengenai jumlah IKI dalam HKU dikecualikan untuk:
 - (1) pegawai TB Dibiayai Diberhentikan dan TB Mandiri Diberhentikan; dan
 - (2) pegawai yang menjalani Program *Re-Entry* Pemberdayaan setelah TB.
- b) Pegawai TB yang diproyeksikan lulus pada tahun penilaian wajib memiliki jenis IKI “Ketepatan Waktu Kelulusan” dan IKI “Hasil Evaluasi Akademik yang Dicapai dalam Proses Tugas Belajar”.
- c) Dalam hal pegawai mengikuti program TB Dibiayai Diberhentikan dan TB Mandiri Diberhentikan, SKP disusun dengan jenis SKP TB dan seluruhnya berisi IKI TB sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri ini.
- d) Dalam hal pegawai mengikuti program TB Dibiayai Tidak Diberhentikan, ketentuan penyusunan SKP TB sebagai berikut:
 - (1) pegawai hanya memiliki 1 (satu) jenis SKP, yaitu SKP TB;
 - (2) IKI terdiri atas IKI terkait tugas dan fungsi pada unit kerja masing-masing serta IKI TB; dan
 - (3) jumlah IKI pada SKP TB mengikuti ketentuan jumlah IKI sesuai jenjang jabatan,
 - (4) komposisi jumlah IKI terkait tugas dan fungsi minimal sama banyak dengan IKI TB;
- e) Dalam hal pegawai mengikuti program TB Mandiri Tidak Diberhentikan, SKP disusun dengan jenis SKP Peta/Non Peta dan seluruhnya berisi IKI sesuai tugas dan fungsi pada unit kerja masing-masing.
- f) Pegawai yang telah menyelesaikan program TB dan mengikuti Program *Re-Entry* Pemberdayaan menyusun SKP

Non Peta yang berisi seluruh IKI terkait dengan penugasan yang diberikan kepada pegawai bersangkutan, misalnya magang, *secondment*, atau penugasan lain yang diberikan oleh unit kerja.

- g) Khusus untuk IKI TB & *Re-Entry Program*:
 - (1) kolom Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang Diintervensi berisi sasaran TB, yaitu “Pengembangan SDM yang efektif”; dan
 - (2) kolom Rencana Hasil Kerja berisi sasaran antara TB, yaitu “Pengembangan kompetensi pegawai yang optimal”.
- h) Pegawai TB Dibiayai Diberhentikan, TB Dibiayai Tidak Diberhentikan, dan TB Mandiri Diberhentikan yang menjalani cuti perkuliahan status kepegawaiannya dikembalikan menjadi pegawai aktif, serta wajib melakukan:
 - (1) penyesuaian atas SKP TB yang telah disusun; serta
 - (2) penyusunan SKP Komplemen sesuai tugas dan fungsi pada unit kerja.

4) Ketentuan Lainnya

Selain ketentuan yang telah disampaikan pada angka 1) sampai dengan angka 3), bagi beberapa pegawai/pejabat di lingkungan Kementerian Keuangan dalam menyusun SKP diberlakukan penambahan dan/atau penyesuaian ketentuan sebagai berikut:

- a) SKP Staf Ahli Menteri Keuangan dan Tenaga Pengkaji Rencana Hasil Kerja dan IKI pejabat tersebut mencakup 2 (dua) komponen berikut:
 - (1) penugasan strategis yang diberikan oleh atasan langsung;
 - (2) pelaksanaan tugas dalam rangka mendukung kinerja atasan langsung.

Selain itu dapat ditambahkan IKI yang merefleksikan bidang tugas terkait penyusunan kajian untuk penelaahan dan penyusunan rekomendasi kepada atasan langsung yang diukur dengan IKI bersifat *output/outcome*. Cara penyusunan dan format SKP bagi pejabat dimaksud mengikuti ketentuan yang berlaku bagi pimpinan UPK.

- b) SKP Pejabat Fungsional
 - IKI bagi para pejabat fungsional terdiri atas:
 - (1) penugasan strategis yang diberikan oleh atasan langsung;
 - (2) pelaksanaan tugas dan fungsi (tugas dan lingkup kegiatan) pejabat fungsional. IKI yang dimiliki oleh Pejabat Fungsional di bidang Keuangan Negara agar menggambarkan bidang penugasan pada lingkup pengelolaan keuangan negara; dan
 - (3) kajian terkait dengan keahlian/kompetensi pejabat fungsional.

Pengelola Jabatan Fungsional berwenang menyusun IKI *mandatory* bagi pejabat fungsional pada unit kerja sesuai lingkup pembinaan.

- c) SKP CPNS

SKP CPNS berisi rencana hasil kerja, IKI, dan perilaku kerja sesuai tugas dan fungsi pegawai atau berdasarkan penugasan dari atasan yang harus diselesaikan, dengan periode penilaian sejak pegawai mulai bekerja sampai

dengan akhir periode evaluasi. SKP CPNS tidak terikat dengan ketentuan jumlah minimal IKI.

d) SKP pegawai yang mendapat penugasan tertentu:

(1) Pelaksana Tugas (Plt.)

- (a) Pegawai yang menjadi Plt. sejak awal tahun menyusun 2 (dua) dokumen SKP, yaitu SKP pada jabatan definitif dan SKP pada jabatan Plt. Pada SKP jabatan Plt., pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung dari jabatan yang ditempati sebagai Plt. sesuai proses perencanaan SKP. Kemudian pada SKP jabatan definitif ditambahkan 1 (satu) IKU/IKI yang mengukur NHK jabatan Plt.
- (b) Pegawai yang menjadi Plt. pada tahun berjalan wajib menyusun SKP adendum pada jabatan definitif dengan menambahkan 1 (satu) IKU/IKI yang mengukur NHK jabatan Plt. Dalam hal diperlukan untuk melakukan cascading IKI kepada pegawai pada tahun berjalan, pegawai yang menjadi Plt. juga menyusun SKP jabatan Plt. sebagaimana huruf (a).
- (c) Plt. memiliki kewenangan untuk melaksanakan dialog kinerja bersama bawahan pada jabatan yang ditempati sebagai Plt.
- (d) Dalam hal Plt. merupakan pimpinan UPK, IKU/IKI yang mengukur NHK jabatan Plt. diletakkan pada Sasaran Strategis terkait organisasi/SDM dalam perspektif *Learning and Growth*.
- (e) Penyusunan SKP oleh Plt. tidak terikat dengan ketentuan jumlah maksimal IKI.

(2) *Squad team*/Tim Kerja Penuh Waktu

Pegawai yang ditugaskan dalam *squad team* penuh waktu atau tim kerja penuh waktu yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan atau PPTM, melakukan dialog kinerja bersama atasan langsung pada unit definitif dan pemilik kinerja/ketua *squad team*/tim kerja penuh waktu dimaksud, dengan ketentuan:

- (a) Pegawai dan ketua tim menyepakati ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja selama penugasan *squad team*/tim kerja penuh waktu.
- (b) Pegawai/ketua tim menyampaikan hasil kesepakatan pada butir (a) kepada atasan langsung definitif pegawai yang bersangkutan.
- (c) HKU terdiri minimal 1 (satu) buah IKI dengan indikator kinerja dan target sesuai dengan *output/output* dari penugasan *squad team*/tim kerja penuh waktu dimaksud; dan

(3) Pegawai penugasan ke luar Kementerian Keuangan

- (a) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada instansi pemerintah
Pegawai melakukan:

- i. dialog kinerja dengan atasan langsung unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja yang ditetapkan dalam dokumen SKP;
- ii. merekam SKP dan realisasi IKI pada aplikasi manajemen kinerja pegawai Kementerian Keuangan secara periodik dan tahunan; dan

- iii. menyampaikan dokumen SKP dan dokumen penilaian kinerja termasuk hasil evaluasi perilaku kerja yang ditetapkan oleh unit penugasan kepada Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal secara periodik dan tahunan.
- (b) Pegawai Kementerian Keuangan yang ditugaskan di luar instansi pemerintah
Pegawai melakukan:
 - i. dialog kinerja dengan atasan langsung unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja;
 - ii. merekam IKI serta menetapkan dokumen SKP pada aplikasi manajemen kinerja pegawai Kementerian Keuangan;
 - iii. merekam realisasi IKI serta menyampaikan dokumen penilaian kinerja termasuk hasil evaluasi perilaku kerja yang dilakukan oleh unit penugasan kepada Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal secara periodik dan tahunan; dan
 - iv. menetapkan dokumen penilaian kinerja dengan Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal secara periodik dan tahunan.
- (c) Pegawai non Kementerian Keuangan yang ditugaskan di lingkungan Kementerian Keuangan
 - i. Pegawai ASN non Kementerian Keuangan melakukan:
 - i) dialog kinerja dengan atasan langsung di Kementerian Keuangan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja yang ditetapkan dalam dokumen SKP;
 - ii) merekam IKI serta menetapkan dokumen SKP pada aplikasi manajemen kinerja pegawai Kementerian Keuangan;
 - iii) merekam realisasi IKI dan melakukan evaluasi perilaku kerja melalui sistem informasi pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan secara periodik dan tahunan; dan
 - iv) menetapkan dokumen penilaian kinerja bersama Pejabat Penilai Kinerja pada Kementerian Keuangan serta disampaikan kepada atasan langsung unit asalnya secara periodik dan tahunan.
 - ii. Pegawai selain huruf (a), huruf (b), dan huruf (c) butir i di lingkup Kementerian Keuangan
SKP bagi pegawai dimaksud dapat diatur lebih rinci sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam penyusunan SKP, pegawai sebagaimana dimaksud dalam huruf (a) dan huruf (b) menyusun minimal 1 (satu) IKI yang berkontribusi atau memiliki dampak bagi Kementerian Keuangan. Dalam penyusunan IKI dimaksud, pegawai dapat berdialog dengan Pejabat Penilai Kinerja atau pejabat lain yang ditunjuk di Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat

Jenderal Kementerian Keuangan. SKP Pegawai Penugasan ke luar Kementerian Keuangan tidak terikat dengan ketentuan jumlah minimal IKI.

(4) SKP Pegawai Mutasi dan Promosi

- (a) Dalam hal terjadi mutasi atau promosi pegawai setelah dokumen SKP ditetapkan, maka pegawai dimaksud menyelesaikan pelaporan kinerja pada jabatan lama paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah tanggal perpindahan jabatan, dengan terlebih dahulu melakukan dialog kinerja bersama atasan langsung untuk menyepakati *trajectory* target dan realisasi kinerja sampai dengan tanggal perpindahan jabatan, serta selanjutnya disampaikan kepada pengelola kinerja dan dilakukan penyesuaian dalam aplikasi manajemen kinerja pegawai Kementerian Keuangan.
- (b) Setelah dilakukan peremajaan data kepegawaian ke jabatan baru, pegawai menyusun SKP paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak mulai melaksanakan tugas pada jabatan baru, dengan terlebih dahulu melakukan dialog kinerja bersama atasan langsung pada unit baru yang direkam pada sistem informasi pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan.
- (c) Dalam hal terjadi perpindahan Pejabat Penilai Kinerja, maka pegawai melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja yang baru untuk mendapatkan klarifikasi terkait ekspektasi hasil kerja dan perilaku kerja serta dapat melakukan penetapan SKP Adendum apabila terdapat perubahan IKI dan/atau *trajectory* target kinerja.
- (d) Pengelola kinerja pada unit sesudah pegawai mengalami perpindahan jabatan, segera melakukan revaluasi K3 setelah SKP komplemen ditetapkan.

(5) SKP Pegawai yang cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit

- (a) Selama satu periode kinerja periodik triwulanan secara penuh
 - i. Bagi pegawai yang menjalani cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit pada triwulan I secara penuh, SKP ditetapkan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah kembali dengan periode 1 (satu) tahun penuh dan tidak membuat target pada periode triwulan I.
 - ii. Bagi pegawai yang menjalani cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit pada triwulan II, triwulan III, dan/atau triwulan IV, pegawai dimaksud membuat SKP adendum dengan menghapus target pada triwulan dimaksud.
- (b) Pada pertengahan periode kinerja periodik triwulanan
 - i. Pegawai yang menjalani cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit pada pertengahan periode kinerja, dapat membuat SKP adendum dengan menyesuaikan target dan realisasi pada triwulan berjalan dan triwulan selanjutnya saat pegawai kembali aktif bekerja.
 - ii. Pegawai yang kembali bekerja setelah menjalani cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit pada

pertengahan periode kinerja periodik triwulan I, SKP ditetapkan paling lambat 15 (lima belas) hari kalender setelah kembali aktif bekerja dengan periode 1 (satu) tahun penuh serta menentukan target pada triwulan I (sesuai dengan masa bekerja pada triwulan I) dan triwulan selanjutnya.

b. Pelaksanaan Kinerja Pegawai

Pelaksanaan kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai target kinerja.

1) Dialog Kinerja Pegawai

Dalam manajemen kinerja, dialog kinerja pegawai yang selanjutnya disebut dengan Dialog Kinerja Individu yang selanjutnya disingkat DKI, memiliki peranan yang sangat penting sebagai media komunikasi antara atasan langsung dengan pegawai. Bagi pegawai yang melaksanakan mekanisme kerja secara kolaboratif dan/atau penugasan di luar unit kerja, DKI dapat dilakukan bersama ketua tim/kelompok kerja dan/atau atasan langsung pada unit penugasan. Pelaksanaan DKI mencakup tahapan perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, dan tindak lanjut dalam rangka mencapai target hasil kerja dan perilaku kerja untuk mendukung kinerja organisasi. DKI dapat diselenggarakan secara langsung/tatap muka dan/atau tidak langsung/menggunakan media tertentu. DKI dapat dilakukan secara insidental atau periodik (bulanan/triwulanan) berdasarkan kebutuhan dan dilaporkan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan.

a) Pemanfaatan DKI

DKI dimanfaatkan untuk keperluan sebagai berikut:

(1) Penyusunan rencana kinerja

DKI dimanfaatkan untuk menyepakati rencana hasil kerja, target hasil kerja secara tahunan yang diturunkan secara periode bulanan/triwulan, dan perilaku kerja yang tertuang pada SKP.

(2) Pelaksanaan rencana kinerja, pemantauan, dan pemberian umpan balik berkelanjutan, serta pembinaan kinerja

DKI dimanfaatkan untuk memantau dan mengevaluasi capaian, implementasi strategi pencapaian target kinerja periode sebelumnya termasuk hambatannya bersama Pejabat Penilai Kinerja serta menyepakati target dan strategi pencapaiannya berdasarkan hasil evaluasi apabila terdapat perubahan, sehingga setiap periode *trajectory* dapat diperoleh realisasinya.

(3) Pengembangan kompetensi pegawai

DKI dimanfaatkan untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilaksanakan sebelumnya, dan penyusunan pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

(4) Rencana pengembangan karier pegawai

DKI dimanfaatkan untuk penyusunan dan pengisian rencana pengembangan karier individu sebagaimana diatur dalam kebijakan manajemen karier.

b) Ruang Lingkup dan Pelaksanaan DKI

(1) Perencanaan Sasaran Kinerja Pegawai

Dialog antara Pejabat Penilai Kinerja dan pegawai dalam penentuan SKP merupakan tahap awal dari DKI. Pada tahap ini terjadi dialog yang menghasilkan kesepakatan atas SKP dan dapat membuat rencana aksi (*action plan*) yang akan dilakukan.

(2) Pelaksanaan Rencana Kinerja

Dalam rangka pencapaian SKP yang telah ditetapkan, pegawai melaksanakan rencana-rencana aksi yang telah disepakati sebagai upaya pencapaian hasil kerja yang tertuang pada SKP, sehingga setiap periode *trajectory* dapat diperoleh realisasinya.

(3) Pemantauan Kinerja

Pemantauan Kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja untuk mengamati pelaksanaan rencana aksi oleh pegawai. Pemantauan kinerja dilakukan terhadap proses dan/atau realisasi atas hasil kerja dan perilaku kerja yang dilakukan setiap bulan atau secara insidental dan dilaporkan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan.

(4) Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan

Umpan balik berkelanjutan merupakan komponen dalam pengelolaan kinerja pegawai yang bertujuan untuk menyediakan informasi dari berbagai pihak yang dibutuhkan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Umpan balik berkelanjutan dapat diberikan secara insidental dan/atau triwulanan secara langsung/tidak langsung. Dokumentasi umpan balik berkelanjutan dapat dilakukan secara insidental/berkala. Pemberian umpan balik berkelanjutan dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

(a) Pemberi Umpan Balik Berkelanjutan

Umpan balik berkelanjutan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- i. Pejabat Penilai Kinerja wajib memberikan umpan balik berkelanjutan kepada pegawai atas hasil kerja dan perilaku kerja.
- ii. Pejabat Penilai Kinerja dapat meminta rekomendasi dan umpan balik berkelanjutan dalam rangka evaluasi kinerja bagi:
 - i) pegawai yang menjadi bawahannya, dari pegawai Kementerian Keuangan di luar unit kerja pegawai bersangkutan atas hasil kerja dan perilaku kerja;
 - ii) pegawai TB, dari pimpinan institusi di mana yang bersangkutan melaksanakan TB, dosen/tenaga pengajar/pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan TB pegawai; dan
 - iii) pegawai yang merupakan pejabat fungsional, anggota *squad team*, atau tim kerja penuh waktu dari ketua tim/kelompok kerja atas hasil kerja dan perilaku kerja serta

rekomendasi dari anggota tim lainnya atas perilaku kerja.

- iii. Rekan kerja setingkat dan pegawai yang menjadi bawahannya dapat memberikan umpan balik berkelanjutan atas perilaku kerja.
- (b) Mekanisme Pemberian Umpan Balik Berkelanjutan
 - i. Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan secara langsung yaitu secara tatap muka maupun tidak langsung dengan menggunakan media tertentu. Selanjutnya pelaksanaan umpan balik berkelanjutan terdiri atas:
 - i) Umpan balik berkala/terjadwal yaitu umpan balik yang dilakukan secara rutin sesuai kesepakatan pemberi umpan balik dan pegawai.
 - ii) 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. Umpan balik ini dapat dilakukan sesegera mungkin dan pada saat kejadian dengan mempertimbangkan manfaat positif yang akan didapatkan.
 - ii. Adapun teknik pemberian masukan lainnya dapat disesuaikan dengan mempertimbangkan media yang digunakan dalam pemberian umpan balik, situasi dan kondisi dari pekerjaan dan juga pegawai. Selain itu, wajib mengedepankan implementasi sistem merit yang berfokus pada kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas dan moralitas, secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau disabilitas.
 - iv. Dalam memberikan umpan balik berkelanjutan, Pejabat Penilai Kinerja juga dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - i) 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;
 - ii) seluruh umpan balik yang diterima pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas hasil kerja pegawai pada saat dialog kinerja; dan/atau
 - iii) pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan membandingkan kinerja antar pegawai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.

(c) Tindak Lanjut Terhadap Umpan Balik

Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, Pejabat Penilai Kinerja dapat mengetahui pegawai yang:

- i. menunjukkan kemajuan kinerja, sehingga Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan apresiasi/penghargaan/pengembangan lainnya termasuk mendapatkan kesempatan pembinaan kinerja atas inisiatif sendiri; atau
- ii. tidak menunjukkan kemajuan kinerja, sehingga Pejabat Penilai Kinerja dapat:
 - i) melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja; dan/atau
 - ii) melakukan penyesuaian dukungan sumber daya.

(5) Pelaksanaan Pembinaan Kinerja

Pembinaan kinerja dapat dilakukan dalam hal dibutuhkan berdasarkan hasil umpan balik berkelanjutan dari atasan langsung, ketua tim/kelompok kerja, dan/atau Pejabat Penilai Kinerja, atau berdasarkan inisiatif dari pegawai. Metode pelaksanaan pembinaan kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

(a) Pembinaan kinerja personal

Pembinaan dilaksanakan dengan cara diskusi *one-on-one* antara Pejabat Penilai Kinerja dan pegawai untuk menyusun strategi dan mengidentifikasi hambatan dalam pencapaian target kinerja serta memperoleh kesepakatan guna menentukan rencana aksi masing-masing pegawai.

(b) Pembinaan kinerja kelompok

Pembinaan dilaksanakan dengan cara diskusi *one to many* antara Pejabat Penilai Kinerja dan para pegawai pada unit kerja berkenaan yang diatur sebagai berikut:

- i. Dalam sesi pembinaan kinerja kelompok Pejabat Penilai Kinerja harus berfokus pada:
 - i) target (*goal setting*) dari masing-masing pegawai;
 - ii) kemampuan pegawai dalam pencapaian target sehingga atasan langsung selaku pembina seharusnya dapat menentukan pegawai mana saja yang harus diprioritaskan pembinaannya;
 - iii) tindak lanjut yang harus dilakukan oleh pegawai; dan
 - iv) pengembangan kompetensi bagi masing-masing pegawai apabila dibutuhkan.
- ii. Pejabat Penilai Kinerja memiliki tanggung jawab untuk dapat memberikan ruang kepada setiap pegawai selama proses pembinaan untuk berkontribusi dalam dialog dan menciptakan iklim saling percaya, saling memotivasi, serta saling menjaga kerahasiaan.

Bentuk pembinaan kinerja terdiri atas bimbingan kinerja (*coaching*, *mentoring*, dan *formal/informal*

training), dan Konseling Kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

(a) Bimbingan Kinerja

Bimbingan kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi pegawai serta mencegah terjadinya kegagalan kinerja.

i. Pemberi Bimbingan Kinerja

Bimbingan kinerja dapat diberikan oleh pejabat penilai kinerja pegawai, *peers*, atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus apabila diperlukan.

ii. Bentuk Bimbingan Kinerja

Bimbingan kinerja dapat berupa:

i) *Coaching*

Coaching merupakan aktivitas bertanya antara Pejabat Penilai Kinerja atau pihak lain yang mendapatkan penugasan khusus (*coach*) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki pegawai. Metode komunikasi yang digunakan oleh *coach* lebih dominan dengan bertanya (*asking*).

(i) Tujuan *coaching*

- Pegawai mampu menemukan strategi untuk pemecahan masalah;
- Pegawai mampu menggali kemampuan dalam dirinya; dan
- Pegawai berlaku lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.

(ii) Tahapan *coaching*

- *Pre-coaching*

Tahap awal dari pembinaan kinerja dalam bentuk *coaching* yakni melakukan identifikasi kebutuhan. Identifikasi tersebut dapat berasal dari Pejabat Penilai Kinerja atau inisiatif pegawai. Pada *coaching* yang diselenggarakan atas inisiatif Pejabat Penilai Kinerja, dapat dimulai dengan mengomunikasikan adanya kebutuhan *coaching*. Pada *coaching* yang diselenggarakan atas inisiatif pegawai, pegawai dapat menyampaikan kebutuhan *coaching* berkenaan kepada atasan langsung. Pada tahap *pre-coaching*, Pejabat Penilai Kinerja meminta pegawai mengisi formulir *Individual Performance Review* yang selanjutnya disingkat IPR, yang berisi:

- Profil pegawai, nilai hasil kerja dan perilaku kerja, serta prestasi individu;
- *Progress* atau capaian hasil kerja/IKI dan nilai perilaku kerja;

- Masalah atau hambatan yang dialami pegawai;
- Penyebab dari masalah atau hambatan tersebut; dan
- Alternatif solusi atau usulan strategi penyelesaian untuk mengatasi kendala atau kesulitan tersebut (apabila terdapat alternatif solusi yang akan diusulkan).

Gambar 35. Contoh Format *Individual Performance Review*

FORMAT *INDIVIDUAL PERFORMANCE REVIEW* (IPR)

BULAN:

TAHUN:

NAMA :

UNIT ESELON IV :

NIP :

UNIT ESELON III :

JABATAN :

UNIT ESELON II :

HASIL KERJA

IKI	Capaian pada Periode IPR	Umpan Balik Berkelanjutan**	Kendala/Hambatan dan Penyebabnya**	Usulan Strategi Penyelesaian***
IKI 1				
IKI 2		(dari evaluator atasan)		
IKI 3			(diisi oleh atasan atau pegawai)	(diisi oleh atasan atau pegawai)
IKI dst				

PERILAKU KERJA

Value/aspek	Capaian pada Periode IPR	Umpan Balik Berkelanjutan**	Kendala/Hambatan dan Penyebabnya**	Usulan Strategi Penyelesaian***
Value/aspek 1				
Value/aspek 2		(dari evaluator secara 360°)		
Value/aspek 3			(diisi oleh atasan atau pegawai)	(diisi oleh atasan atau pegawai)
Value/aspek dst				

USULAN PELATIHAN (*TRAINING*)

Nama/Topik Pelatihan	Kompetensi yang dikembangkan	Waktu	Penyelenggara

KESIMPULAN

(diisi oleh atasan dan/atau pegawai setelah melihat hasil kerja dan perilaku kerja pegawai)

Tempat, Tanggal/Bulan/Tahun

Nama Pegawai/Atasan Langsung***

NIP.....

* Dapat diisi oleh yang mengusulkan

** Umpan balik dari evaluator

*** Nama pegawai/atasan langsung

- Pelaksanaan *coaching*

Pada pelaksanaan *coaching*, Pejabat Penilai Kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus antara lain:

- Melakukan evaluasi formulir IPR yang telah dibuat oleh anggota.
- Menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja menggunakan metode bertanya (*asking*).
- Mendengar aktif dan berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi pegawai.
- Mendiskusikan alternatif solusi/strategi penyelesaian atas permasalahan yang dihadapi pegawai secara positif.
- Pelaksanaan *coaching* membutuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun *progress* kinerja yang telah dicapainya.
- Menggunakan teknik *coaching* yang dikuasai.

- Pasca *coaching*

Setelah *coaching* selesai dilaksanakan, Pejabat Penilai Kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus dan pegawai mengisi dan menandatangani laporan pelaksanaan *coaching* termasuk kesepakatan rencana aksi terkait penyelesaian target kinerja maupun pengembangan diri pegawai.

Berikut contoh format pasca Pembinaan Kinerja yang dapat dipakai sebagai laporan pembinaan Kinerja dalam bentuk *Coaching*, *Mentoring* ataupun *Counselling*, sesuai dengan Pembinaan Kinerja yang dilakukan.

Gambar 36. Contoh Format Laporan Pembinaan Kinerja

LAPORAN PELAKSANAAN PEMBINAAN KINERJA
COACHING/MENTORING/COUNSELING KINERJA*

Tanggal Pelaksanaan :

Identitas Pegawai

Identitas Pembina

Nama : Nama :

NIP : NIP :

Jabatan : Jabatan :

Unit Eselon Asal : Unit Eselon Asal :

KESIMPULAN RINGKAS

(diisi oleh pembina kinerja (coach/mentor/counselor))

KESEPAKATAN RENCANA AKSI (ACTION PLAN)

HASIL KERJA

IKI	Target	Rencana Aksi	Jangka Waktu	Sumber Daya Yang Dibutuhkan	Evaluasi Pembina	
					V/X**	Catatan
IKI 1		1.		(semua kolom diisi oleh		
		2.		Pegawai untuk Coaching &		
		3. dst.		Mentoring)		
IKI dst.						

PERILAKU KERJA

Value/Aspek	Standar Perilaku Kerja	Rencana Aksi	Jangka Waktu	Sumber Daya Yang Dibutuhkan	Evaluasi Pembina	
					V/X**	Catatan
Value/Aspek 1		1.		(tabel dipakai untuk laporan		
		2.		Konseling kinerja yang diisi		
		3. dst.		oleh Konselor)		
Value/Aspek dst.						

ttd/Persetuan Pegawai

ttd/Persetujuan Pembina

Nama Pegawai

Nama Pembina

* Pilih salah satu

** Ceklis dilakukan/tidak

ii) *Mentoring*

Mentoring merupakan aktivitas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dari Pejabat Penilai Kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*mentor*) yang berpengalaman/ahli pada sebuah bidang yang ingin dipelajari oleh pegawai (*mentee*). Metode komunikasi yang digunakan lebih dominan menyampaikan informasi (*telling*). Tujuan *mentoring*:

(i) Pegawai mendapatkan dan memiliki keahlian dalam bidang yang baru.

(ii) Pegawai mampu mengurangi potensi kesalahan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

Mentoring kinerja dapat dilakukan antara pegawai dengan Pejabat Penilai Kinerja atau rekan kerja (*peers*) dalam tim kerja yang memiliki keahlian tertentu, dengan tahapan *mentoring* sebagai berikut:

(i) *Pre-mentoring*

Tahap awal dari pembinaan kinerja dalam bentuk *mentoring* yakni melakukan identifikasi kebutuhan *mentoring*. Identifikasi tersebut dapat berasal dari Pejabat Penilai Kinerja atau inisiatif pegawai.

Pada *mentoring* atas inisiatif atasan langsung, Pejabat Penilai Kinerja dapat mengomunikasi adanya kebutuhan *mentoring* serta meminta pegawai mengisi IPR sebagaimana format IPR untuk kebutuhan *Coaching* dan mengisi format pengajuan *mentoring*.

Sedangkan *mentoring* atas inisiatif sendiri dimulai dengan pegawai menyusun rencana aksi untuk mengidentifikasi:

- Tujuan pelaksanaan *mentoring*;
- Keahlian dan/atau keterampilan spesifik apa yang ingin/akan dikembangkan;
- Langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan/atau keterampilan tersebut;
- Rekomendasi mentor yang diinginkan pegawai (misalnya atasan langsung atau *peers*);
- Jangka waktu *mentoring*;
- Perubahan apa yang diharapkan atasan langsung dengan adanya *mentoring*; dan
- Ukuran keberhasilan *mentoring*.

Berikut contoh format pengajuan *mentoring*:

Gambar 37. Contoh Format Formulir Pengajuan *Mentoring*

FORMULIR PENGAJUAN MENTORING					
Identitas Pegawai		Identitas Atasan Langsung		Target Mentor (Atasan Langsung/Peer)	
Nama	:	Nama	:	Nama	:
NIP	:	NIP	:	NIP	:
Jabatan	:	Jabatan	:	Jabatan	:
Unit Eselon Asal	:	Unit Eselon Asal	:	Unit Eselon Asal	:
Jenis Mentoring : Atas Inisiatif Sendiri/ Rekomendasi Atasan Langsung**					
Tujuan :					
Keterampilan Spesifik/Teknis/Keahlian yang Akan Dikembangkan :					
Jangka Waktu Mentoring :					
Tanggal Mulai s/d Selesai :					
Materi Mentoring	Rencana Aksi		Target Waktu	Ukuran Keberhasilan	
Materi 1	1. (diisi oleh inisiator)			(diisi oleh inisiator)	
	2.				
	3. dst.				
Materi 2, Dst	1.				
	2.				
Perubahan yang diharapkan atasan pegawai	(diisi oleh atasan pegawai)				
ttd Pemohon Nama Pegawai	ttd/Persetujuan Pimpinan Langsung Nama Atasan Langsung		ttd/Persetujuan Mentor* Nama Atasan Langsung		
* Apabila mentor bukan atasan langsung					
** Pilih salah satu					

(ii) Pelaksanaan *mentoring*

Pelaksanaan *mentoring* secara garis besar memiliki kesamaan dengan pembinaan kinerja dalam bentuk *coaching*. Namun perbedaan dari pembinaan kinerja dalam bentuk *mentoring* yakni pegawai mempelajari hal spesifik/teknis dari mentor yang merupakan ahli dalam bidang tertentu. Teknik yang digunakan oleh mentor mengutamakan adanya pemberian informasi (*telling*) dan pendampingan berdasarkan keahlian dari mentor.

(iii) Pasca *mentoring*

Setelah *mentoring* selesai dilaksanakan, Pejabat Penilai Kinerja, atau rekan kerja (*peers*) dalam tim kerja yang menjadi mentor dan pegawai mengisi serta menetapkan laporan pelaksanaan *mentoring*.

Ketentuan lebih lanjut mengenai teknis pelaksanaan, metode dan bentuk *mentoring* mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau

ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan.

iii) *Formal dan Informal Training*

Formal dan Informal Training merupakan strategi pencapaian target/*action plan* dari pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* atau dapat dilakukan secara langsung berdasarkan umpan balik berkelanjutan. Kebutuhan dan realisasi pelaksanaan *Formal* dan *Informal Training* dapat didiskusikan lebih lanjut antara pimpinan dan anggota. Pengaturan lebih lanjut terkait bimbingan kinerja dalam bentuk *Formal* dan *Informal Training* mengacu pada ketentuan terkait pengembangan kompetensi yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, jika diperlukan:

- i. Pegawai mengisi dan menetapkan format umpan balik pelaksanaan bimbingan kinerja yang kemudian diserahkan kepada atasan dari atasan langsung.
- ii. Pejabat penilai kinerja atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus membuat evaluasi atas Bimbingan Kinerja.
- iii. Pejabat penilai kinerja melaporkan rekaman informasi hasil pelaksanaan dan evaluasi bimbingan kinerja kepada atasan dari atasan langsung dengan tetap memperhatikan kerahasiaan.
- iv. Atasan dari Pejabat Penilai Kinerja, Pejabat yang Berwenang (PyB), dan/atau pimpinan unit kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan berdasarkan rekaman informasi hasil pelaksanaan Bimbingan Kinerja dan evaluasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berikut contoh format umpan balik pelaksanaan Pembinaan Kinerja:

Gambar 38. Contoh Format Formulir Evaluasi/Umpan Balik Pembinaan Kinerja

FORMULIR EVALUASI/UMPAN BALIK PEMBINAAN KINERJA		
Tanggal Pelaksanaan		
Identitas Pegawai		Identitas Coach/Mentor/Konselor
Nama :		Nama :
NIP :		NIP :
Jabatan :		Jabatan :
Unit Eselon Asal. :		Unit Eselon Asal :
Dimensi	Item	Jawaban*
Kepuasan Pegawai	1. Saya merasa terbantu dengan proses C/M/C ini	1-2-3-4-5
	2. Saya merasa didengarkan dan dipahami	1-2-3-4-5
	3. Saya merasa bebas mengemukakan pemikiran	1-2-3-4-5
	4. Kegiatan ini membantu saya mencari solusi dan aksi tindak lanjut	1-2-3-4-5
Kompetensi Coach/Mentor/Konselor	5. Coach/Mentor/Konselor memiliki kompetensi yang memadai	1-2-3-4-5
	6. Proses dialog dilakukan dengan konstruktif berdasarkan data dukung	1-2-3-4-5
* keterangan skala penilaian: 1 (kurang setuju) s/d 5 (sangat setuju)		
Saran/Masukan Umum		
(diisi oleh pegawai dengan masukan berupa narasi kepada pembina kinerja)		

(b) Konseling Kinerja

Konseling Kinerja merupakan proses identifikasi dan penyelesaian masalah perilaku kerja pegawai yang menghambat tercapainya target kinerja dan dilaksanakan secara individual dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan tanggung jawab.

i. Tahapan Konseling Kinerja:

i) Pra-Konseling Kinerja

Tahap awal dari pembinaan kinerja dalam bentuk konseling kinerja yakni melakukan identifikasi kebutuhan konseling. Identifikasi tersebut dapat berasal dari pejabat penilai kinerja atau inisiatif pegawai.

Pada identifikasi kebutuhan konseling kinerja pegawai atas inisiatif atasan langsung, maka:

(i) Identifikasi pegawai yang memiliki permasalahan perilaku kerja dilakukan oleh atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan hasil pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik berkelanjutan dari berbagai pihak.

(ii) Apabila perilaku kerja telah dinilai atau berpotensi menghambat pencapaian kinerja pegawai, tim kerja, dan/atau kinerja unit kerjanya, maka atasan

langsung/Pejabat Penilai Kinerja wajib mengomunikasikannya kepada pegawai untuk dilakukan konseling kinerja.

Sedangkan konseling kinerja atas inisiatif sendiri dimulai dengan pegawai melakukan penilaian diri/*self assessment* mengenai perilaku kerja atau permasalahan yang dialami dan berpotensi mengganggu tercapainya target kinerja. Apabila pegawai memilih pejabat penilai kinerja untuk mendapatkan layanan konseling kinerja, keinginan tersebut dapat disampaikan untuk kemudian mendapatkan penjadwalan dari pejabat penilai kinerja selaku konselor. Konseling atas inisiatif sendiri dapat juga diberikan dengan pilihan layanan konseling yang tersedia di Kementerian Keuangan.

ii) Pihak yang melakukan konseling kinerja

Konseling kinerja dapat dilakukan oleh:

- (i) Atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja yang telah memperoleh pelatihan konseling, dan dilaksanakan dengan mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri ini;
- (ii) Pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling yang dilaksanakan dengan mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan; atau
- (iii) Konselor independen yang ditetapkan oleh Unit Kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian, yang dilaksanakan dengan mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

iii) Pelaksanaan konseling kinerja oleh pejabat penilai kinerja

Dalam pelaksanaan konseling kinerja, pejabat penilai kinerja melakukan hal antara lain:

- (i) mempelajari data identifikasi permasalahan perilaku kerja pegawai;
- (ii) membangun hubungan positif dan menginformasikan bahwa konseling kinerja dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab;
- (iii) mendengar aktif dan berempati dengan permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai;
- (iv) menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan perilaku kerja;

- (v) mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai; dan
 - (vi) menumbuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan perilaku kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling kinerja.
- iv) Pasca Konseling Kinerja
- (i) Setelah konseling kinerja selesai dilaksanakan, konselor atau pihak yang memberikan konseling kinerja mengisi dan menetapkan format rekaman informasi hasil konseling kinerja serta membuat rekomendasi atau melakukan eskalasi kasus apabila dibutuhkan;
 - (ii) Dalam hal dibutuhkan dan dengan memegang prinsip kerahasiaan:
 - Rekaman informasi hasil konseling kinerja dilaporkan oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja.
 - Atasan dari atasan langsung sebagai 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 perundang-undangan.

Ketentuan lebih lanjut mengenai teknis konseling mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan.

2) Perubahan SKP dan Manual IKI

a) Perubahan SKP

Perubahan SKP dapat dibagi menjadi SKP Adendum dan SKP Komplemen:

(1) SKP Adendum

SKP Adendum merupakan perubahan sebagian atau keseluruhan informasi pada SKP yang telah ditetapkan meliputi rencana hasil kerja, IKI, target, dan/atau komponen lain yang terdapat dalam format SKP. SKP Adendum tidak diperkenankan untuk merevisi target dan capaian IKI yang telah memiliki realisasi.

Beberapa hal yang menyebabkan perubahan berupa Adendum SKP antara lain:

- (a) adendum PK;
- (b) ketentuan peraturan perundang-undangan, kebijakan, atau arahan pimpinan;
- (c) perubahan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan jumlah pegawai pada level pelaksana dalam satu lingkup unit jabatan pengawas atau lingkup fungsional;
- (d) pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.);
- (e) pegawai yang menjalani cuti melahirkan/cuti

besar/cuti sakit;

(f) perubahan Pejabat Penilai Kinerja (apabila terdapat perubahan IKU/IKI/target kinerja); dan

(g) perubahan akreditasi universitas bagi pegawai TB.

Adendum SKP dilaksanakan berdasarkan persetujuan dan validasi Pejabat Penilai Kinerja dan pengelola kinerja pada unit masing-masing.

(2) SKP Komplemen

SKP Komplemen merupakan penetapan SKP baru karena terdapat perubahan menyeluruh pada SKP yang telah ditetapkan pada awal tahun. Penyusunan SKP Komplemen merupakan hasil kesepakatan pada dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja dan disetujui/direviu oleh pengelola kinerja di unit masing-masing.

Beberapa hal yang dapat menjadi latar belakang penyusunan SKP Komplemen di antaranya:

(a) perubahan organisasi (reorganisasi) dan nomenklatur yang mengakibatkan perubahan keseluruhan tugas dan fungsi;

(b) pegawai yang mutasi/promosi dalam lingkungan Kementerian Keuangan;

(c) pegawai yang ditugaskan atau kembali dari penugasan pada Instansi Pemerintah atau di luar Instansi Pemerintah; atau

(d) pegawai yang memulai TB atau kembali dari TB.

Bagi Pegawai yang akan menyusun SKP Komplemen berlaku ketentuan sebagai berikut:

(a) Penyesuaian atas SKP sampai dengan sebelum melaksanakan tugas pada jabatan/unit baru atau mulai/kembali TB.

Pegawai melaksanakan dialog kinerja dengan atasan langsung untuk menghitung realisasi setiap IKU/IKI sampai dengan sebelum melaksanakan tugas pada jabatan/unit baru atau mulai/kembali TB.

i. Apabila realisasi IKU/IKI dapat dihitung secara proporsional waktu, maka target IKU/IKI pegawai dimaksud ditentukan secara proporsional waktu.

ii. Apabila realisasi IKU/IKI tidak dapat dihitung secara proporsional waktu, maka target IKU/IKI pegawai dimaksud mengikuti target IKU/IKI pada periode tersebut.

iii. Bagi pegawai yang kembali dari TB harus memiliki realisasi sesuai dengan periode SKP TB.

(b) Penyusunan SKP Komplemen

Pegawai melaksanakan dialog kinerja dengan atasan langsung dalam penyusunan SKP Komplemen. Dalam hal IKU/IKI yang akan digunakan merupakan IKU/IKI yang bersifat melanjutkan IKU/IKI pegawai sebelumnya, maka:

i. Apabila realisasi IKU/IKI yang didapatkan oleh pegawai sebelumnya lebih dari atau sama dengan target IKU/IKI periodik, maka target pada SKP komplemen ditentukan dengan cara:

- i) Menggunakan seluruh sisa target IKU/IKI untuk menjadi target IKU/IKI pada tahun berjalan; atau
- ii) Menyusun target IKU/IKI yang lebih tinggi dari seluruh sisa target IKU/IKI sehingga target tahunan IKU/IKI menjadi lebih besar dari target tahunan IKU/IKI sebelumnya.
- ii. Apabila realisasi IKU/IKI pada pegawai sebelumnya kurang dari target IKU/IKI periodik atau belum mencapai target IKU/IKI yang diproporsional waktu, seluruh sisa target IKU/IKI menjadi target pada SKP komplemen.
- iii. Apabila realisasi IKU/IKI tidak dapat dihitung secara proporsional waktu, seluruh sisa target IKU/IKI menjadi target pada SKP komplemen.

Penetapan perubahan SKP dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Penetapan perubahan SKP dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak perubahan organisasi atau pegawai mulai bekerja.
 - (b) SKP awal sebelum dilakukan perubahan SKP harus dilaporkan realisasinya dan dievaluasi oleh Pejabat Penilai Kinerja.
 - (c) Perubahan terkait dengan IKI dan/atau target IKI *Cascading* Peta terlebih dahulu disetujui oleh pimpinan UPK setelah direviu oleh pengelola kinerja organisasi level di atasnya.
 - (d) Pencantuman *trajectory* target pada SKP komplemen memperhatikan periode sebelumnya, sehingga target IKI pada SKP Komplemen dapat dibandingkan dengan target/realisasi dengan periode yang sesuai.
- b) Perubahan Manual IKI

Komponen yang terdapat dalam manual IKI dapat dilakukan perubahan tanpa disertai perubahan SKP. Usulan perubahan manual IKI tidak merevisi target dan capaian IKI yang telah memiliki realisasi, serta komponen lain yang tercantum dalam format SKP.

Perubahan manual IKI dilakukan sesuai mekanisme sebagai berikut:

- (1) Pemilik manual IKI menyampaikan usulan perubahan manual IKI kepada pengelola kinerja pada unit masing-masing berdasarkan kesepakatan dengan atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja.
- (2) Manual IKI tersebut disetujui dan divalidasi oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan pengelola kinerja di unit masing-masing.

c. Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP, dan Predikat Kinerja Pegawai.

Ketentuan terkait pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai meliputi:

- 1) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja pegawai hingga melebihi jangka waktu penilaian kinerja periodik/tahunan pegawai, maka

evaluasi kinerja pegawai dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dan hasil evaluasi berkenaan bersifat final.

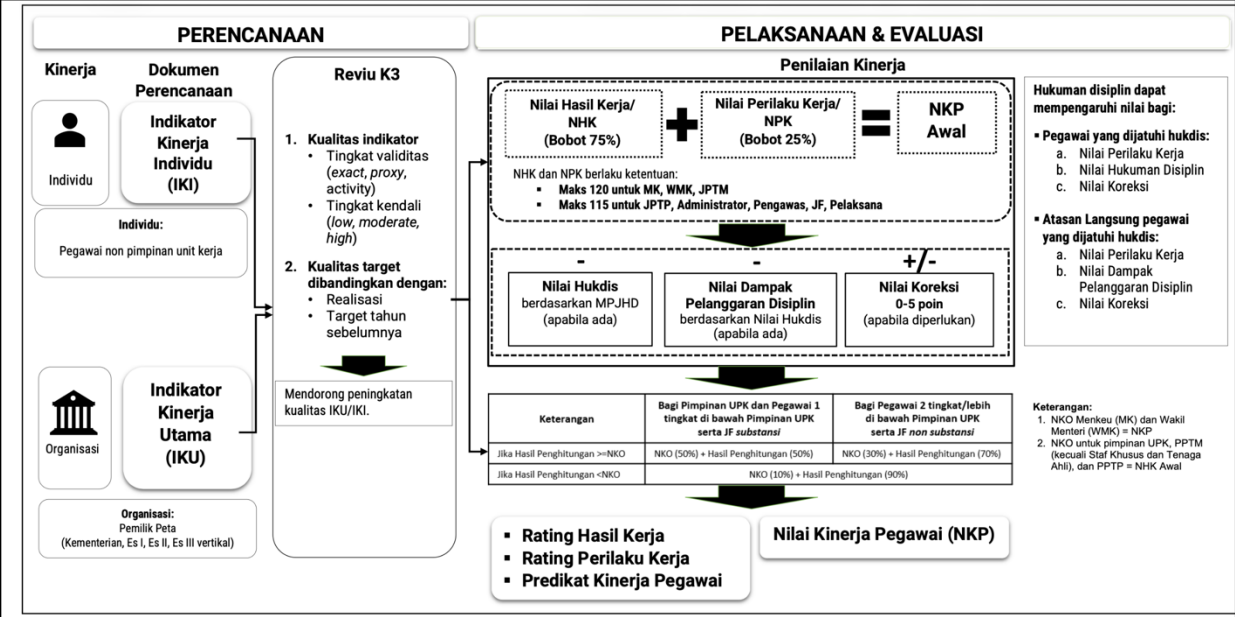
- 2) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja berhalangan tetap atau sementara maka dapat memberikan wewenang kepada Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.) untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai.
- 3) Pejabat fungsional dapat memperoleh mandat kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional yang bersangkutan memimpin unit kerja atau unit kerja mandiri.
- 4) Pejabat struktural/manajerial dan pejabat fungsional selaku ketua tim/kelompok kerja dapat memberikan rekomendasi evaluasi kinerja atas IKI yang mengukur hasil kerja dari tim/kelompok kerja dimaksud, serta dapat memberikan rekomendasi evaluasi perilaku kerja anggota tim/kelompok kerja kepada Pejabat Penilai Kinerja.
- 5) Pejabat struktural/manajerial pimpinan unit organisasi yang berperan sebagai unit instansi pembina jabatan fungsional dapat melakukan evaluasi kinerja atas IKI yang mengukur hasil kerja tertentu dari pejabat fungsional binaannya.
- 6) Ketua *Squad Team* Penuh Waktu dan/atau Tim Kerja Penuh Waktu dapat ditunjuk sebagai Pejabat Penilai Kinerja bagi pelaksana/pejabat struktural/manajerial/pejabat fungsional yang menjadi anggotanya.

Evaluasi kinerja pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya, meliputi:

- 1) Evaluasi kinerja periodik pegawai (evaluasi siklus pendek), yang dilakukan setiap periode tertentu dengan mempertimbangkan nilai kinerja organisasi periodik pada periode tersebut. Evaluasi kinerja periodik dapat dibedakan menjadi evaluasi kinerja triwulanan atau bulanan. Dalam hal evaluasi kinerja dilakukan secara bulanan, maka pelaksanaan evaluasi kinerja triwulanan merupakan akumulasi dari evaluasi kinerja bulanan.
- 2) Evaluasi kinerja tahunan/akhir pegawai (evaluasi siklus penuh) dilakukan paling lama 6 (enam) pekan setelah periode kinerja tahunan berakhir.

Mekanisme evaluasi kinerja pegawai di Kementerian Keuangan sebagai berikut.

Gambar 39. Mekanisme Evaluasi Kinerja Pegawai



Proses evaluasi kinerja pegawai menghasilkan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai yang digunakan dalam proses bisnis internal Kementerian Keuangan dan keperluan manajemen SDM secara nasional dengan mekanisme sebagai berikut:

1) Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

NKP merupakan akumulasi Nilai Hasil Kerja yang selanjutnya disingkat NHK, dan Nilai Perilaku Kerja yang selanjutnya disingkat NPK, serta yang telah mempertimbangkan Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, dan NKO. NKP bersifat rahasia dan hanya dapat diakses oleh:

- pegawai yang dinilai;
- atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja;
- atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja;
- pejabat yang menetapkan dokumen penilaian kinerja pegawai;
- pejabat yang menetapkan Hasil Penilaian Kinerja Periodik dan/atau Tahunan;
- Tim Penilai Kinerja (TPK);
- pengelola kinerja di lingkup unitnya dan unit atasnya secara berjenjang; dan
- pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, atau keuangan di lingkup unitnya dan Kementerian Keuangan.

Tahapan penghitungan NKP yaitu:

a) Nilai Hasil Kerja (NHK) Awal

NHK Awal merupakan konsolidasi capaian seluruh Nilai HKU hasil evaluasi periodik dan tahunan pada Dokumen Perencanaan Kinerja yang wajib disepakati dalam proses Dialog Kinerja. NHK Awal tahunan merupakan nilai akhir capaian IKI seorang pegawai dalam 1 (satu) tahun kalender.

Ketentuan terkait NHK Awal sebagai berikut:

- (1) NHK Awal bagi Pimpinan UPK, Staf Ahli Menteri Keuangan, dan Tenaga Pengkaji dihitung sesuai penghitungan NKO dengan nilai maksimal sebesar 120.

NHK Awal = NKO

- (2) Dalam hal Pimpinan UPK mendapatkan penugasan sebagai Plt. yang mencantumkan IKI Plt., maka Nilai HKU sudah mempertimbangkan capaian IKI Plt. dimaksud.
- (3) NHK Awal Non Pimpinan UPK merupakan nilai kalibrasi yang berasal dari akumulasi Nilai HKU (nilai HKU bernilai maksimal 120).

Tahapan penghitungan NHK Awal sebagai berikut:

- (a) Menghitung Capaian IKI pada HKU

Dihitung berdasarkan data bukti dukung realisasi triwulanan atau tahunan. Ketentuan penghitungan capaian IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap ketentuan penetapan capaian IKI. Setiap IKI harus memiliki realisasi sehingga dapat dihitung capaian IKI dan realisasi *Not Available* (N/A) pada IKI tidak diperbolehkan.

Capaian IKI bagi pegawai TB dilakukan dengan ketentuan:

- i. Bagi IKI TB berupa IKI Hasil Evaluasi Akademik, indeks capaian IKI dihitung dengan mempertimbangkan jenjang pendidikan dan akreditasi perguruan tinggi.
 - i) Pegawai TB dalam negeri dengan jenjang pendidikan Diploma III, Diploma IV, dan S-1

Tabel 26. Target IKI Hasil Evaluasi Akademik Pegawai TB Dalam Negeri jenjang Diploma III, Diploma IV, dan S-1

Akreditasi	Range Target (IPK)
A/Unggul/Terakreditasi Secara Internasional	3,01 - 3,50
B/Baik Sekali	3,10 - 3,60
C/Baik	3,20 - 3,70

Tabel 27. Konversi Rating Hasil Evaluasi Akademik (IPK) Pegawai TB Dalam Negeri jenjang Diploma III, Diploma IV, dan S-1

Akreditasi	IPK Di Atas Ekspektasi	IPK Sesuai Ekspektasi	IPK Di Bawah Ekspektasi
A/Unggul/Terakreditasi Secara Internasional	3,51 - 4,0	3,01 - 3,50	<3,01
B/Baik Sekali	3,61 - 4,0	3,10 - 3,60	<3,10
C/Baik	3,71 - 4,0	3,20 - 3,70	<3,20

Tabel 28. Formula Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik Pegawai TB Dalam Negeri jenjang Diploma III, Diploma IV, dan S-1

Akreditasi	Rating IPK	Formula (a=IPK)
A/Unggul/ Terakreditasi Secara Internasional	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a-3,5) \times \left(\frac{120-100}{4-3,5} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a-3,01) \times \left(\frac{100-90}{3,5-3,01} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,01}$
B/Baik Sekali	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a-3,6) \times \left(\frac{120-100}{4-3,6} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a-3,1) \times \left(\frac{100-90}{3,6-3,1} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,1}$
C/Baik	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a-3,7) \times \left(\frac{120-100}{4-3,7} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a-3,2) \times \left(\frac{100-90}{3,7-3,2} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,2}$

Contoh:
Rudi merupakan pegawai TB S-1 pada universitas dalam negeri dengan akreditasi A, yang mana pada triwulan I, pegawai tersebut mendapat IPK 3,4.
IPK sebesar 3,4 pada universitas dengan akreditasi A mendapatkan rating Sesuai Ekspektasi, sehingga capaian Q1 IKI Hasil Evaluasi Akademik Rudi:

$$90 + \left((a-3,01) \times \left(\frac{100-90}{3,5-3,01} \right) \right)$$
$$90 + \left((3,4-3,01) \times \left(\frac{100-90}{3,5-3,01} \right) \right) = 97,96$$

Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik Rudi adalah sebesar 97,96

ii) Pegawai TB dalam negeri dengan jenjang pendidikan S-2 dan S-3

Tabel 29. Target IKI Hasil Evaluasi Akademik Pegawai TB Dalam Negeri Jenjang S-2 dan S-3

Akreditasi	Range Target (IPK)
A/Unggul/Terakreditasi Secara Internasional	3,20-3,5
B/Baik Sekali	3,25-3,6
C/Baik	3,30-3,7

Tabel 30. Konversi Rating Hasil Evaluasi Akademik (IPK)
Pegawai TB Dalam Negeri Jenjang S-2 dan S-3

Akreditasi	Di Atas Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Di Bawah Ekspektasi
A/Unggul/ Terakreditasi Secara Internasional	3,51-4,0	3,20-3,5	<3,20
B/Baik Sekali	3,61-4,0	3,25-3,6	<3,25
C/Baik	3,71-4,0	3,30-3,7	<3,30

Tabel 31. Formula Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik
Pegawai TB Dalam Negeri Jenjang S-2 dan S-3

Akreditasi	Rating IPK	Formula (a=IPK)
A/Unggul/ Terakreditasi Secara Internasional	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a - 3,5) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,5} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a - 3,2) \times \left(\frac{100 - 90}{3,5 - 3,2} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 - a)}{3,2}$
B/Baik Sekali	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a - 3,6) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,6} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a - 3,25) \times \left(\frac{100 - 90}{3,6 - 3,25} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,25}$
C/Baik	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a - 3,7) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,7} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a - 3,3) \times \left(\frac{100 - 90}{3,7 - 3,3} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,3}$

Contoh:
Andri merupakan pegawai TB S-2 pada universitas dalam negeri dengan akreditasi B, yang mana pada triwulan I pegawai tersebut mendapat IPK sebesar 3,15.
IPK sebesar 3,15 pada universitas dengan akreditasi B mendapatkan rating Di Bawah Ekspektasi, sehingga indeks capaian Q1 IKI Hasil Evaluasi Akademik Andri:
$$\frac{(90 - a)}{3,25} = \frac{(90 - 3,15)}{3,25} = 87,23$$

Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik Andri adalah sebesar 87,23.

iii) Pegawai TB luar negeri

Tabel 32. Target IKI Hasil Evaluasi Akademik Pegawai TB Luar Negeri

Jenjang Pendidikan	Range Target (IPK)
S-1	3,01-3,5
S-2/S-3	3,20-3,5

Tabel 33. Konversi Rating Hasil Evaluasi Akademik (IPK) Pegawai TB Luar Negeri

Jenjang Pendidikan	Diatas Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Dibawah Ekspektasi
S-1	3,51-4,0	3,01-3,5	<3,01
S-2/S-3	3,51-4,0	3,20-3,5	<3,20

Tabel 34. Formula Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik Pegawai TB Luar Negeri

Jenjang	Rating IPK	Formula (a=IPK)
S-1	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a - 3,5) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,5} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a - 3,01) \times \left(\frac{100 - 90}{3,5 - 3,01} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,01}$
S-2/S-3	Di atas ekspektasi	$100 + \left((a - 3,5) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,5} \right) \right)$
	Sesuai ekspektasi	$90 + \left((a - 3,2) \times \left(\frac{100 - 90}{3,5 - 3,2} \right) \right)$
	Di bawah ekspektasi	$\frac{(90 \times a)}{3,2}$

Contoh:

Arya merupakan pegawai TB S-2 luar negeri yang mana pada triwulan I, pegawai tersebut mendapat IPK sebesar 3,8.

IPK sebesar 3,8 pada jenjang S2 universitas luar negeri mendapatkan rating Di Atas Ekspektasi, sehingga Capaian Q1 IKI Hasil Evaluasi Akademik Arya:

$$100 + \left((a - 3,5) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,5} \right) \right)$$
$$100 + \left((3,8 - 3,5) \times \left(\frac{120 - 100}{4 - 3,5} \right) \right) = 110$$

Capaian IKI Hasil Evaluasi Akademik Arya sebesar 110.

Dalam hal IPK yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi tidak menggunakan skala 4,00, realisasi IKI dimaksud dilakukan konversi ke dalam skala 0,00 s.d. 4,00.

- ii. Bagi IKI selain IKI Hasil Evaluasi Akademik, capaian IKI dihitung dengan membandingkan realisasi dengan target.
- (b) Nilai K3

Penilaian K3 pada setiap IKI pada HKU pegawai bertujuan untuk lebih merefleksikan kualitas kinerja dan mendiferensiasi kinerja antar pegawai secara objektif. Ketentuan penilaian K3 pada IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap penilaian K3 pada IKI dengan beberapa penyesuaian sebagai berikut:

- i. Penentuan tingkat validitas *proxy* dan *activity* untuk IKI *direct cascading* yang berasal dari unit di atasnya yang bukan UPK dengan kode C dan IKI *Non-Direct Cascading* dengan kode N pada pegawai non Pimpinan UPK memperhatikan jenis pengukuran IKI, sebagai berikut:
 - i) Tingkat validitas *proxy*, merupakan IKI yang memenuhi jenis pengukuran IKI:
 - (i) Dampak/*impact* atau *outcome* dari hasil pekerjaan;
 - (ii) Tindak lanjut rekomendasi *review*/audit eksternal unit;
 - (iii) Kecepatan/lama penyelesaian pekerjaan;
 - (iv) Tingkat/kadar baik buruk (nilai pekerjaan);
 - (v) Akurasi/deviasi hasil pekerjaan;
 - (vi) Nilai nominal/persentase nominal rupiah; atau
 - (vii) Penyelesaian kebijakan minimal setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.
 - ii) Tingkat validitas *activity*, merupakan IKI yang memenuhi jenis pengukuran IKI:
 - (i) Kemajuan tahapan pekerjaan (bagian dari *output*);
 - (ii) *Output* dari pekerjaan yang belum mempertimbangkan aspek kualitas dan waktu dalam penyelesaiannya; atau
 - (iii) Frekuensi/intensitas pekerjaan.
- ii. Penentuan bobot kualitas IKI melalui kombinasi dari validitas dan tingkat kendali dengan ketentuan bobot sebagai berikut:

<i>Validity (V)/ Control (C)</i>	<i>Low (L)</i>	<i>Moderate (M)</i>	<i>High (H)</i>
<i>Exact (E)</i>	1,2	1,15	
<i>Proxy (P)</i>	1,1	1	0,9
<i>Activity (A)</i>		0,8	0,6

Penghitungan Nilai K3 bagi pegawai dengan kondisi tertentu dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

- i. Pegawai yang melakukan perubahan manual IKI
Penghitungan Nilai K3 mengacu pada manual IKI sesuai hasil perubahan yang selanjutnya digunakan untuk evaluasi kinerja pada periode berkenaan dan periode selanjutnya selama tidak ada perubahan manual IKI kembali. Penghitungan K3 pada periode sebelum perubahan manual IKI berlaku final dan tidak perlu direviu kembali.
- ii. Pegawai yang memiliki SKP Adendum
Dalam hal terdapat adendum SKP berupa:
 - i) Perubahan IKI/target IKI, maka penghitungan Nilai K3 mengacu pada IKI/target IKI sesuai hasil perubahan yang selanjutnya digunakan untuk evaluasi kinerja pada periode berkenaan dan periode selanjutnya selama tidak ada perubahan IKI/target IKI kembali.
 - ii) Penambahan IKI, maka penghitungan K3 ulang dilakukan hanya bagi IKI yang ditambahkan.
Penghitungan K3 pada periode sebelum adendum SKP berlaku final dan tidak perlu direviu kembali.
- iii. Pegawai yang memiliki SKP Komplemen
Penghitungan Nilai K3 dilakukan dengan ketentuan:
 - i) SKP Komplemen dilakukan penghitungan Nilai K3 untuk masing-masing IKI; dan
 - ii) Penghitungan kualitas target setiap IKI pada SKP Komplemen memperhatikan target SKP Komplemen dan target periode yang sama pada tahun sebelumnya.
- iv. Nilai K3 bagi IKI Plt. ditetapkan sebesar 1,10.
- v. Nilai K3 bagi IKI pada SKP yang disusun oleh pegawai penugasan ditetapkan sebesar 1,00.
- vi. Pegawai TB
Nilai K3 pegawai TB dihitung berdasarkan jenis TB, sebagai berikut:
 - i) TB Dibiayai Diberhentikan dan TB Mandiri Diberhentikan
Bagi pegawai yang menjalankan TB Dibiayai Diberhentikan dan TB Mandiri Diberhentikan, maka nilai K3 seluruh IKI TB ditetapkan sebesar 1,00 untuk seluruh jenjang pendidikan (Diploma III, Diploma IV, S-1, S-2, dan S-3).
 - ii) TB Dibiayai Tidak Diberhentikan
Bagi pegawai yang menjalankan TB Dibiayai Tidak Diberhentikan, maka nilai K3 dihitung sebagai berikut:
 - (i) Untuk IKI TB, nilai K3 ditetapkan sebesar 1,00 untuk seluruh jenjang pendidikan.
 - (ii) Untuk IKI tugas dan fungsi, nilai K3 ditentukan berdasarkan hasil reviu K3 yang dilakukan oleh pengelola kinerja.

iii) TB Mandiri Tidak Diberhentikan

Bagi pegawai yang menjalankan TB Mandiri Tidak Diberhentikan, maka nilai K3 seluruh IKI ditentukan berdasarkan hasil reviu K3 yang dilakukan oleh pengelola kinerja.

(c) Nilai Kualitas Capaian IKI

Ketentuan mengenai penghitungan nilai kualitas capaian IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap ketentuan mengenai penghitungan nilai kualitas capaian IKI.

(d) Bobot Tertimbang IKI

Bobot tertimbang IKI untuk SKP Non Pimpinan UPK merupakan bobot IKI dibandingkan dengan bobot seluruh IKI dalam suatu SKP. Penentuan bobot tertimbang masing-masing IKI menggunakan proporsi Nilai K3 dalam suatu SKP. Contoh penghitungan bobot tertimbang IKI sebagai berikut:

Tabel 35. Contoh Penghitungan Bobot Tertimbang IKI

Nama IKI	Nilai K3	Bobot Tertimbang IKI (%)
(1)	(2)	(3)=(2)/Σ(2)
IKI A	1	33,90
IKI B	1,1	37,29
IKI C	0,85	28,81
Total	2,95	100 *)

*) Total bobot akhir harus 100%

Dalam hal terdapat SKP adendum yang menyebabkan perbedaan periode masing-masing IKI, maka penghitungan bobot tertimbang dilakukan sebagai berikut:

Tabel 36. Contoh Penghitungan Bobot Tertimbang IKI
Apabila Terdapat SKP Adendum

Nama IKI	Nilai K3	Periode Waktu IKI (hari)	Bobot Waktu (%)	K3 x Bobot Waktu	Bobot Tertimbang IKI (%)
(1)	(2)	(3)	(4)=(3)/Σ(3)	(5)=(2)x(4)	(6)=(5)/Σ(5)
IKI A	1	365	39,25	0,39	40,62
IKI B	1,1	200	21,50	0,24	25,00
IKI C	0,85	365	39,25	0,33	34,38
Total	-	930	-	0,96	100 *)

*) Total bobot akhir harus 100%

(e) Penghitungan NHK Awal

Merupakan nilai total dari hasil perkalian Nilai Kualitas Capaian IKI pada HKU dengan batas nilai maksimal sebesar 120 dan Bobot Tertimbang, yang dilakukan secara periodik dan tahunan.

Nilai NHK Awal =
 $\sum$ (Nilai Kualitas Capaian IKI pada HKU
 $\times$ Bobot Tertimbang)

- i. NHK Awal Periodik diperhitungkan berdasarkan realisasi dan target pada periode tersebut dan/atau sampai dengan periode tersebut. NHK Awal Periodik tidak dapat diubah setelah evaluasi kinerja berakhir. Apabila terdapat koreksi atas realisasi IKI setelah periode kinerja berakhir, penyesuaian realisasi IKI dimaksud diperhitungkan pada periode berikutnya.
- ii. NHK Awal Tahunan diperhitungkan berdasarkan realisasi dan target tahunan sesuai konsolidasi periode pada masing-masing IKI. NHK Awal Tahunan tidak dapat diubah setelah evaluasi kinerja berakhir.

Penghitungan NHK Awal bagi pegawai dengan kondisi tertentu dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- i. Apabila pegawai melakukan perubahan manual IKI
Penghitungan mengacu pada manual IKI sesuai hasil perubahan pada periode berkenaan dan periode selanjutnya selama tidak ada perubahan manual IKI kembali. Nilai HKU pada periode sebelum perubahan manual IKI tidak perlu dilakukan evaluasi ulang.
- ii. Apabila terdapat SKP Adendum
Penghitungan dilakukan dengan mempertimbangkan target dan realisasi sebelum dilakukannya adendum serta mempertimbangkan proporsi waktu.

Penghitungan NHK Awal bagi pegawai yang memiliki SKP Komplemen dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- i. Penghitungan NHK Awal periodik
 - i) NHK Awal pada suatu periode kinerja periodik dilakukan dengan menggabungkan NHK Awal SKP sebelum komplemen dan NHK Awal SKP komplemen dengan memperhitungkan Bobot Waktu (BW) masing-masing SKP.
 - ii) Formula penghitungan NHK Awal apabila terdapat SKP Komplemen sebagai berikut:

$NHK\ Awal = (NHK\ Awal\ 1 \times BW1) + (NHK\ Awal\ 2 \times BW2)$

$$BW\ 1 = \frac{n1}{n1+n2}$$
$$BW\ 2 = \frac{n2}{n1+n2}$$

- NHK Awal 1 = NHK dari SKP sebelum komplemen pada periode berkenaan
- NHK Awal 2 = NHK dari SKP setelah komplemen pada periode berkenaan
- BW 1 = Perbandingan jumlah hari SKP sebelum komplemen dengan jumlah hari total pada periode berkenaan
- BW 2 = Perbandingan jumlah hari SKP setelah komplemen dengan jumlah hari total pada periode berkenaan
- n1 = Jumlah hari kalender pada SKP sebelum komplemen pada periode berkenaan
- n2 = Jumlah hari kalender pada SKP setelah komplemen pada periode berkenaan

- ii. Penghitungan NHK Awal tahunan dengan ketentuan sebagai berikut:
- i) NHK Awal tahunan dilakukan dengan menggabungkan NHK Awal SKP sebelum komplemen dan NHK Awal SKP komplemen dengan memperhitungkan Bobot Waktu (BW) masing-masing SKP pada tahun berkenaan.
 - ii) Formula penghitungan NHK Awal apabila terdapat SKP Komplemen sebagai berikut:

$$\text{NHK Awal} = (\text{NHK Awal 1} \times \text{BW1}) + (\text{NHK Awal 2} \times \text{BW2})$$

$$\text{BW 1} = \frac{n1}{n1+n2}$$

$$\text{BW 2} = \frac{n2}{n1+n2}$$

- NHK Awal 1 = NHK dari SKP sebelum komplemen
- NHK Awal 2 = NHK dari SKP setelah komplemen
- BW 1 = Perbandingan jumlah hari SKP sebelum komplemen dengan jumlah hari total periode tahunan
- BW 2 = Perbandingan jumlah hari SKP setelah komplemen dengan jumlah hari total periode tahunan
- n1 = Jumlah hari kalender pada SKP sebelum komplemen selama tahun berkenaan

n2 = Jumlah hari kalender pada SKP setelah komplemen selama tahun berkenaan

Contoh penghitungan NHK Awal tahunan apabila terdapat SKP komplemen:

Tabel 37. Contoh Penghitungan NHK Awal Tahunan

SKP	NHK Awal	Periode (hari)	Bobot Waktu (%)	Proporsi NHK Awal
(1)	(2)	(3)	(4)=(3)/Σ(3)	(5)=(2)x(4)
SKP 1	100,62	156	42,74	43,00
SKP 2	101,87	209	57,26	58,33
Total		365	100	101,33

b) NPK Awal

NPK Awal diperoleh dari hasil penilaian atas seluruh nilai dasar ASN berdasarkan pengamatan terhadap perilaku kerja pegawai yang dibandingkan dengan standar perilaku kerja/perilaku kunci (*anchor behaviour*) dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Ketentuan terkait evaluator dan *evaluee* sebagai berikut:
 - (a) Evaluator merupakan pegawai yang ditugaskan dan ditetapkan sebagai penilai perilaku kerja bagi pegawai lain.
 - (b) *Evaluee* merupakan pegawai yang dinilai perilaku kerjanya.
 - (c) *Evaluee* wajib mengajukan calon Evaluator kepada atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja yang selanjutnya wajib ditetapkan oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja.
 - (d) Pegawai yang telah ditetapkan sebagai Evaluator wajib melakukan evaluasi perilaku kerja.
 - (e) Identitas dan hasil evaluasi dari setiap Evaluator bersifat rahasia, dan hanya dapat diakses oleh Sekretariat Komite Manajemen Kinerja dalam rangka pemantauan dan evaluasi atau kebutuhan organisasi lainnya.
 - (f) Dalam melakukan evaluasi, Evaluator dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.
- (2) Evaluasi perilaku kerja dilakukan melalui pengisian instrumen (*tools*) penilaian perilaku kerja yang meliputi evaluasi dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja, rekan kerja (*peers*), dan/atau anggota/bawahan.
- (3) Instrumen evaluasi perilaku kerja disusun berdasarkan *core values* ASN yang selaras dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Kolaboratif, Adaptif, Loyal dan aspek Kepemimpinan.
- (4) Evaluator perilaku kerja terdiri atas:
 - (a) Atasan, yaitu pegawai yang melakukan supervisi secara langsung terhadap pekerjaan *Evaluee* dan

secara hierarki berada 1 (satu) tingkat di atas *Evaluee*.

Ketentuan Evaluator Atasan bagi pejabat fungsional sebagai berikut:

- i. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, atau pejabat administrator yang membina sesuai level jabatan masing-masing pejabat fungsional.
 - ii. Apabila pejabat fungsional memimpin suatu unit kerja, maka yang bersangkutan dapat menjadi Evaluator Atasan bagi pejabat/pegawai pada unit kerja tersebut.
 - iii. Apabila pejabat fungsional merupakan anggota tim jabatan fungsional, maka Pimpinan dari setiap tim jabatan fungsional dapat memberikan rekomendasi evaluasi perilaku kerja kepada Evaluator Atasan pejabat fungsional dimaksud.
 - iv. Apabila *Evaluee* tidak memiliki Pejabat Penilai Kinerja, maka:
 - i) Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.) Atasan yang bersangkutan melakukan evaluasi sebagai Pejabat Penilai Kinerja dari *evaluee*;
 - ii) Dalam hal tidak terdapat Evaluator sebagaimana angka i), maka atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dapat menjadi Evaluator.
 - v. Apabila *Evaluee* menjabat sebagai Plt. atau Plh., maka *Evaluee* dimaksud dinilai dalam jabatan definitif.
 - vi. Apabila *Evaluee* menjabat sebagai Plt. atau Plh. pada satu level jabatan di atasnya, maka evaluator atasan dari pegawai dimaksud adalah atasan dari atasan langsung *Evaluee*.
- (b) Rekan Kerja (*Peers*), yaitu pegawai yang saat ini sedang dan/atau pernah berinteraksi dan memiliki jabatan/peran setara dengan *Evaluee*, dengan ketentuan:
- i. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan, dan Staf Khusus Menteri Keuangan, dapat saling menjadi Evaluator *Peers*.
 - ii. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada kantor pusat, Pejabat Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Unit Organisasi 1 (satu) tingkat di bawah Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, serta Pejabat Fungsional yang setara dapat saling menjadi Evaluator *Peers*.
 - iii. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada kantor vertikal tidak memiliki Evaluator *peers*.

- iv. Pejabat Administrator pada kantor pusat dan Pejabat Fungsional yang setara pada kantor pusat di lingkungan Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dapat saling menjadi *Evaluator Peers*.
 - v. Pejabat Administrator pada kantor wilayah, Pimpinan Unit Kerja Mandiri setingkat unit jabatan administrator dalam kantor wilayah yang sama, dan Pejabat Fungsional setara dalam kantor wilayah yang sama dapat saling menjadi *Evaluator Peers*.
 - vi. Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang setara di lingkungan Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama masing-masing dapat saling menjadi *Evaluator Peers*.
 - vii. Pelaksana dan Pejabat Fungsional yang setara di lingkungan Unit Jabatan Administrator dapat saling menjadi *Evaluator Peers*.
 - viii. Ketentuan *evaluators peers* bagi pejabat fungsional sebagai berikut:
 - (i) *Peers* bagi Pejabat Fungsional Ahli Utama yaitu Pejabat Fungsional Ahli Utama lainnya dan Pejabat Struktural/Manajerial setara dalam lingkup Kementerian Keuangan.
 - (ii) *Peers* bagi Pejabat Fungsional Ahli Madya yaitu Pejabat Fungsional Ahli Madya dan Pejabat Struktural/Manajerial setara lainnya dalam lingkup Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang sama.
 - (iii) *Peers* bagi Pejabat Fungsional Ahli Muda yaitu Pejabat Fungsional Ahli Muda dan Pejabat Struktural/Manajerial setara lainnya dalam lingkup Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang sama.
 - (iv) *Peers* bagi Pejabat Fungsional Ahli Pertama yaitu Pejabat Fungsional Ahli Pertama lainnya, Pejabat Fungsional Terampil, dan Pelaksana dalam lingkup Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang sama.
 - (v) Dalam hal atasan dari Pejabat Fungsional merupakan Pejabat Struktural/Manajerial setara, maka atasan langsung Pejabat Fungsional tersebut tidak bisa menjadi *Evaluators Peers* namun merupakan *Evaluators* Atasan.
 - (c) Bawahan, yaitu pegawai yang menerima tugas secara langsung dari *Evaluated* dan secara hierarki level jabatan berada 1 (satu) tingkat di bawah *Evaluated* berdasarkan Surat Keputusan.
- (5) Jumlah *Evaluators*:
- (a) Pejabat Struktural/Manajerial/Pelaksana:
 - i. Pejabat Struktural/Manajerial dievaluasi oleh 5 (lima) orang *evaluators*, yaitu 1 (satu) Atasan, 2 (dua) *Peers*, dan 2 (dua) Bawahan.
 - ii. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Non Pimpinan UPK, Staf Khusus Menteri Keuangan, Tenaga Ahli Menteri Keuangan, Pejabat Pimpinan Tinggi

Pratama Non Pimpinan UPK, serta Pelaksana dievaluasi oleh 5 (lima) orang evaluator, yaitu 1 (satu) Atasan dan 4 (empat) *Peers*.

iii. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Pimpinan UPK pada kantor vertikal dievaluasi oleh 3 (tiga) orang evaluator, yaitu 1 (satu) Atasan dan 2 (dua) Bawahan.

iv. Apabila pegawai memiliki *peers* kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan:

i) Apabila hanya terdapat 1 (satu) *peer*, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang *peer* tersebut.

ii) Apabila terjadi kekosongan atau tidak memiliki *peers*, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator *peers*.

v. Apabila pegawai memiliki bawahan kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut:

i) Apabila hanya terdapat 1 (satu) bawahan, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang bawahan tersebut.

ii) Apabila terjadi kekosongan bawahan atau tidak memiliki bawahan, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator bawahan.

vi. Ketentuan mengenai Evaluator untuk pejabat/pegawai pada Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan dan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya mengikuti ketentuan sebagaimana angka i sampai iv di atas.

(b) Pejabat Fungsional

i. Pejabat fungsional dievaluasi oleh 5 (lima) orang Evaluator, yaitu 1 (satu) atasan langsung dan 4 (empat) *Peers*.

ii. Khusus bagi pejabat fungsional yang memiliki jumlah Evaluator *Peers* yang tidak memenuhi ketentuan di atas, maka Evaluator menyesuaikan dengan jumlah Evaluator *Peers* yang ada.

iii. Pejabat fungsional yang secara bersamaan menduduki jabatan struktural/manajerial dilakukan evaluasi perilaku kerja mengikuti ketentuan sebagaimana pejabat struktural/manajerial.

(6) Jumlah Calon Evaluator

(a) Seluruh *Evaluee* mengusulkan calon Evaluator *Peers* dan/atau bawahan sejumlah 2 (dua) kali lebih banyak dari ketentuan jumlah evaluator.

(b) Jumlah calon Evaluator *Peers* yang diusulkan minimal 50% (lima puluh persen) berasal dari unit organisasi terkecil *Evaluee*.

- (c) Dalam hal jumlah nominasi evaluator yang akan diusulkan tidak memenuhi ketentuan, maka jumlah calon evaluator menyesuaikan dengan jumlah nominasi yang ada.
- (7) Mekanisme Evaluasi Perilaku Kerja
 - (a) *Evaluee* mengusulkan calon Evaluator untuk ditetapkan sebagai Evaluator.
 - (b) Evaluator ditetapkan berdasarkan usulan calon Evaluator dari *Evaluee* dengan ketentuan minimal 50% Evaluator *Peers* berasal dari unit organisasi terkecil *Evaluee*.
 - (c) Evaluator atasan dapat meminta rekomendasi penilaian dari pegawai lainnya selama melakukan evaluasi.
- (8) Ketentuan Penalti
 - (a) *Evaluee* yang tidak mengajukan usulan Evaluator kepada atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja dikenakan penalti berupa pengurangan NPK sebesar 5 (lima) poin, dan atasan langsung akan bertindak sebagai satu-satunya evaluator bagi *Evaluee* yang bersangkutan.
 - (b) Evaluator yang tidak menjalankan kewajiban penilaian dikenakan penalti berupa pengurangan NPK Evaluator sebesar 2 (dua) poin untuk setiap *Evaluee* yang tidak dinilai dengan nilai maksimal pengurangan NPK sebesar 10 (sepuluh) poin.
 - (c) Penalti dapat dikecualikan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i. bagi pegawai yang menjalankan cuti melahirkan, cuti besar, cuti sakit yang terjadi sejak:
 - i) sebelum masa pengusulan hingga berakhirnya masa pengusulan evaluator bagi penalti sebagaimana huruf (a); dan/atau
 - ii) sebelum masa penilaian hingga berakhirnya masa penilaian bagi penalti sebagaimana huruf (b);
 - ii. kondisi tertentu yang bukan disebabkan oleh kelalaian pegawai dan ditentukan/diputuskan oleh Sekretaris II pada masa evaluasi perilaku kerja.
- (9) Nilai Perilaku Kerja Pegawai TB Dibiayai Diberhentikan dan TB Mandiri Diberhentikan

Pegawai yang sedang menjalani program TB dimaksud mendapatkan penilaian perilaku kerja hanya dari Pejabat Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan masukan dari dosen/pengajar/kepala program studi pada perguruan tinggi/sekolah/kantor perwakilan RI.
- (10) Nilai Perilaku Kerja Anggota *Squad Team*

Dalam *squad team*, evaluasi Perilaku Kerja anggotanya dilakukan oleh evaluator atasan berdasarkan rekomendasi dari pejabat pemilik kinerja, ketua tim, dan/atau anggota *squad team*.
- (11) Nilai Perilaku Kerja PNS Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah maupun di luar Instansi Pemerintah

Bagi PNS Kementerian Keuangan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah maupun di luar Instansi

Pemerintah, penilaian Perilaku Kerja dilakukan berdasarkan rekomendasi dari atasan langsung dan/atau *peers* pada unit penugasan pegawai dimaksud untuk kemudian ditetapkan oleh Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal.

(12) Pembobotan Evaluator

Pembobotan pada kondisi umum dilakukan jika seluruh jenis Evaluator lengkap (Atasan langsung, *Peers*, dan Bawahan). Apabila terdapat Evaluator yang tidak melakukan penilaian namun masih memenuhi semua jenis Evaluator, maka pembobotan Evaluator masih menggunakan pembobotan pada kondisi umum. Apabila sebagian jenis Evaluator tidak melakukan penilaian terhadap *Evaluae*, maka dilakukan pembobotan ulang sesuai yang tercantum pada tabel bobot evaluator sebagai berikut:

Tabel 38. Bobot Nilai Evaluator

No.	Kondisi	Bobot Nilai Evaluator		
		Atasan	Peers	Bawahan
A	Pejabat Struktural/Manajeral			
1	Umum	60%	15%	25%
2	Tidak ada nilai dari Atasan	-	40%	60%
3	Tidak ada nilai dari <i>Peers</i>	70%	-	30%
4	Tidak ada nilai dari Bawahan	80%	20%	-
5	Tidak ada nilai dari Atasan dan <i>Peers</i>	-	-	100%
6	Tidak ada nilai dari Atasan dan Bawahan	-	100%	-
7	Tidak ada nilai dari <i>Peers</i> dan Bawahan	100%	-	-
B	Pejabat Fungsional atau Pelaksana			
1	Umum	60%	40%	-
2	Tidak ada nilai dari Atasan	-	100%	-
3	Tidak ada nilai dari <i>Peers</i>	100%	-	-

(13) Panduan penilaian perilaku kerja

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan perilaku kunci (*anchor behaviour*) yang ditampilkan pegawai selama periode tertentu berdasarkan nilai dasar ASN dan nilai-nilai Kementerian Keuangan. Pengamatan perilaku kunci (*anchor behaviour*) dilakukan terhadap frekuensi, konsistensi, dan unsur dampak dari perilaku berupa penjatuhan hukuman disiplin. Penilaian perilaku kerja mengacu pada tabel panduan yang dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 39. Panduan Penilaian Perilaku Kerja

Rating	Di Atas Ekspektasi			Sesuai Ekspektasi		Di Bawah Ekspektasi	
Parameter	Konsisten menerapkan minimal 6 perilaku kunci dan menunjukkan perilaku keteladanan yang memberi pengaruh positif kepada para pegawai	Konsisten menerapkan 5 perilaku kunci	Konsisten menerapkan 4 perilaku kunci	Konsisten menerapkan 3 perilaku kunci	Konsisten menerapkan 2 perilaku kunci	Menerapkan hanya 1 perilaku kunci atau tidak sama sekali	Dijatuhi hukuman disiplin
Nilai	>115 s.d 120	>105 s.d 115	>100 s.d < 105	95 s.d 100	90 s.d < 95	70 s.d <90	<70 dengan rincian: ▪ Ringan : 60 s.d <70 ▪ Sedang : 50 s.d <60 ▪ Berat. : <50

- Keterangan cara penilaian perilaku kerja, diantaranya adalah:
- (a) Penilaian perilaku kerja dilakukan secara kuantitatif dengan rentang angka 0 (nol) sampai dengan 120 (seratus dua puluh).
 - (b) Penilaian dilakukan berdasarkan sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh *evaluee* serta disandingkan dengan tabel panduan penilaian perilaku kerja meliputi jumlah penerapan perilaku kunci, keteladanan dan pengaruh positif, serta penjatuhan hukuman disiplin. Pemberian nilai dilakukan dengan mempertimbangkan kualitas perilaku seperti frekuensi dan konsistensi perilaku.
 - (c) Unsur hukuman disiplin dikenakan bagi:
 - i. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin, pada semua aspek perilaku kerja dan hanya pada nilai perilaku kerja yang diberikan oleh atasan.
 - ii. Pegawai yang pada saat terjadinya pelanggaran disiplin di unit kerja berperan selaku Atasan langsung, dengan ketentuan:
 - i) pengurangan nilai sebanyak 1 (satu) poin untuk Hukuman Disiplin Ringan, 3 (tiga) poin untuk Hukuman Disiplin Sedang, dan 5 (lima) poin untuk Hukuman Disiplin Berat untuk masing-masing bawahan pada semua aspek perilaku kerja dan hanya pada nilai perilaku kerja yang diberikan oleh atasan;
 - ii) pengurangan nilai ditetapkan dalam Sidang TPK dan dikenakan selama 1 (satu) periode kinerja periodik; dan
 - iii) akumulasi pengurangan nilai maksimal sebanyak 10 (sepuluh) poin.
 - (d) Rentang NPK bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin mempertimbangkan jenis dan dampak bagi organisasi, sebagai berikut:

- i. antara 60 (enam puluh) sampai dengan kurang dari 70 (tujuh puluh), bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Ringan;
 - ii. antara 50 (lima puluh) sampai dengan kurang dari 60 (enam puluh), bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Sedang; dan
 - iii. kurang dari 50 (lima puluh), bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Berat;
- (e) Rentang NPK bagi pegawai yang dijatuhi Hukuman Disiplin sebagaimana huruf (d) dikenakan pada periode kinerja periodik dengan durasi sebagai berikut:
- i. 2 (dua) periode kinerja periodik bagi hukuman disiplin Ringan;
 - ii. 3 (tiga) periode kinerja periodik bagi hukuman disiplin Sedang; atau
 - iii. 4 (empat) periode kinerja periodik bagi hukuman disiplin Berat.
- (f) Terdapat pernyataan komitmen untuk evaluator bahwa penilaian yang diberikan adalah benar sesuai dengan perilaku evaluatee, serta bertanggung jawab sepenuhnya atas nilai yang telah diberikan.

Daftar 7 (tujuh) perilaku kunci (*anchor behaviour*) beserta deskripsinya untuk masing-masing nilai (*value*) sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan
- Selaras dengan aspek orientasi pelayanan pada peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja ASN dan pelayanan pada nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Tabel 40. Perilaku Kunci Berorientasi Pelayanan

No	Perilaku Kunci (<i>Anchor Behaviour</i>)	Deskripsi
1.	Tepat dan akurat	Memberikan pelayanan yang tepat dan akurat.
2.	Adil (tidak membedakan)	Bersikap adil dan tidak membedakan para pemangku kepentingan.
3.	Siaga	Responsif, cekatan, dan fokus pada solusi/solutif.
4.	Senantiasa melakukan perbaikan	Mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan dari waktu ke waktu.
5.	Berdasar kompetensi yang dimiliki	Memahami dan bertindak sesuai standar kompetensi dalam memberikan pelayanan.
6.	Mengutamakan keamanan	Menjaga kerahasiaan, keselamatan dan keamanan dalam bekerja berdasarkan peraturan.
7.	Memfasilitasi kritik dan saran	Bersikap terbuka atas keluhan ataupun saran dari pemangku kepentingan terkait pelayanan.

2. Kompeten
- Selaras dengan aspek komitmen pada peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja

ASN dan profesionalisme pada nilai-nilai Kementerian keuangan.

Tabel 41. Perilaku Kunci Kompeten

No	Perilaku Kunci (Anchor Behaviour)	Deskripsi
1.	Saling berbagi pengetahuan dan keterampilan	Menunjukkan inisiatif untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
2.	Upaya maksimal	Mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.
3.	Pengembangan kompetensi diri	Secara aktif meningkatkan kompetensi diri.
4.	Kesesuaian tugas dan tanggung jawab	Bekerja sesuai dengan tugas/fungsi dan profesi/jabatannya.
5.	Efektivitas dan efisiensi	Menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
6.	Orientasi pada dampak (outcome)	Melakukan pekerjaan dengan berfokus pada dampak bukan hanya hasil.
7.	Identifikasi dan mitigasi risiko	Melakukan identifikasi risiko dan menjalankan langkah mitigasi.

3. Kolaboratif dan Harmonis
- Selaras dengan aspek kerjasama pada peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja ASN dan sinergi pada nilai-nilai Kementerian keuangan.

Tabel 42. Perilaku Kunci Kolaboratif dan Harmonis

No	Perilaku Kunci (Anchor Behaviour)	Deskripsi
1.	Kooperatif	Menunjukkan perilaku kooperatif terhadap anggota tim atau unit kerja lain.
2.	Kolaborasi untuk hasil terbaik	Mengutamakan kolaborasi untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3.	Transparan dan terbuka	Bersikap transparan dan terbuka terhadap anggota tim.
4.	Memberi dukungan moral	Memberikan dukungan moral dan semangat saat bekerja di dalam tim.
5.	Bersikap adil (derajat, hak, dan kewajiban)	Menunjukkan sikap adil terhadap derajat, hak, dan kewajiban antara sesama anggota tim.
6.	Menghargai perbedaan	Bekerja sama dengan siapa saja meskipun berbeda latar belakang, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
7.	Menghargai dan menerima pendapat/gagasan	Menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan, pendapat, dan gagasan dari anggota tim.

4. Adaptif
- Selaras dengan aspek inisiatif kerja pada peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja ASN dan kesempurnaan pada nilai-nilai Kementerian keuangan.

Tabel 43. Perilaku Kunci Adaptif

No	Perilaku Kunci (Anchor Behaviour)	Deskripsi
1.	Memeriksa hasil pekerjaan	Mereviu atau mengevaluasi hasil kerja dalam rangka memastikan kualitas pekerjaan.
2.	Mencari peluang perbaikan	Menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi peluang perbaikan yang dapat memberikan nilai tambah.
3.	Terbuka terhadap usulan	Terbuka kepada usulan perbaikan.
4.	Memperbarui informasi	Terbuka terhadap informasi atau pengetahuan baru/ <i>up to date</i> .
5.	Mengalokasikan sumber daya secara tepat	Senantiasa berupaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
6.	Mengimplementasikan rencana perubahan	Pelaksanaan dan implementasi rencana perubahan.
7.	Inisiatif mencari solusi	Memiliki inisiatif untuk mencari jalan keluar/bantuan kepada rekan/atasan/bawahan jika menemukan kendala saat bekerja.

5. Akuntabel dan Loyal
Selaras dengan integritas pada nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Tabel 44. Perilaku Kunci Akuntabel dan Loyal

No	Perilaku Kunci (Anchor Behaviour)	Deskripsi
1.	Memegang teguh kebenaran	Berpikir, berbicara dan berbuat kebenaran meskipun tidak populer/umum.
2.	Berani mengemukakan fakta	Berani mengemukakan hal yang sebenarnya berdasarkan fakta.
3.	Taat aturan meskipun tanpa pengawasan	Bertindak sesuai aturan meskipun tidak diawasi.
4.	Memegang teguh tanggung jawab	Memegang teguh janji/amanah yang diberikan.
5.	Menjaga kerahasiaan	Menjaga kerahasiaan data atau informasi sesuai dengan peraturan perundangan.
6.	Objektif	Berpikir dan bertindak secara objektif.
7.	Transparan	Transparan dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan.

6. Kepemimpinan
Merupakan aspek yang terdapat pada peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja ASN.

Tabel 45. Perilaku Kunci Kepemimpinan

No	Perilaku Kunci (Anchor Behaviour)	Deskripsi
1.	Memberikan bimbingan	Membantu dengan memberikan bimbingan kepada rekan maupun bawahan yang terlihat mengalami kesulitan saat bekerja.
2.	Mendorong budaya belajar	Menciptakan situasi yang mendorong untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan.
3.	Memberikan kepercayaan	Mendorong kepercayaan diri orang lain melalui kerjasama maupun pendelegasian tugas.
4.	Mendengarkan kesulitan/kendala	Mendengarkan kesulitan maupun kendala yang dialami atasan/rekan kerja/bawahan.
5.	Mengapresiasi keberhasilan	Mengapresiasi keberhasilan atasan/rekan kerja/bawahan.
6.	Mendukung perubahan yang positif	Mendukung perubahan ke arah yang lebih baik.
7.	Memberikan kesempatan berpendapat	Memberikan kesempatan berpendapat.

(14) Formula penghitungan Capaian NPK Awal

$$\text{Capaian NPK Awal} = (\text{NPK}_{\text{Atasan}} \times \text{bobot}) + (\text{NPK}_{\text{Peers}} \times \text{bobot}) + (\text{NPK}_{\text{bawahan}} \times \text{bobot})$$

- Keterangan:
- NPK_{Atasan}

= NPK yang berasal dari Evaluator Atasan unit kerja definitif yang dapat didukung dengan rekomendasi nilai dari pejabat/pegawai yang ditunjuk.
- NPK_{Peers}

= Rata-rata NPK yang berasal dari seluruh Evaluator *Peers*
- NPK_{Bawahan}

= Rata-rata NPK yang berasal dari seluruh Evaluator Bawahan.
- Bobot

= Disesuaikan dengan pembobotan berdasarkan Tabel Bobot Evaluator.

(15) NPK Awal Periodik diperoleh dari rata-rata Capaian NPK Awal seluruh nilai dasar ASN

$$\text{NPK Awal}_{\text{Periodik}} = \frac{\sum \text{Capaian NPK}_i}{n}$$

- Keterangan:
- Capaian NPK_i

= Capaian NPK pada suatu nilai dasar ASN.
- n

= Jumlah nilai dasar ASN.

- (16) NPK Awal Akhir/Tahunan diperoleh dari rata-rata NPK Awal Periodik

$$\text{NPK Awal}_{\text{Tahunan}} = \frac{\sum \text{NPK}_{\text{Periode } i}}{n}$$

Keterangan:

$\text{NPK}_{\text{Periode } i}$ = Nilai Perilaku Kerja pada suatu periode tertentu.

n = Jumlah periode yang dinilai dalam satu tahun.

- (17) Umpan Balik Perilaku Kerja

Evaluator dapat memberikan Umpan Balik Perilaku Kerja berdasarkan hasil pengamatan Perilaku Kerja *Evaluee*.

- (18) Dalam hal *evaluee* tidak memperoleh NPK Awal (nilai N/A) setelah masa penilaian, *evaluee* dapat mengajukan keberatan untuk dilakukan penilaian ulang pada evaluasi perilaku kerja periodik. Dalam hal sampai dengan masa keberatan selesai *evaluee* masih belum memiliki NPK Awal, *evaluee* melakukan koordinasi bersama pengelola kinerja untuk selanjutnya dimintakan nilai dari:

(a) Atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja; atau

(b) Atasan dari Atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja jika terjadi kekosongan jabatan Atasan langsung/Pejabat Penilai Kinerja *evaluee* bersangkutan.

Daftar nilai tersebut bersifat final dan disampaikan secara berjenjang kepada Biro Sumber Daya Manusia paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah masa keberatan atas NPK Awal berakhir.

- c) NKP Awal

NKP Awal merupakan akumulasi atas NPK Awal dan NPK Awal, dengan formula:

$$\text{NKP Awal} = (\text{NPK Awal} \times 75\%) + (\text{NPK Awal} \times 25\%)$$

Penghitungan NKP Awal dilakukan dengan ketentuan:

- (1) Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan, NPK Awal dan NPK Awal bernilai maksimal 120; dan
- (2) Bagi pejabat/pegawai selain angka (1), NPK Awal dan NPK Awal dikalibrasi menjadi maksimal 115.

Contoh:

Seorang pegawai memiliki NPK Awal setelah kalibrasi sebesar 107 dan NPK Awal setelah kalibrasi sebesar 96, maka NKP Awal pegawai tersebut sebagai berikut:

$$\text{NKP Awal} = (\text{NPK Awal} \times 75\%) + (\text{NPK Awal} \times 25\%)$$

$$\begin{aligned}\text{NKP Awal} &= (107 \times 75\%) + (96 \times 25\%) \\ \text{NKP Awal} &= 80,25 + 24 = 104,25\end{aligned}$$

Dalam hal terdapat pejabat/pegawai non Pimpinan UPK yang menjalani:

- (1) cuti melahirkan, cuti besar, atau cuti sakit selama 1 (satu) periode kinerja atau lebih secara penuh; dan/atau
 - (2) cuti sakit selama 1 (satu) tahun,
- akan diberikan NKP Awal sebesar NKP Awal periodik yang didapatkan sebelum pejabat/pegawai bersangkutan menjalankan cuti. NKP Awal tahunan bagi pegawai sebagaimana pada angka (1) diperoleh dari NHK dan NPK yang dimiliki oleh pegawai tersebut selain pada periode kinerja saat pegawai tersebut menjalankan cuti, yang disetahunkan.

Dalam hal terdapat pejabat/pegawai non Pimpinan UPK yang menjalani cuti melahirkan/cuti besar/cuti sakit selama 1 (satu) periode kinerja atau lebih dan tidak secara penuh dalam periode kinerja periodik, NKP Awal pada periode dimaksud didapatkan dari capaian kinerja pegawai selama bekerja dalam periode tersebut.

d) Sidang TPK, Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin

(1) Sidang TPK

(a) Sidang TPK merupakan sidang yang dilakukan secara:

- i. triwulanan; dan
- ii. tahunan,

pada level Pusat, UPK-*One*, dan UPK-*Two* untuk menetapkan Nilai Koreksi, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, dan Nilai Kinerja Pegawai.

(b) Sebelum pelaksanaan sidang, Sekretariat TPK dapat meminta pertimbangan atas usulan pemberian Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin dari:

- i. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama lingkup UPK-*One*, Inspektorat Bidang Investigasi pada Inspektorat Jenderal, pengelola kepegawaian, Unit Kepatuhan Internal untuk level UPK-*One*;
- ii. Pejabat Administrator, unsur pengelola kepegawaian, dan unit yang menjalankan fungsi Kepatuhan Internal untuk level UPK-*Two* lingkup kantor pusat; dan
- iii. Pejabat Administrator lingkup UPK-*Two*, Pimpinan UPK-*Three*, pengelola kepegawaian, dan Unit Kepatuhan Internal untuk level UPK-*Two* lingkup kantor vertikal.

(c) Pelaksanaan sidang dapat dilakukan secara terpusat pada UPK-*One* dalam hal terdapat kebutuhan organisasi.

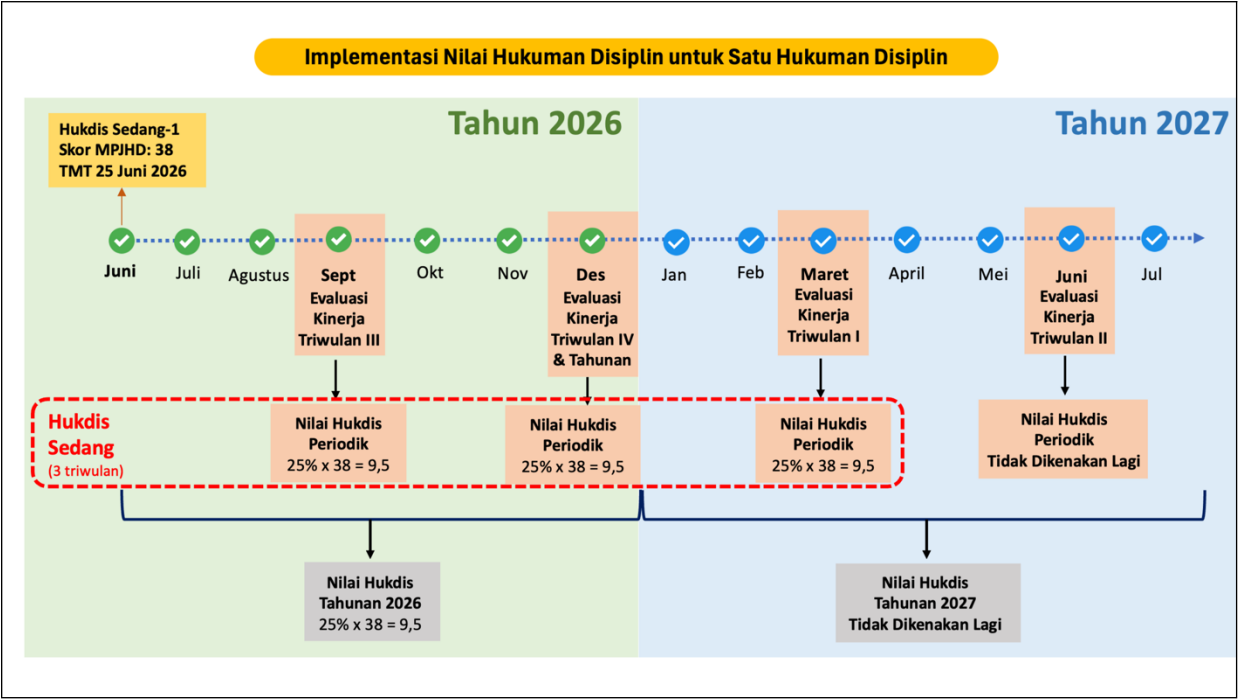
(d) Sidang secara terpusat sebagaimana dimaksud pada huruf (c) dilakukan untuk menetapkan pemberian Nilai Koreksi, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, dan Nilai Kinerja Pegawai bagi seluruh pejabat/pegawai di bawahnya.

(e) Sidang TPK pada level yang lebih tinggi dapat menyesuaikan pemberian Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sidang TPK pada level yang lebih rendah.

- (f) Hasil Sidang TPK dituangkan dalam Berita Acara Sidang TPK yang minimal memuat daftar Nilai Koreksi dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin disertai penjelasan atas pemberian nilai dimaksud.
 - (g) Pengelola kepegawaian level di atasnya dapat melakukan evaluasi atas Hasil Sidang TPK dalam rangka perbaikan berkelanjutan Sidang TPK pada periode kinerja berikutnya.
 - (h) Dalam hal diperlukan, Sidang TPK UPK-*Two* dapat mengusulkan pemberian Nilai Koreksi untuk Pejabat Administrator dan Pejabat Fungsional Setara kepada TPK UPK-*One* yang dituangkan dalam Berita Acara Sidang TPK disertai penjelasan atas pengusulan nilai dimaksud.
 - (i) Berita Acara Sidang TPK sebagaimana dimaksud pada huruf (f) menjadi syarat penetapan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai, sehingga dapat diterbitkan Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai (DEK) dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai (HEK) periodik dan tahunan.
- (2) Nilai Hukuman Disiplin
- (a) Nilai Hukuman Disiplin merupakan nilai pengurang NKP Awal bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin.
 - (b) Besaran Nilai Hukuman Disiplin mengacu pada angka (*scoring*) yang dihasilkan dalam Metode Penentuan Jenis Hukuman Disiplin yang selanjutnya disingkat MPJHD, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai tata cara pemeriksaan pelanggaran disiplin dan penjatuhan hukuman disiplin di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (c) Nilai Hukuman Disiplin secara periodik dikenakan pada periode penilaian kinerja periodik terdekat saat keputusan penjatuhan hukuman disiplin telah berkekuatan hukum tetap, dengan durasi:
 - i. 2 (dua) periode penilaian kinerja periodik bagi hukuman disiplin Ringan;
 - ii. 3 (tiga) periode penilaian kinerja periodik bagi hukuman disiplin Sedang; dan
 - iii. 4 (empat) periode penilaian kinerja periodik bagi hukuman disiplin Berat.
 - (d) Nilai Hukuman Disiplin secara tahunan dikenakan pada tahun saat keputusan penjatuhan hukuman disiplin telah berkekuatan hukum tetap.
 - (e) Nilai Hukuman Disiplin dikenakan pada NKP Awal secara periodik dan tahunan sebesar:
 - i. 10% (sepuluh persen) dari angka (*scoring*) yang dihasilkan dalam MPJHD masing-masing pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Ringan;
 - ii. 25% (dua puluh lima persen) dari angka (*scoring*) yang dihasilkan dalam MPJHD masing-masing pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Sedang;
 - iii. 40% (empat puluh persen) dari angka (*scoring*) yang dihasilkan dalam MPJHD masing-masing pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin Berat;
 - (f) Dalam hal pegawai dikenakan lebih dari 1 (satu) hukuman disiplin dalam satu periode kinerja periodik dan/atau tahunan, penentuan Nilai Hukuman Disiplin dilakukan dengan tidak bersifat akumulatif.

- (g) Penentuan Nilai Hukuman Disiplin sebagaimana huruf (f) diberikan berdasarkan:
 - i. Hukuman disiplin dengan kategori tertinggi, dalam hal pegawai dijatuhi lebih dari 1 (satu) hukuman disiplin dengan kategori yang berbeda; atau
 - ii. Angka (*scoring*) MPJHD tertinggi, dalam hal pegawai dijatuhi lebih dari 1 (satu) hukuman disiplin dengan kategori yang sama.
- (h) Contoh pengenaan Nilai Hukuman Disiplin:
 - i. Seorang pegawai bernama Runda dikenakan hukuman disiplin dengan kategori Sedang-1 dan angka (*scoring*) MPJHD sebesar 38 serta telah berkekuatan hukum tetap TMT 25 Juni 2026. Penentuan Nilai Hukuman Disiplin bagi Runda adalah sebagai berikut:
 - i) Periodik, Runda dikenakan Nilai Hukuman Disiplin sebesar 9,5 pada triwulan III tahun 2026, triwulan IV tahun 2026, dan triwulan I tahun 2027. Nilai tersebut didapatkan dari perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori Sedang (sebesar 25%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Runda (sebesar 38).
 - ii) Tahunan, Runda juga dikenakan Nilai Hukuman Disiplin sebesar 9,5 pada tahun 2026. Selanjutnya, Runda tidak dikenakan Nilai Hukuman Disiplin kembali pada tahun 2027.

Gambar 40. Contoh Implementasi Nilai Hukuman Disiplin untuk Satu Hukuman Disiplin

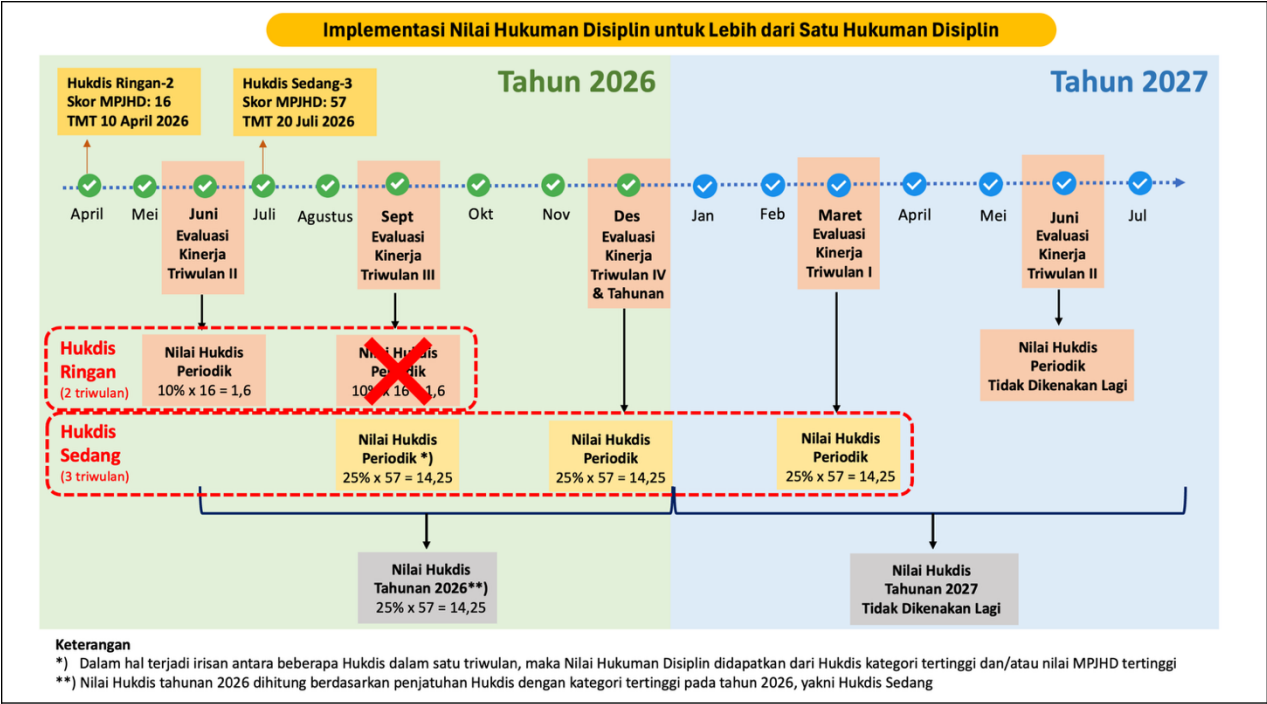


- ii. Seorang pegawai bernama Endro dikenakan hukuman disiplin dengan kategori Ringan-2 dan angka (*scoring*) MPJHD sebesar 16 serta telah berkekuatan hukum tetap TMT 10 April 2026. Selanjutnya Endro kembali dijatuhi hukuman disiplin dengan kategori Sedang-3 dan angka (*scoring*) MPJHD sebesar 57 serta telah berkekuatan hukum tetap TMT 20 Juli 2026.

Penentuan Nilai Hukuman Disiplin bagi Endro adalah sebagai berikut:

- i) Periodik, Endro dikenakan Nilai Hukuman Disiplin sebagai berikut:
 - (i) untuk triwulan II tahun 2026, dikenakan sebesar 1,6 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori Ringan (sebesar 10%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Endro (sebesar 16); dan
 - (ii) untuk triwulan III dan triwulan IV tahun 2026 serta triwulan I tahun 2027, dikenakan sebesar 14,25 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori Sedang (sebesar 25%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Endro (sebesar 57).
- ii) Tahunan, Endro dikenakan Nilai Hukum Disiplin sebesar 14,25 untuk tahun 2026 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori tertinggi yang dijatuhkan selama tahun 2026 yakni Sedang (sebesar 25%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Endro (sebesar 57). Selanjutnya, Endro tidak lagi dikenakan Nilai Hukum Disiplin pada tahun 2027.

Gambar 41. Contoh Implementasi Nilai Hukuman Disiplin untuk Lebih dari Satu Hukuman Disiplin



- iii. Seorang pegawai bernama Yatno dikenakan hukuman disiplin dengan kategori Ringan-3 dan angka (*scoring*) MPJHD sebesar 29 serta telah berkekuatan hukum tetap TMT 20 Mei 2026. Selanjutnya Yatno kembali dijatuhi hukuman disiplin dengan kategori Berat-1 dan angka (*scoring*) MPJHD sebesar 65 serta telah berkekuatan hukum tetap TMT 15 Agustus 2026.

Penentuan Nilai Hukuman Disiplin bagi Endro adalah sebagai berikut:

- i) Periodik, Yatno dikenakan Nilai Hukuman Disiplin sebagai berikut:
 - (i) untuk triwulan II tahun 2026, dikenakan sebesar 2,9 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori Ringan (sebesar 10%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Yatno (sebesar 29); dan
 - (ii) untuk triwulan III dan triwulan IV tahun 2026 serta triwulan I tahun 2027, dikenakan sebesar 26,0 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori Berat (sebesar 40%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Yatno (sebesar 65).
- ii) Tahunan, Yatno dikenakan Nilai Hukum Disiplin sebesar 26,0 untuk tahun 2026 yang didapatkan dari hasil perkalian antara faktor pengali untuk hukuman disiplin kategori tertinggi yang dijatuhkan selama tahun 2026 yakni Berat (sebesar 40%) dan nilai (*scoring*) MPJHD yang didapatkan oleh Yatno (sebesar 65). Selanjutnya, Yatno tidak lagi dikenakan Nilai Hukum Disiplin pada tahun 2027.

(3) Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin

- (a) Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin merupakan nilai pengurang NKP Awal yang dikenakan sebanyak satu kali pada periode kinerja periodik berdasarkan hasil sidang TPK dengan ketentuan:
 - i. Adanya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai pada unit kerjanya;
 - ii. Dapat dikenakan bagi pegawai yang pada saat terjadinya pelanggaran disiplin sebagaimana dimaksud dalam huruf (i) berperan selaku Atasan langsung dari pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin.
- (b) Dikenakan bersamaan dengan pemberian Nilai Hukuman Disiplin.
- (c) Pengenaan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin mempertimbangkan:
 - i. masa kerja Atasan saat pegawai melakukan pelanggaran disiplin; dan/atau
 - ii. upaya pembinaan yang telah dilakukan oleh Atasan kepada pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin.
- (d) Besaran Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin yaitu 5% (lima persen) dari Nilai Hukuman Disiplin yang diberikan kepada pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin. Batas maksimal pengurangan nilai secara akumulatif yaitu sebesar 5 (lima) poin.
- (e) Penetapan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin dilakukan dalam sidang TPK yang dituangkan dalam Berita Acara Sidang TPK dengan ketentuan:
 - i. Dilakukan pada sidang TPK *UPK-Two*, untuk Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara.

- ii. Dilakukan pada sidang TPK UPK-*One*, untuk Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/Pejabat Fungsional setara, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara.
- iii. Dapat dilakukan pada sidang TPK Pusat untuk seluruh pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

(4) Nilai Koreksi

- (a) Nilai Koreksi merupakan nilai penambah atau pengurang terhadap NKP Awal yang diberikan secara objektif.
- (b) Pemberian Nilai Koreksi tidak bersifat wajib yang dapat dilakukan dalam hal NKP Awal seorang pegawai tidak mencerminkan kualitas kinerja pegawai tersebut dalam periode tertentu, berdasarkan:
 - i. fakta kinerja pegawai bersangkutan; dan/atau
 - ii. perbandingan dengan para pegawai dalam jenjang jabatan yang sama dalam unit kerja.
- (c) Pemberian Nilai Koreksi dapat diusulkan oleh atasan masing-masing pegawai secara berjenjang dan ditetapkan oleh Pimpinan UPK-*Two* dan/atau UPK-*One* melalui sidang TPK.
- (d) Pemberian nilai koreksi dilaksanakan dengan ketentuan:
 - i. Koreksi Penambahan Nilai
Pegawai dapat diberikan penambahan nilai dengan mempertimbangkan:
 - i) tidak dijatuhi hukuman disiplin dalam:
 - (i) 2 (dua) tahun terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Berat;
 - (ii) 1 (satu) tahun terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Sedang; dan
 - (iii) 6 (enam) bulan terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Ringan.
 - ii) memberikan kontribusi yang luar biasa atas pencapaian kinerja satuan kerja yang menghasilkan *output* strategis bagi organisasi yang digunakan untuk pemecahan masalah, perbaikan kebijakan, metode, proses kerja, dan/atau optimalisasi pengelolaan keuangan negara;
 - iii) meraih prestasi yang istimewa dari Kementerian Keuangan dan/atau pihak eksternal di lingkup nasional/internasional atas usahanya yang berdampak langsung untuk kemajuan unit kerja dan organisasi;
 - iv) menunjukkan konsistensi dalam tindakan rela berkorban untuk kepentingan organisasi; atau
 - v) kualitas kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan para pegawai dalam jenjang jabatan yang sama pada unit kerja.

- ii. Koreksi Pengurangan Nilai
Pegawai dapat diberikan pengurangan nilai dengan mempertimbangkan:
 - i) riwayat hukuman disiplin pegawai:
 - (i) 2 (dua) tahun terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Berat;
 - (ii) 1 (satu) tahun terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Sedang; dan
 - (iii) 6 (enam) bulan terakhir untuk hukuman disiplin tingkat Ringan.
 - ii) tingkat kontribusi pegawai atas tercapainya IKI yang dimiliki pegawai bersangkutan (menjadi *free rider* atau tidak), atau fakta kinerja lebih rendah dari nilai kinerja;
 - iii) adanya keluhan/pengaduan masyarakat/mitra kerja/pengguna layanan terhadap kinerja/pelayanan/perilaku pegawai bersangkutan dan telah terbukti; dan/atau
 - iv) kualitas kinerja lebih rendah dibandingkan dengan para pegawai dalam jenjang jabatan yang sama pada unit kerja.
- (e) TPK memastikan hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan diferensiasi antara pegawai yang berkinerja tinggi dan rendah.
- (f) Penetapan Koreksi periodik dan tahunan dilakukan dalam sidang TPK yang dituangkan dalam Berita Acara Sidang TPK dengan nilai maksimal 5 (lima) poin dengan ketentuan:
 - i. Dilakukan pada sidang TPK UPK-*Two*, untuk Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional setara dan Pelaksana/Pejabat Fungsional setara;
 - ii. Dilakukan pada sidang TPK UPK-*One*, untuk Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/Pejabat Fungsional setara, Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat Administrator/Pejabat Fungsional setara.
 - iii. Dilakukan pada sidang TPK Pusat, dalam hal dibutuhkan untuk:
 - i) Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan; dan/atau
 - ii) Pejabat/pegawai pada jenjang jabatan di bawahnya.

e) Penghitungan NKP

NKP merupakan NKP Awal yang telah mempertimbangkan Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, dan NKO dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Dalam hal NKP Awal pegawai yang telah diakumulasi dengan Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, dan Nilai Koreksi bernilai lebih besar dari atau sama dengan NKO, bobot dan formula perhitungan NKP adalah sebagai berikut:

- i. Bagi Pimpinan UPK dan Pegawai yang berada pada satu tingkat di bawah Pimpinan UPK, serta Pejabat Fungsional yang menangani substansi.

$$\text{NKP} = [50\% \times (\text{NKP Awal} - \text{Nilai Hukuman Disiplin} - \text{Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin} + \text{Nilai Koreksi})] + [50\% \times \text{NKO}]$$

- ii. Bagi Pegawai yang berada pada dua tingkat atau lebih di bawah Pimpinan UPK dan Pejabat Fungsional yang menangani nonsubstansi.

$$\text{NKP} = [70\% \times (\text{NKP Awal} - \text{Nilai Hukuman Disiplin} - \text{Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin} + \text{Nilai Koreksi})] + [30\% \times \text{NKO}]$$

- (2) Dalam hal NKP Awal pegawai yang telah diakumulasi dengan Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, dan Nilai Koreksi bernilai lebih kecil daripada NKO, bobot dan formula perhitungan NKP adalah sebagai berikut:

$$\text{NKP} = [90\% \times (\text{NKP Awal} - \text{Nilai Hukuman Disiplin} - \text{Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin} + \text{Nilai Koreksi})] + [10\% \times \text{NKO}]$$

Penghitungan NKP dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) NKP memiliki nilai minimal sebesar 0 dan nilai maksimal sebesar 120.
- (2) Bagi Menteri Keuangan dan Wakil Menteri Keuangan, penghitungan NKP menggunakan NKO Kementerian Keuangan.
- (3) Bagi pegawai non Pimpinan UPK/pejabat fungsional setara menggunakan NKO di mana pegawai tersebut berada.
- (4) Bagi Pimpinan UPK menggunakan NKO unit 1 (satu) level di atasnya, termasuk bagi PPTM non Pimpinan UPK, Staf Khusus Menteri Keuangan, Tenaga Ahli Menteri Keuangan, dan PPTP non Pimpinan UPK.

Contoh:

- (a) NKO yang digunakan dalam penghitungan NKP bagi Direktur Jenderal Anggaran dan para Staf Ahli Menteri Keuangan, Staf Khusus Menteri Keuangan, dan Tenaga Ahli Menteri Keuangan yaitu NKO Kementerian Keuangan.
- (b) NKO yang digunakan dalam penghitungan NKP bagi Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal dan Tenaga Pengkaji Bidang Pengelolaan Kekayaan Negara Sekretariat Jenderal yaitu NKO Sekretariat Jenderal.
- (5) Dalam hal pegawai mengalami perpindahan jabatan/unit dalam periode kinerja, maka NKO yang digunakan dalam

penghitungan NKP yaitu akumulasi NKO pada unit lama dan unit baru secara proporsional.

- (6) Formula penghitungan NKP bagi pejabat fungsional yang menangani substansi dan nonsubstansi ditentukan berdasarkan keterkaitan antara tugas/uraian jabatan dengan fungsi organisasi UPK-One.
- (7) Berdasarkan hasil penghitungan NKP, dilakukan penyesuaian atas NHK Awal dan NPK Awal secara proporsional menjadi NHK dan NPK yang merupakan nilai setelah pemberian Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, dan NKO.
- (8) Dalam hal pegawai melaksanakan cuti besar selain karena menjalankan ibadah dan melahirkan selama 1 (satu) periode kinerja atau lebih secara penuh, maka:
 - (a) secara periodik pegawai dimaksud tidak memiliki NKP; dan
 - (b) secara tahunan:
 - i. Komponen NHK Awal sesuai dengan periode yang memiliki NHK Awal dan diakui secara tahunan;
 - ii. Komponen NPK Awal sesuai dengan periode yang memiliki NPK Awal dan diakui secara tahunan.

2) Predikat Kinerja Pegawai

Predikat kinerja pegawai merupakan hasil kombinasi dari Rating Hasil Kerja dan Rating Perilaku Kerja pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai manajemen kinerja ASN.

Pemberian Rating Hasil Kerja dan Rating Perilaku Kerja dalam rangka penentuan predikat kinerja pegawai setelah Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, dan NKO, dengan ketentuan sebagai berikut:

a) Rating Hasil Kerja

Menggunakan rentang nilai dari 0 s.d 120 berdasarkan penghitungan NHK dengan rincian sebagai berikut:

- (1) Di Atas Ekspektasi, apabila $NHK > 100$;
- (2) Sesuai Ekspektasi, apabila $90 \leq x \leq 100$; dan
- (3) Di Bawah Ekspektasi, apabila $NHK < 90$.

b) Rating Perilaku Kerja

Menggunakan rentang nilai 0 s.d 120 berdasarkan penghitungan NPK dengan rincian sebagai berikut:

- (1) Di Atas Ekspektasi, apabila NPK Periodik/Tahunan bernilai > 100 ;
- (2) Sesuai Ekspektasi, apabila NPK Periodik/Tahunan bernilai $90 \leq x \leq 100$; dan
- (3) Di Bawah Ekspektasi, apabila NPK Periodik/Tahunan bernilai < 90 .

3) Contoh penghitungan NKP dan penentuan Predikat Kinerja Pegawai

Dalam evaluasi kinerja tahunan 2026, Pegawai bernama Jerry yang merupakan pegawai 2 (dua) tingkat di bawah pimpinan UPK pada suatu kantor pelayanan mendapatkan NHK Awal sebesar 108, NPK Awal sebesar 96, dan Kantor Pelayanan tempat pegawai tersebut bekerja mendapatkan NKO sebesar 104.

Berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh unit tersebut, Jerry dipandang tidak berkontribusi dan menjadi *free rider* atas realisasi kinerja yang

dimiliki sehingga dalam sidang TPK yang diselenggarakan oleh UPK-*Two*, Jerry diusulkan kepada UPK-*One* untuk mendapatkan pengurangan Nilai Koreksi sebesar 5 poin yang kemudian disahkan oleh sidang TPK UPK-*One*.

Selanjutnya, dilakukan penghitungan sebagai berikut:

- a) NKP Awal setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin adalah sebesar 100, sehingga bobot NKO adalah sebesar 10% karena NKP Awal setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin lebih kecil dari NKO unit kerjanya.
- b) NHK setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin adalah sebesar 103, sehingga bobot NKO yang digunakan untuk perhitungan NHK yang akan dikonversi ke Rating Hasil Kerja adalah sebesar 30% karena NHK setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin lebih besar dari NKO unit kerjanya.
- c) NPK setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin adalah sebesar 103, sehingga bobot NKO yang digunakan untuk perhitungan NPK yang akan dikonversi ke Rating Perilaku Kerja adalah sebesar 10% karena NPK setelah Nilai Koreksi, Nilai Hukuman Disiplin, dan Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin lebih kecil dari NKO unit kerjanya.

Berdasarkan contoh tersebut, Jerry akan mendapat NKP dan Predikat Kinerja Pegawai sebagai berikut:

Tabel 46. Contoh Penghitungan NKP

Ket	Nilai Awal*	NKP Awal	Nilai Koreksi	Nilai Hukdis	Nilai Dampak	Nilai Setelah Koreksi, Hukdis, dan Dampak**	NKO	NKP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(3)+(4)-(5)-(6)	(8)	(9)
NHK	108	105	-5	0	0	100	102	100,2
NPK	96							

* Nilai didapatkan dari NHK dan NPK yang telah dikalibrasi menjadi maksimal 115

** Range Nilai 0-120

Tabel 47. Contoh Konversi ke Rating Hasil Kerja, Rating Perilaku Kerja, dan Predikat Kinerja Pegawai

Ket	Nilai Awal*	Nilai Koreksi	Nilai Hukdis	Nilai Dampak	Nilai Setelah Koreksi, Hukdis, dan Dampak**	NKO	Nilai Akhir
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(2)+(3)-(4)-(5)	(7)	(8)=70% atau 90% $\times$ (6)+30% atau 10% $\times$ (7)
NHK	108	-5	0	0	103	102	102,7
NPK	96				91		92,1
Rating Hasil Kerja (Berdasarkan Nilai Akhir (8))							Di Atas Ekspektasi
Rating Perilaku Kerja (Berdasarkan Nilai Akhir (8))							Sesuai Ekspektasi
Predikat Kinerja Pegawai (Berdasarkan kombinasi antara Rating Hasil Kerja dan Rating Perilaku Kerja)							Baik

* Nilai didapatkan dari NHK dan NPK yang telah dikalibrasi menjadi maksimal 115

** Range Nilai 0-120

- 4) Jadwal Evaluasi Kinerja
Pelaksanaan evaluasi kinerja organisasi dan evaluasi kinerja pegawai diatur lebih lanjut sebagai berikut:
- a) Hasil Kerja (Utama dan Tambahan)

Tabel 48. Jadwal Evaluasi Hasil Kerja

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu
Penginputan Realisasi IKI	Seluruh pegawai	Paling lambat 15 hari kalender setelah berakhirnya periode kinerja (15 April/ 15 Juli/ 15 Oktober/ 15 Januari tahun berikutnya)
Reviu Kualitas Komitmen Kinerja untuk setiap SKP	Pengelola Kinerja Organisasi dan Pengelola Kinerja Pegawai	Sejak SKP ditetapkan dan paling lambat 25 hari kalender setelah berakhirnya periode kinerja (25 April/25 Juli/25 Oktober/ 25 Januari tahun berikutnya)
Validasi Realisasi IKI	Atasan langsung	Paling lambat 15 hari kalender setelah berakhirnya periode penginputan realisasi (30 April/30 Juli/30 Oktober/ 30 Januari tahun berikutnya)
Pengajuan Keberatan, Penetapan Keberatan, dan Menginput Ulang Realisasi IKI	Pegawai yang mengajukan keberatan, Atasan Langsung, dan Atasan Langsung dari Pejabat Penilai Kinerja	Paling lambat 4 hari kalender setelah berakhirnya periode validasi HKU (4 Mei/3 Agustus/3 November/ 4 Februari tahun berikutnya)

- b) Perilaku Kerja

Tabel 49. Jadwal Evaluasi Perilaku Kerja

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu
Pengajuan Evaluator	<i>Evaluee</i>	Paling lambat 7 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan terakhir periode kinerja periodik (7 Maret/7 Juni/7 September/ 7 Desember)
Penetapan Evaluator	Pejabat Penilai Kinerja/ secara otomatis melalui sistem	Paling lambat 10 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan terakhir periode kinerja periodik (10 Maret/ 10 Juni/ 10 September/ 10 Desember)

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu
Evaluasi Perilaku Kerja	Evaluator	Paling lambat 17 hari kalender sejak tanggal 1 pada bulan terakhir periode kinerja periodik (17 Maret/17 Juni/17 September/17 Desember)
Pengajuan Keberatan, Penetapan Keberatan, serta Evaluasi Ulang	<i>Evaluee</i> , Evaluator, Atasan Langsung dari Pejabat Penilai Kinerja	Paling lambat 7 hari kalender sejak berakhirnya periode Evaluasi Perilaku Kerja (24 Maret/24 Juni/24 September/24 Desember)

c) Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan

Tabel 50. Jadwal Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

Kegiatan	Pihak	Jangka Waktu
Sidang TPK	TPK UPK- <i>Two</i>	Triwulan I s.d IV dan Tahunan: Paling lambat 14 hari kalender pada bulan kedua setelah berakhirnya periode kinerja (14 Mei/14 Agustus/ 14 Oktober/14 Februari tahun berikutnya)
	TPK UPK- <i>One</i>	Triwulan I s.d IV dan Tahunan: Paling lambat 21 hari kalender pada bulan kedua setelah berakhirnya periode kinerja (21 Mei/21 Agustus/ 21 Oktober/21 Februari tahun berikutnya)
	TPK Pusat	Triwulan I s.d IV dan Tahunan: Paling lambat 7 hari kalender pada bulan ketiga setelah berakhirnya periode kinerja (7 Juni/ 7 September/ 7 Desember/ 7 Maret tahun berikutnya)
Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai	Pimpinan UPK- <i>Two</i> , UPK- <i>One</i> , serta Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan	Paling lambat 10 hari kalender pada bulan ketiga setelah berakhirnya periode kinerja (10 Juni/ 10 September/ 10 Desember/10 Maret tahun berikutnya)

Jadwal Evaluasi Kinerja dapat dilakukan penyesuaian oleh Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan selaku Sekretaris I atau Kepala Biro Sumber Daya Manusia selaku Sekretaris II dalam hal terdapat hari libur nasional dan/atau kebutuhan organisasi.

5) Keberatan

Pegawai yang tidak setuju/sependapat dengan hasil evaluasi kinerja (baik untuk hasil kerja maupun perilaku kerja) yang diperolehnya dapat mengajukan keberatan. Ketentuan tata cara pengajuan keberatan atas hasil evaluasi dimaksud diatur sebagai berikut:

- a) Keberatan Hasil Kerja hanya dapat dilakukan atas realisasi HKU periodik;
- b) Keberatan Perilaku Kerja hanya dapat dilakukan atas NPK Awal Periodik;
- c) Pengajuan keberatan hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali untuk setiap evaluasi kinerja periodik sesuai jadwal Evaluasi Kinerja dan tidak dapat diajukan kembali pada periode-periode berikutnya;
- d) Penetapan atas pengajuan keberatan pegawai dilakukan oleh Atasan Langsung dari Pejabat Penilai Kinerja setelah melakukan dialog bersama Pejabat Penilai Kinerja serta pegawai yang mengajukan keberatan;
- e) Dalam hal keberatan diterima, dapat dilakukan penilaian ulang atas realisasi HKU dan/atau NPK Awal Periodik dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Pegawai melaporkan realisasi HKU sesuai hasil kesepakatan dalam dialog;
 - (2) Seluruh evaluator melakukan penilaian ulang atas perilaku kerja pegawai; dan
 - (3) Hasil dari proses keberatan bersifat final.

d. Pelaporan dan Pemanfaatan Kinerja Pegawai

Pelaporan dan pemanfaatan kinerja pegawai meliputi penetapan dokumen penilaian kinerja, penetapan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan, dan pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja sebagai berikut:

- 1) Mekanisme Penetapan Dokumen Penilaian Kinerja
 - a) Pelaporan kinerja Pegawai dilakukan dalam bentuk dokumen yang dilampiri dengan:
 - (1) SKP, dengan contoh format sebagai berikut:
 - (a) Contoh format SKP Pimpinan UPK

SASARAN KINERJA PEGAWAI
BAGI PIMPINAN UPK

(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				
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. UTAMA				
1	(Diisi dengan Sasaran Strategis disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)	(Diisi dengan Nama IKI)	(Diisi dengan Target IKI)	(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)
		(Diisi dengan Nama IKI)	(Diisi dengan Target IKI)	(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)
B. TAMBAHAN				
1	(Diisi dengan Sasaran Strategis disertai dengan Jabatan Pimpinan yang memberikan penugasan)	(Diisi dengan Nama IKI)	(Diisi dengan Target IKI)	(Diisi dengan Penerima Layanan/ Proses Bisnis/ Penguatan Internal/ Anggaran)
PERILAKU KERJA				
1	Berorientasi pelayanan			
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)	
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: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)	
3	Kompeten			
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik		Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)	
4	Harmonis			
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif		Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)	
5	Loyal			
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

	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	(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)
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: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)
Pegawai yang Dinilai (Nama) (NIP) (tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP)		

(b) Contoh format SKP Non Pimpinan UPK

SASARAN KINERJA PEGAWAI
BAGI PEJABAT/PEGAWAI NON PIMPINAN UPK
(NAMA INSTANSI)PERIODE PENILAIAN: JANUARI
S.D. ... 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

NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

A. UTAMA

1.	(Diisi dengan rencana hasil kerja dari atasan)	(Diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	(Diisi dengan nama IKI)	(Diisi dengan target IKI)
		(Diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	(Diisi dengan nama IKI)	(Diisi dengan target IKI)

B. TAMBAHAN

1.	(Diisi dengan rencana hasil kerja dari atasan terkait)	(diisi dengan rencana hasil kerja sesuai peran, tugas, dan fungsi)	(Diisi dengan Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya)	(Diisi dengan nama IKI)	(Diisi dengan target IKI)
----	--	--	--	-------------------------	---------------------------

PERILAKU KERJA

1	Berorientasi pelayanan	
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti	Ekspektasi Khusus Pimpinan: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)
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: (Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)
	Kompeten	

PERILAKU KERJA		
3	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
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: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <i>(Diisi dengan Ekspektasi khusus, apabila ada)</i>
(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pegawai yang Dinilai (Nama) (NIP) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP)		

(c) Contoh format lampiran SKP

(NAMA INSTANSI)

PERIODE PENILAIAN:
.... JANUARI S.D. ... DESEMBER TAHUN

DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1.	(diisi sumber daya yang dibutuhkan)
2.	(diisi sumber daya yang dibutuhkan)
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	
1.	(diisi skema pertanggungjawaban)
KONSEKUENSI	
1.	(diisi konsekuensi mencapai target dan/atau tidak mencapai target)
2.	(diisi konsekuensi mencapai target dan/atau tidak mencapai target)
Pegawai yang Dinilai (Nama) (NIP) (tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP)	

(2) Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai (HEK)

(a) Contoh Format Hasil Evaluasi Kinerja Bagi Pimpinan UPK

EVALUASI KINERJA PEGAWAI
BAGI PIMPINAN UPK
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*

(NAMA INSTANSI)				PERIODE PENILAIAN: JANUARI S.D. ... 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	INSTANSI	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI* (Diisi berdasarkan predikat kinerja organisasi UPK tersebut)						
POLA DISTRIBUSI: (diisi dengan gambar pola distribusi)						
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* DI ATAS EKSPEKTASI/SESUAI EKSPEKTASI/DI BAWAH 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:	
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	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

(b) Contoh Format Hasil Evaluasi Kinerja Bagi Pejabat/Pegawai Non Pimpinan UPK

EVALUASI KINERJA PEGAWAI
BAGI PEJABAT/PEGAWAI NON PIMPINAN UPK
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*

(NAMA INSTANSI)				PERIODE PENILAIAN: JANUARI S.D. ... DESEMBER TAHUN			
NO	I. 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* (Diisi berdasarkan predikat kinerja organisasi)							
POLA DISTRIBUSI (diisi dengan gambar pola distribusi)							
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							
2			Kuantitas/ Kualitas/ Waktu/ Biaya				
RATING HASIL KERJA* DI ATAS EKSPEKTASI/SESUAI EKSPEKTASI/DI BAWAH 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:	
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 sumber daya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
RATING PERILAKU KERJA*			

DI ATAS EKSPEKTASI/SESUAI EKSPEKTASI/DI BAWAH EKSPEKTASI**	
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI*	
SANGAT BAIK/BAIK/CEKUP/KURANG/SANGAT KURANG	
(tempat), (tanggal, bulan, tahun) Pejabat Penilai Kinerja (Nama) (NIP)	

*) Pilih salah satu yang mengacu pada predikat kinerja organisasi

**) Rating hasil kerja dan rating perilaku kerja pegawai ditetapkan dengan mempertimbangkan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi (predikat kinerja organisasi) serta kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.

- b) DEK Pegawai (periodik dan tahunan) paling sedikit memuat:
- (1) predikat kinerja Pegawai; dan
 - (2) catatan dan/atau rekomendasi Pejabat Penilai Kinerja
- Contoh format DEK Pegawai sebagai berikut:

DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI																																																																					
PERIODE: TRIWULAN I/II/III/IV-AKHIR*																																																																					
(NAMA INSTANSI)	PERIODE PENILAIAN: JANUARI S.D. ... DESEMBER TAHUN																																																																				
<table><tr><td rowspan="6">1.</td><td colspan="2">PEGAWAI YANG DINILAI</td></tr><tr><td>NAMA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>NIP</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>PANGKAT/GOL RUANG</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>JABATAN</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>UNIT KERJA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td rowspan="6">2.</td><td colspan="2">PEJABAT PENILAI KINERJA</td></tr><tr><td>NAMA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>NIP</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>PANGKAT/GOL RUANG</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>JABATAN</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>UNIT KERJA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td rowspan="6">3.</td><td colspan="2">ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA</td></tr><tr><td>NAMA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>NIP</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>PANGKAT/GOL RUANG</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>JABATAN</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>UNIT KERJA</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">4.</td><td colspan="2">EVALUASI KINERJA</td></tr><tr><td>CAPAIAN KINERJA ORGANISASI**</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td>PREDIKAT KINERJA PEGAWAI</td><td>:</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">5.</td><td colspan="2">CATATAN/REKOMENDASI</td></tr><tr><td colspan="2"></td></tr></table>		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			
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																																																																				
<table><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">(tempat), (tanggal, bulan, tahun)</td><td style="width: 50%; text-align: center;">(tempat), (tanggal, bulan, tahun)</td></tr><tr><td style="text-align: center;">7. Pegawai yang Dinilai</td><td style="text-align: center;">6. Pejabat Penilai Kinerja</td></tr><tr><td style="text-align: center;">(Nama) (NIP)</td><td style="text-align: center;">(Nama) (NIP)</td></tr></table>		(tempat), (tanggal, bulan, tahun)	(tempat), (tanggal, bulan, tahun)	7. Pegawai yang Dinilai	6. Pejabat Penilai Kinerja	(Nama) (NIP)	(Nama) (NIP)																																																														
(tempat), (tanggal, bulan, tahun)	(tempat), (tanggal, bulan, tahun)																																																																				
7. Pegawai yang Dinilai	6. Pejabat Penilai Kinerja																																																																				
(Nama) (NIP)	(Nama) (NIP)																																																																				

- c) DEK dan HEK diterbitkan secara:
- (1) Periodik, yaitu Triwulan I, II, III, dan IV; dan
 - (2) Tahunan.
- d) DEK dan HEK periodik/tahunan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja setelah ditetapkannya Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan.
- e) Dalam hal Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja pegawai dan/atau tidak menandatangani DEK dan HEK periodik/tahunan, kedua proses tersebut dilakukan oleh Atasan Langsung dari Pejabat Penilai Kinerja.
- f) Dalam hal pegawai tidak mengusulkan penetapan DEK dan HEK periodik/tahunan hingga batas waktu yang ditentukan, dokumen tersebut ditandatangani hanya oleh Pejabat Penilai Kinerja atau Atasan Langsung dari Pejabat Penilai Kinerja.
- g) Dalam hal pegawai mengalami perpindahan jabatan:
- (1) Atasan Langsung pada jabatan sebelumnya menetapkan DEK dan HEK pada unit/jabatan sebelumnya.

- (2) Dalam hal pegawai yang mengalami perpindahan jabatan bertindak sebagai Atasan Langsung pada unit/jabatan yang baru, pegawai tersebut melakukan penetapan DEK dan HEK bagi bawahan di unit yang baru dengan memperhatikan rekomendasi penilaian dari Atasan Langsung terdahulu.
- 2) Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan
- a) Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan bagi:
- (1) Seluruh pejabat/pegawai pada lingkup UPK-*Two* ditetapkan oleh Pimpinan UPK-*Two*;
 - (2) Seluruh pejabat/pegawai pada lingkup UPK-*One* ditetapkan oleh Pimpinan UPK-*One*; dan
 - (3) Seluruh pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan.
- b) Dalam hal terdapat NKP pegawai yang secara bersamaan tercantum pada Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan UPK-*Two*, UPK-*One*, dan/atau Kementerian, NKP yang berlaku final yaitu sebagaimana Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan level di atasnya.
- c) Daftar Pegawai yang ditetapkan dalam Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan termasuk pegawai yang status kepegawaiannya berubah menjadi tidak aktif pada periode penilaian berkenaan.
- d) Konsep penetapan Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan paling sedikit terdiri atas komponen NKP Awal, Nilai Hukuman Disiplin, Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin, Nilai Koreksi, NKO, NKP, Rating Hasil Kerja, Rating Perilaku Kerja, dan Predikat Kinerja Pegawai, dengan contoh format sebagai berikut:

Gambar 42. Contoh Format Batang Tubuh Keputusan Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

KEPUTUSAN (<i>Pimpinan UPK</i>) NOMOR	
TENTANG	
PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN (<i>Nama UPK</i>) TRIWULAN..... /TAHUNAN*) TAHUN 20.....	
Menimbang	: bahwa sebagai pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Tahun tentang Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan (<i>Pimpinan UPK</i>) tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan (<i>Nama UPK</i>);
Mengingat	: 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan; 2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor tentang Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
MEMUTUSKAN:	
Menetapkan	: KEPUTUSAN (<i>Pimpinan UPK</i>) TENTANG PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN (<i>Nama UPK</i>) TRIWULAN...../TAHUNAN*) TAHUN 20.....

PERTAMA

:

Menetapkan Nilai Kinerja Pegawai di lingkungan (*Nama UPK*) sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan (*Pimpinan UPK*) ini.

KEDUA

:

Nilai Kinerja Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai salah satu unsur untuk menetapkan kebijakan penataan pegawai dan/atau pemberian penghargaan.

KETIGA

:

Keputusan (*Pimpinan UPK*) ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

1.

Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan;

2.

Kepala Biro Sumber Daya Manusia;

3.

Sekretaris Ditjen/Badan/Itjen/LNSW/Kepala Biro Umum c.q. Bagian Sumber Daya Manusia, Bagian Keuangan, dan Bagian Umum.

Ditetapkan di

pada tanggal

(*Jabatan Pimpinan UPK*)

.....

Gambar 43. Contoh Format Lampiran I Keputusan Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

LAMPIRAN I

Keputusan ... (*Pimpinan UPK*)

Nomor :

Tanggal :

PENETAPAN HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

DI LINGKUNGAN (*Nama UPK*)

KEMENTERIAN KEUANGAN

TRIWULAN / TAHUNAN*) TAHUN 20.....

No.	Nama/NIP	Jabatan	NKP Awal	Nilai Hukuman Disiplin	Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin	Nilai Koreksi	NKO	NKP	Rating Hasil Kerja	Rating Perilaku Kerja	Predikat Kinerja Pegawai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	/1973...										
2	/1976...										

(Jabatan Pimpinan UPK)

.....

Gambar 44. Contoh Format Berita Acara Sidang TPK dalam Lampiran II Keputusan Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

LAMPIRAN II
Keputusan ... (Pimpinan UPK)
Nomor :
Tanggal :

BERITA ACARA
SIDANG TIM PENILAI KINERJA
TRIWULAN ... / TAHUNAN*) TAHUN 20.....
LEVEL UPK-ONE/UPK-TWO*) DIREKTORAT/BIRO/PUSAT/KANWIL.....

Pada hari tanggal bulan tahun pukul bertempat di, kami anggota Tim Penilai Kinerja Level UPK-..... Direktorat/Biro/Pusat/Kanwil yang terdiri atas:

No.	Nama	NIP	Jabatan	Peran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1				Ketua merangkap Anggota TPK
2				Anggota TPK
3				Anggota TPK

telah melaksanakan Sidang Tim Penilai Kinerja dengan kesepakatan sebagai berikut:

1. Menelaah hasil penilaian kinerja pegawai triwulan/tahunan tahun sebanyak pegawai yaitu:
a. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya sebanyak pegawai;
b. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama sebanyak pegawai;
c. Pejabat Administrator sebanyak pegawai;
d. Pejabat Pengawas sebanyak pegawai;
e. Pejabat Fungsional sebanyak pegawai; dan
f. Pelaksana sebanyak pegawai.

2. Pemberian nilai dampak pelanggaran disiplin dan nilai koreksi dilakukan terhadap sebanyak pegawai adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran III keputusan ini.

Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

(Jabatan Pimpinan UPK)

.....

Gambar 45. Contoh Format Lampiran Berita Acara Sidang TPK dalam Lampiran III Keputusan Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

LAMPIRAN III
Keputusan ... (Pimpinan UPK)
Nomor :
Tanggal :

PEMBERIAN NILAI KOREKSI DAN NILAI DAMPAK PELANGGARAN DISIPLIN
TRIWULAN ... / TAHUNAN*) TAHUN 20
DIREKTORAT/BIRO/PUSAT/KANWIL

No.	Nama/NIP	Jabatan	Unit Kerja	Nilai Koreksi	Nilai Dampak	Penjelasan atas Pemberian Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1						
2						
3						

(Jabatan Pimpinan UPK)

.....

- 3) Penyimpanan Dokumen Manajemen Kinerja, dilaksanakan sebagai berikut:
 - a) dokumen manajemen kinerja paling sedikit mencakup di antaranya:
 - (1) PK;
 - (2) SKP;
 - (3) HEK; dan
 - (4) DEK.
 - b) dokumen manajemen kinerja meliputi PK dan SKP Pimpinan UPK beserta dokumen pendukungnya harus disimpan dan dipelihara oleh pejabat yang bersangkutan bersama pengelola kinerja organisasi sesuai levelnya.
 - c) dokumen manajemen kinerja meliputi HEK dan DEK Pimpinan UPK beserta dokumen pendukungnya harus disimpan dan dipelihara oleh pejabat yang bersangkutan bersama pengelola kinerja pegawai sesuai levelnya.
 - d) dokumen manajemen kinerja pegawai non pimpinan UPK meliputi SKP, HEK, dan DEK beserta dokumen pendukungnya wajib harus dan dipelihara oleh pegawai yang bersangkutan bersama pengelola kinerja pegawai sesuai levelnya.
 - e) dokumen manajemen kinerja pegawai meliputi SKP, HEK, dan DEK juga disimpan dan dipelihara oleh pejabat yang menjalankan fungsi kepegawaian.
 - f) mekanisme penyampaian dan penyimpanan dokumen manajemen kinerja dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai manajemen kinerja.
- 4) Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
 - a) penghargaan, antara lain:
 - (1) prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi;
 - (2) prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau
 - (3) penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - b) fasilitas;
 - c) pemberian tunjangan dan/atau insentif kinerja; dan/atau
 - d) sanksi,yang dapat diberikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

C. PELAKSANAAN PEMANTAUAN DAN EVALUASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Continuous improvement merupakan salah satu prinsip dalam manajemen kinerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dimaksud dapat dilakukan oleh:

1. Internal Kementerian

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan internal Kementerian dapat berupa:

a. **Reviu manajemen kinerja**

Reviu manajemen kinerja merupakan kegiatan pemantauan dan evaluasi/penelaahan terhadap keseluruhan rangkaian manajemen kinerja. Reviu ini bertujuan untuk:

- 1) memperbaiki budaya kinerja;
- 2) meningkatkan *awareness* Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dalam rangka tertib administrasi dokumen manajemen kinerja;
- 3) mendapatkan *feedback* untuk memperbaiki manajemen kinerja, dan
- 4) menjadi bahan pendukung penyusunan, pemantauan dan evaluasi laporan kinerja.

Metode pelaksanaan reviu dapat berupa:

- 1) penilaian atas dokumen manajemen kinerja;
- 2) penggalian informasi dari pengelola kinerja; dan
- 3) survei pemahaman manajemen kinerja.

Reviu manajemen kinerja dilakukan secara *sampling* pada setiap level implementasi manajemen kinerja, mulai dari Kemenkeu-One sampai dengan Kemenkeu-Five, baik pada kantor pusat maupun pada kantor vertikal di daerah. Kegiatan ini dilakukan secara berjenjang oleh pengelola kinerja pada level di atasnya dan dapat bekerja sama dengan unit lain yang terkait.

Komponen reviu manajemen kinerja dapat mencakup komponen berikut:

- 1) perencanaan strategi, yaitu reviu terhadap proses penyusunan dan evaluasi dokumen perencanaan strategis seperti Rencana Strategis (Renstra) atau Rencana Kerja (Renja).
 - 2) eksekusi strategi, yaitu reviu terhadap proses penyusunan dan Kualitas Komitmen Kinerja, proses *cascading* dan *alignment*, serta penyelarasan manajemen kinerja dan manajemen risiko.
 - 3) perencanaan kegiatan dalam rangka mendukung pencapaian strategi, yaitu reviu atas IS yang ditetapkan.
 - 4) pemantauan dan evaluasi, yaitu reviu terhadap kegiatan pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja.
 - 5) perbaikan berkesinambungan, yaitu reviu terhadap upaya peningkatan kualitas manajemen kinerja.
- b. Evaluasi AKIP mandiri dilakukan sesuai dengan ketentuan terkait evaluasi AKIP di lingkungan Kementerian Keuangan.
- c. Penjaminan mutu lainnya atas implementasi manajemen kinerja dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal.

2. **Eksternal Kementerian**

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan eksternal Kementerian antara lain:

- a. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; dan
- b. Evaluasi yang dilakukan oleh pihak independen lainnya.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,



Ditandatangani secara elektronik
PURBAYA YUDHI SADEWA

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 127 TAHUN 2026
TENTANG
MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KINERJA

Sistem informasi manajemen kinerja dikembangkan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sistem informasi kinerja merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan serta mendokumentasikan proses manajemen kinerja. Sistem informasi manajemen kinerja terdiri atas 2 (dua) aplikasi yang saling terintegrasi yaitu aplikasi manajemen kinerja organisasi dan aplikasi manajemen kinerja pegawai.

A. APLIKASI MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

Aplikasi manajemen kinerja organisasi merupakan sarana khusus untuk mengelola data kinerja organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi sistem manajemen kinerja organisasi. Aplikasi ini menjadi hulu bagi aplikasi manajemen kinerja pegawai dan terintegrasi dengan manajemen risiko.

1. Pengguna aplikasi manajemen kinerja organisasi antara lain:
 - a. Komite Manajemen Kinerja;
 - b. Pimpinan UPK; dan
 - c. KKO dan AKO pada UPK.
2. Dalam implementasi manajemen kinerja organisasi, aplikasi manajemen kinerja digunakan antara lain untuk keperluan sebagai berikut:
 - a. Perencanaan Kinerja:
 - 1) Penyusunan PK:
 - a) Peta Strategi (Perspektif dan SS);
 - b) IKU; dan
 - c) IS.
 - 2) Penyusunan Katalog Indikator Kinerja Utama; dan
 - 3) Penyusunan Matriks *Cascading*.
 - b. Pelaksanaan Kinerja:
 - 1) Penyusunan laporan kinerja;
 - 2) Dialog kinerja dan risiko organisasi; dan
 - 3) Penyusunan perubahan PK.
 - c. Evaluasi Kinerja:
 - 1) Reviu PK; dan
 - 2) Penilaian NKO dan Predikat NKO.
 - d. Pelaporan Kinerja:
Penetapan NKO dan Predikat NKO.
3. *Output* aplikasi manajemen kinerja organisasi, antara lain:
 - a. PK;
 - b. NKO dan Predikat NKO;
 - c. Keputusan NKO dan Predikat NKO; dan

d. Laporan kinerja.

Teknis penggunaan aplikasi dituangkan dalam Panduan Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi.

B. APLIKASI MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI

Aplikasi manajemen kinerja pegawai merupakan sarana untuk mengelola data kinerja pegawai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi kinerja yang diselaraskan dengan kinerja organisasi.

1. Pengguna aplikasi manajemen kinerja pegawai yaitu:
 - a. Pimpinan UPK;
 - b. Sekretariat Komite;
 - c. KKO dan AKO;
 - d. KKP dan AKP; dan
 - e. Seluruh pegawai.
2. Dalam implementasi manajemen kinerja pegawai, aplikasi manajemen kinerja pegawai digunakan untuk keperluan sebagai berikut:
 - a. Penyusunan SKP;
 - b. Penyusunan perubahan SKP;
 - c. Penyusunan laporan hasil kerja pegawai;
 - d. Penilaian Perilaku Kerja;
 - e. Pengajuan Keberatan; dan
 - f. Dialog Kinerja Pegawai.
3. *Output* yang dihasilkan aplikasi manajemen kinerja pegawai, yaitu:
 - a. SKP;
 - b. NHK;
 - c. NPK;
 - d. Nilai Hukuman Disiplin;
 - e. Nilai Dampak Pelanggaran Disiplin;
 - f. Nilai Koreksi;
 - g. NKP Awal;
 - h. NKP;
 - i. Rating Hasil Kerja dan Rating Perilaku Kerja;
 - j. Predikat Kinerja Pegawai;
 - k. HEK;
 - l. DEK; dan
 - m. Keputusan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Periodik dan Tahunan.

Teknis penggunaan aplikasi dituangkan dalam Panduan Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,



Ditandatangani secara elektronik
PURBAYA YUDHI SADEWA

