

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-58/PB/2025
TENTANG
MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan kebijakan nasional mengenai pengelolaan kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. bahwa dalam rangka melakukan pengelolaan kinerja yang efektif dan efisien di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk mendukung implementasi reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan, perlu disusun pedoman terkait manajemen kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- Mengingat : 1. 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);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6307) 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);
3. 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);
4. 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);

5. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 54);
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 239/PMK.09/2016 tentang Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2165);
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 30);
9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1046) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1300);
10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1526);
11. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1063);
12. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
13. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
14. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 308/PMK.09/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Keuangan;
15. Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-2/MK.01/2023 tentang Penguatan Implementasi Manajemen Risiko dan Budaya Sadar Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN.

KESATU : Menetapkan manajemen kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KEDUA : Manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU dilaksanakan berdasarkan prinsip:

1. Objektif;
2. Terukur;
3. Akuntabel;
4. Partisipatif; dan
5. Transparan.

KETIGA : Ruang lingkup manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU terdiri dari:

1. Klasifikasi Manajemen Kinerja;
2. Struktur Manajemen Kinerja;
3. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja; dan
4. Sistem Informasi Manajemen Kinerja.

KEEMPAT : Klasifikasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA angka 1 terdiri atas:

1. Manajemen kinerja organisasi, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu, meliputi:
 - a. Unit level I, yang mencakup Direktur Jenderal Perbendaharaan.
 - b. Unit level II, yang mencakup:
 - 1) Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 2) Direktur lingkup Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 3) Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan
 - 4) Direktur Utama Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
 - c. Unit level III, yang mencakup Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.
2. Manajemen kinerja pegawai, yang merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, penugasan lainnya sesuai kebutuhan organisasi, serta perilaku kerja pegawai selama periode tertentu, meliputi:
 - a. Pegawai Negeri Sipil;
 - b. Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah mempunyai Nomor Induk Pegawai pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - c. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;

- d. Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- e. Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah Lainnya atau di Luar Instansi Pemerintah; dan
- f. Tenaga profesional nonpegawai negeri sipil pada unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan.

KELIMA : Struktur manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA angka 2 terdiri atas:

- 1. Unit Pemilik Kinerja-*One*, merupakan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- 2. Unit Pemilik Kinerja-*Two*, yaitu:
 - a. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - b. Direktorat lingkup Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - c. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan
 - d. Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- 3. Unit Pemilik Kinerja-*Three*, yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.

KEENAM : Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA angka 3 dilaksanakan sesuai tahapan sebagai berikut:

- 1. Perencanaan kinerja, yang terdiri dari:
 - 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.
- 2. Pelaksanaan kinerja yang meliputi proses pencapaian target kinerja, pemantauan, pembinaan, dan perubahan perencanaan kinerja sesuai kesepakatan.
- 3. Evaluasi kinerja, yang meliputi proses:
 - a. Penilaian kinerja organisasi dengan *output*:
 - 1) Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO;
 - 2) Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan Kualitas Komitmen Kinerja yang selanjutnya disebut NKO K3; dan
 - 3) Predikat Kinerja Organisasi.
 - b. Penilaian kinerja pegawai dengan *output*:
 - 1) Nilai Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat NKP; dan
 - 2) Predikat Kinerja Pegawai.
- 4. Pelaporan dan pemanfaatan atas hasil penilaian kinerja, yang meliputi:
 - a. Pelaporan kinerja organisasi yang terdiri atas:
 - 1) Laporan Kinerja; dan
 - 2) Penetapan Nilai Kinerja Organisasi dan Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan Kualitas Komitmen Kinerja.

- b. Pelaporan kinerja pegawai yang terdiri atas:
 - 1) Penetapan Nilai Kinerja Pegawai; dan
 - 2) Penetapan Predikat Kinerja Pegawai.
 - c. Pemanfaatan hasil penilaian kinerja yang terdiri atas:
 - 1) Penghargaan;
 - 2) Pemberian insentif dan/atau tunjangan lain; dan/atau
 - 3) Sanksi (yang dapat diberikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku).
 - 5. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sistem manajemen kinerja, merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan bertujuan untuk menyempurnakan sistem manajemen kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- KETUJUH : Sistem informasi manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA angka 4 merupakan sistem yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja, yang terdiri dari:
- a. Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi dan Aplikasi *Integrated Performance System* DJPb (INTENSE DJPb); dan
 - b. Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai.
- KEDELAPAN : Pada saat Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku, Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-241/PB/2015 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- KESEMBILAN : Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Keputusan Direktur Jenderal ini disampaikan kepada:

- 1. Menteri Keuangan;
- 2. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
- 3. Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- 4. Para Direktur di lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- 5. Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan;
- 6. Para Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- 7. Para Direktur Utama Badan Layanan Umum di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan
- 8. Para Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 2 September 2025

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Ditandatangani secara elektronik
ASTERA PRIMANTO BHAKTI



LAMPIRAN I
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-58/PB/2025
TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

KLASIFIKASI MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) diklasifikasikan menjadi manajemen kinerja organisasi dan manajemen kinerja pegawai, dengan uraian sebagai berikut:

A. Manajemen Kinerja Organisasi

Manajemen kinerja organisasi merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Manajemen kinerja organisasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan/perbaikan (*continuous improvement*);
2. Membentuk keselarasan antar unit kerja;
3. Mengembangkan semangat kerja tim; dan
4. Menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Manajemen kinerja organisasi meliputi:

1. Unit level I, yang mencakup Direktur Jenderal Perbendaharaan.
2. Unit level II, yang mencakup:
 - a. Sekretaris DJPb;
 - b. Direktur lingkup Kantor Pusat DJPb;
 - c. Kepala Kantor Wilayah DJPb; dan
 - d. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan.
3. Unit level III, yang mencakup Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).

B. Manajemen Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja pegawai merupakan manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, penugasan lainnya sesuai kebutuhan organisasi, serta perilaku kerja pegawai selama periode tertentu.

Manajemen kinerja pegawai memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mewujudkan pegawai yang memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi dengan mengedepankan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan yang dimiliki serta perilaku kerja yang sesuai dengan standar perilaku Kementerian Keuangan;
2. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan pimpinan, serta kolaborasi antar pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
3. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif serta menghargai kualitas proses bisnis dan kompetensi pegawai, sehingga mampu memberikan kontribusi, *output*, dan *outcome* yang maksimal; dan
4. Menjadi dasar pengembangan pegawai, pemberian penghargaan, dan pertimbangan karir.

Manajemen kinerja pegawai meliputi:

1. Pegawai Negeri Sipil;
2. Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah mempunyai Nomor Induk Pegawai pada DJPb;
3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
4. Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di DJPb;
5. Pegawai DJPb yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah Lainnya atau di Luar Instansi Pemerintah; dan
6. Tenaga profesional nonpegawai negeri sipil pada unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Ditandatangani secara elektronik
ASTERA PRIMANTO BHAKTI

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-58/PB/2025
TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

STRUKTUR MANAJEMEN KINERJA

Struktur Manajemen Kinerja dibentuk dalam rangka penerapan manajemen kinerja di lingkungan DJPb yang terdiri dari Unit Pemilik Kinerja (UPK)-*One*, *Two*, dan *Three*. Struktur manajemen kinerja pada masing-masing Unit Pemilik Kinerja adalah sebagai berikut:

I. Unit Pemilik Kinerja-One

UPK-*One* yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) dengan struktur yang terdiri atas:

A. Eksekutif Manajer Kinerja

Eksekutif Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-*One*. Pada DJPb, Eksekutif Manajer Kinerja yaitu Direktur Jenderal Perbendaharaan dengan tugas dan tanggung jawab yang meliputi:

1. Menetapkan PK DJPb dan UPK-*Two* yang meliputi Peta Strategi (PS), Indikator Kinerja Utama (IKU), Rincian Anggaran, Rincian Target Kinerja, dan Inisiatif Strategis (IS);
2. Menetapkan SKP Direktur Jenderal Perbendaharaan;
3. Menetapkan SKP Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
4. Menetapkan perubahan PK DJPb dan UPK-*Two*;
5. Menetapkan perubahan SKP Direktur Jenderal Perbendaharaan;
6. Menetapkan perubahan SKP Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, serta Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
7. Menetapkan Laporan Kinerja DJPb;
8. Menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai NKO, NKO K3, dan Predikat Kinerja Organisasi UPK-*Two*;
9. Menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai NKP Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan, Tenaga Pengkaji, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pegawai di lingkup Sekretariat DJPb, Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb, serta Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
10. Menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai Struktur Manajemen Kinerja DJPb; dan
11. Melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di lingkungan DJPb.

B. Koordinator Kinerja Organisasi UPK-One

Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) UPK-One yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi manajemen kinerja organisasi. Pada DJPb, KKO UPK-One yaitu Sekretaris DJPb dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK, Manual IKU, dan Matriks *Cascading* DJPb;
2. Melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi SKP dan Manual IKI Direktur Jenderal Perbendaharaan;
3. Mereviu konsep PK dan Manual IKU UPK-Two;
4. Mereviu konsep SKP dan Manual IKI Pimpinan UPK-Two;
5. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK UPK-Two;
6. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Pimpinan UPK-Two;
7. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Tenaga Pengkaji;
8. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan;
9. Menetapkan Sasaran Strategis (SS), IKU/IKI, dan/atau IS yang bersifat *mandatory* lingkup DJPb;
10. Melakukan konsolidasi konsep perubahan PK dan Manual IKU DJPb;
11. Melakukan konsolidasi konsep perubahan SKP Manual dan IKI Direktur Jenderal Perbendaharaan;
12. Mereviu konsep perubahan PK dan Manual IKU UPK-Two;
13. Mereviu konsep perubahan SKP dan Manual IKI Pimpinan UPK-Two;
14. Mengoordinasikan penyusunan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan DJPb;
15. Mengoordinasikan penyusunan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan DJPb;
16. Menyusun Laporan Kinerja DJPb tahunan;
17. Menyusun Laporan Capaian Kinerja DJPb triwulanan;
18. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja organisasi seluruh Pimpinan UPK-Two dan Tenaga Pengkaji bersama Direktur Jenderal Perbendaharaan;
19. Mengoordinasikan reviu Kualitas Komitmen Kinerja (K3) dan reviu Hasil Kerja Tambahan (HKT) di lingkungan DJPb;
20. Mereviu K3 PK UPK-Two dan SKP Tenaga Pengkaji;
21. Menghitung NKO tingkat DJPb;
22. Mereviu hasil perhitungan NKO dan NKO berdasarkan K3 UPK-Two;
23. Menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-One mengenai NKO, NKO berdasarkan (K3), dan Predikat Kinerja Organisasi UPK-Two;
24. Mereviu perhitungan Nilai Hasil Kerja (NHK) Pejabat Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji serta Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
25. Menyusun konsep Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai Struktur Manajemen Kinerja DJPb;
26. Menyusun Keputusan Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengenai penetapan rekam jejak prestasi Pejabat Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam rangka pencatatan prestasi/penghargaan pejabat/pegawai ke dalam basis data kepegawaian;
27. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan DJPb;

28. Menatausahakan dokumen tingkat DJPb yang meliputi PK, Manual IKU, Matriks *Cascading*, Laporan Kinerja, NKO, NKO berdasarkan K3, dan Predikat Kinerja Organisasi;
 29. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di lingkungan DJPb; dan
 30. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil revidu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan DJPb.
- Dalam hal terjadi kendala/permasalahan manajemen kinerja organisasi, pengelola kinerja organisasi dapat berkoordinasi dengan pengelola kinerja pegawai untuk melakukan penyelesaian/tindak lanjut.

C. Koordinator Kinerja Pegawai UPK-One

Koordinator Kinerja Pegawai (KKP) UPK-One yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Kinerja yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen kinerja pegawai. Pada DJPb, KKP UPK-One yaitu Sekretaris DJPb dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Melakukan *monitoring* terhadap penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan DJPb;
2. Melakukan *monitoring* terhadap penetapan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan DJPb;
3. Mengoordinasikan dan melakukan *monitoring* terhadap pelaksanaan penilaian perilaku kerja Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
4. Mengadministrasikan Nilai Perilaku Kerja (NPK) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
5. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja individu di lingkungan DJPb;
6. Mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
7. Menyusun konsep Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai NKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan, Tenaga Pengkaji, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pegawai di lingkup Sekretariat DJPb, Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb, dan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
8. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan DJPb;
9. Menatausahakan dokumen tingkat DJPb yang meliputi SKP, NKP, dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Tenaga Pengkaji, dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
10. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan DJPb;
11. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil revidu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan DJPb; dan

12. Mengoordinasikan penyusunan Laporan Capaian Kinerja Pegawai, antara lain berupa:
- a) IPR (*Individual Performance Review*); dan/atau
 - b) Dokumen lainnya yang dipersyaratkan.

Dalam hal terjadi kendala/permasalahan manajemen kinerja pegawai, pengelola kinerja pegawai dapat berkoordinasi dengan pengelola kinerja organisasi untuk melakukan penyelesaian/tindak lanjut.

D. Administrator Kinerja Organisasi UPK-One

Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-One yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK-One yang memiliki tugas dan fungsi melaksanakan manajemen kinerja organisasi. Pada DJPb, AKO UPK-One yaitu Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana (OTL) dengan tugas dan tanggung jawab membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab KKO DJPb.

E. Administrator Kinerja Pegawai UPK-One

Administrator Kinerja Pegawai (AKP) UPK-One yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK-One yang memiliki tugas dan fungsi melaksanakan manajemen kinerja pegawai. Pada DJPb, AKP UPK-One yaitu Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tugas dan tanggung jawab membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab KKP DJPb.

II. Unit Pemilik Kinerja-Two

Struktur UPK-Two terdiri atas:

A. Manajer Kinerja

Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-Two. Pada DJPb, Manajer Kinerja yaitu:

Unit	Jabatan
Sekretariat DJPb	Sekretaris DJPb
Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Direktur
Kantor Wilayah DJPb	Kepala Kantor Wilayah
Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan	Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab Manajer Kinerja meliputi:

- 1. Menetapkan PK UPK-Two;
- 2. Menetapkan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama serta Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
- 3. Menetapkan SKP para Pejabat Administrator dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-Two dan SKP para Pejabat satu tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
- 4. Menetapkan perubahan PK UPK-Two;
- 5. Menetapkan perubahan SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
- 6. Menetapkan perubahan SKP para Pejabat Administrator dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Pimpinan UPK-Two;
- 7. Menetapkan Laporan Kinerja UPK-Two;

8. Melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level UPK-*Two*; dan
9. Khusus Kanwil DJPb:
 - a) Menetapkan PK Kanwil DJPb dan KPPN;
 - b) Menetapkan perubahan PK Kanwil DJPb dan KPPN;
 - c) Menetapkan Keputusan Kepala Kanwil DJPb mengenai NKO, NKO berdasarkan K3, dan Predikat Kinerja Organisasi KPPN;
 - d) Menetapkan Keputusan Kepala Kanwil DJPb mengenai NKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pegawai di lingkup Kanwil DJPb; dan
 - e) Menetapkan Keputusan Kepala Kanwil DJPb mengenai Struktur Manajemen Kinerja di lingkup Kanwil DJPb.

B. Koordinator Kinerja Organisasi UPK-*Two*

Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi. Pada DJPb, KKO UPK-*Two* yaitu:

Unit	Jabatan
Sekretariat DJPb	Kepala Bagian OTL
Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi
Kantor Wilayah DJPb	Kepala Bagian Umum
Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi

Tugas dan tanggung jawab KKO UPK-*Two* meliputi:

1. Melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi PK, Manual IKU, dan Matriks *Cascading* UPK-*Two*;
2. Melakukan konsolidasi konsep dokumen perencanaan kinerja yang meliputi SKP dan Manual IKI Pimpinan UPK-*Two*;
3. Melakukan konsolidasi konsep perubahan PK dan Manual IKU UPK-*Two*;
4. Melakukan konsolidasi konsep perubahan SKP Manual dan IKI Pimpinan UPK-*Two*;
5. Mengoordinasikan penyusunan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
6. Mengoordinasikan penyusunan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
7. Menyusun Laporan Kinerja UPK-*Two* tahunan;
8. Menyusun Laporan Capaian Kinerja UPK-*Two* triwulanan;
9. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja organisasi seluruh Pejabat Administrator bersama Pimpinan UPK-*Two*;
10. Mengoordinasikan reviu K3 dan HKT di lingkungan UPK-*Two*;
11. Menghitung NKO tingkat UPK-*Two*;
12. Menyusun konsep Keputusan Pimpinan UPK-*Two* mengenai Struktur Manajemen Kinerja UPK-*Two*;
13. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*;
14. Menatausahakan dokumen tingkat UPK-*Two* yang meliputi dokumen kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading*, Laporan Kinerja, NKO, NKO berdasarkan K3, dan Predikat Kinerja Organisasi;
15. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*;

16. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan UPK-*Two*;
17. Khusus Kanwil DJPb:
- a) Mereviu konsep PK dan Manual IKU KPPN;
 - b) Mereviu konsep SKP dan Manual IKI Kepala KPPN;
 - c) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan PK KPPN dan SKP Kepala KPPN;
 - d) Mereviu konsep perubahan PK dan Manual IKU KPPN;
 - e) Mereviu konsep perubahan SKP dan Manual IKI Kepala KPPN;
 - f) Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan perubahan PK KPPN dan perubahan SKP Kepala KPPN;
 - g) Mereviu K3 PK KPPN dan SKP Kepala KPPN;
 - h) Mereviu hasil penghitungan NKO dan NKO berdasarkan K3 pada KPPN;
 - i) Mereviu perhitungan Nilai Hasil Kerja (NHK) Kepala KPPN;
 - j) Menyusun konsep Keputusan Kepala Kanwil DJPb tentang NKO, NKO berdasarkan K3 dan Predikat Kinerja Organisasi pada KPPN;
 - k) Menetapkan Keputusan tentang Struktur Manajemen Kinerja pada Kanwil DJPb; dan
 - l) Melakukan pembinaan manajemen kinerja organisasi pada KPPN.

C. Koordinator Kinerja Pegawai UPK-*Two*

Koordinator Kinerja Pegawai (KKP) UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai. Pada DJPb, KKP UPK-*Two* yaitu:

Unit	Jabatan
Sekretariat DJPb	Kepala Bagian SDM
Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai
Kantor Wilayah DJPb	Kepala Bagian Umum
Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai

Tugas dan tanggung jawab KKP UPK-*Two* meliputi:

- 1. Memonitor penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 2. Memonitor penetapan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 3. Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 4. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja individu di lingkungan UPK-*Two*;
- 5. Mengadministrasikan NPK seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 6. Mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 7. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 8. Menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 9. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*;

- 10. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan UPK-*Two*;
- 11. Mengoordinasikan penyusunan Laporan Capaian Kinerja Pegawai antara lain berupa:
 - a) IPR (*Individual Performance Review*); dan/atau
 - b) Dokumen lainnya yang dipersyaratkan;
- 12. Khusus Kanwil DJPb:
 - a) Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja Kepala KPPN;
 - b) Mengadministrasikan NPK Kepala KPPN;
 - c) Mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai Kepala KPPN;
 - d) Menyusun konsep Keputusan Kepala Kanwil DJPb mengenai NKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan Kanwil DJPb; dan
 - e) Melakukan pembinaan manajemen kinerja pegawai pada KPPN lingkup pembinaannya.

D. Administrator Kinerja Organisasi UPK-*Two*

Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK-*Two* yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi. Pada DJPb, AKO UPK-*Two* yaitu:

Unit	Jabatan
Sekretariat DJPb	Kepala Subbagian Pengelolaan Kinerja Organisasi
Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Kepala Subbagian Tata Usaha
Kantor Wilayah DJPb	Kepala Subbagian Penilaian Kinerja
Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK- <i>Two</i> yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi

Tugas dan tanggung jawab AKO UPK-*Two* yaitu membantu tugas KKO UPK-*Two*.

E. Administrator Kinerja Pegawai UPK-*Two*

AKP UPK-*Two* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK -*Two* yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai. Pada DJPb, AKP UPK-*Two* yaitu:

Unit	Jabatan
Sekretariat DJPb	Kepala Subbagian Mutasi dan Penilaian Kinerja
Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Kepala Subbagian Tata Usaha
Kantor Wilayah DJPb	Kepala Subbagian Kepegawaian
Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan	Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK- <i>Two</i> yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai

Tugas dan tanggung jawab AKP UPK-*Two* yaitu membantu tugas KKP UPK-*Two*.

F. Pendukung Administrator Kinerja Organisasi UPK-Two

Pendukung AKO (PAKO) UPK-Two yaitu pegawai di bawah AKO UPK-Two. Tugas dan tanggung jawab PAKO UPK-Two yaitu membantu tugas AKO UPK-Two.

G. Pendukung Administrator Kinerja Pegawai UPK-Two

Pendukung AKP (PAKP) UPK-Two yaitu pegawai di bawah AKP UPK-Two. Tugas dan tanggung jawab PAKP UPK-Two yaitu membantu tugas AKP UPK-Two.

H. Liaison Officer UPK-Two

Liaison Officer (LO) UPK-Two yaitu pegawai yang ditunjuk menjadi koordinator kinerja pada unit eselon III masing-masing UPK-Two. Tugas dan tanggung jawab LO UPK-Two meliputi:

1. Mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon III;
2. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon III;
3. Mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon III;
4. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon III;
5. Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon III;
6. Menyusun Laporan Kinerja untuk IKU pada unit eselon III;
7. Menyiapkan bahan pelaksanaan dialog kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unit eselon III;
8. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di unit eselon III;
9. Menatausahakan seluruh data dan dokumen kinerja yang meliputi SKP, Manual IKI, dan dokumen hasil evaluasi kinerja seluruh pejabat/pegawai serta Matriks *Cascading* pada unit eselon III;
10. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di unit eselon III; dan
11. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi, dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di unit eselon III.

I. Atasan langsung

Atasan Langsung adalah pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melakukan supervisi terhadap pegawai dalam lingkup binaannya. Tugas dan tanggung jawab wewenang Atasan Langsung meliputi:

1. Mereviu kualitas IKI dan Manual IKI serta menetapkan SKP bawahannya dengan mempertimbangkan rekomendasi AKO dan AKP;
2. Menyusun matriks *cascading* unitnya;
3. Mereviu perubahan IKI dan Manual IKI serta menetapkan perubahan SKP bawahannya dengan pertimbangan rekomendasi AKO dan AKP;
4. Menyusun bahan pelaksanaan dialog kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unitnya;
5. Menyusun Laporan Kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unitnya;
6. Mereviu laporan capaian kinerja dan data pendukung kinerja bawahannya;
7. Menilai perilaku bawahannya;
8. Mereviu IKT bawahannya;
9. Memberikan bimbingan dan konsultasi kepada bawahan; dan
10. Menindaklanjuti keberatan atas hasil penilaian NPK dan NKP bawahannya.

III. Unit Pemilik Kinerja-*Three*

UPK-*Three* yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dengan struktur yang terdiri dari:

A. Submanajer Kinerja

Submanajer kinerja yaitu Pimpinan UPK-*Three*. Pada DJPb, Submanajer kinerja yaitu Kepala KPPN dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Menetapkan PK KPPN;
2. Menetapkan SKP Kepala KPPN;
3. Menetapkan SKP para Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Kepala KPPN;
4. Menetapkan perubahan PK KPPN;
5. Menetapkan perubahan SKP Kepala KPPN;
6. Menetapkan perubahan SKP para Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang bertanggung jawab kepada Kepala KPPN;
7. Menetapkan Laporan Kinerja KPPN;
8. Menetapkan Keputusan Kepala KPPN mengenai NKP Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pegawai di lingkup KPPN;
9. Menetapkan Keputusan Kepala KPPN mengenai Struktur Manajemen Kinerja KPPN; dan
10. Melakukan pengawasan atas efektivitas penerapan Manajemen Kinerja level KPPN.

B. Administrator Kinerja Organisasi UPK-*Three*

Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-*Three* yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja UPK-*Three* yang memiliki tugas dalam mengelola kinerja organisasi. Pada DJPb, AKO KPPN yaitu Kepala Subbagian Umum dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Menyusun konsep PK, Manual IKU, dan Matriks *Cascading* KPPN;
2. Menyusun konsep SKP dan Manual IKI Kepala KPPN;
3. Mereviu konsep SKP Pejabat Pengawas pada KPPN;
4. Menyusun konsep perubahan PK dan Manual IKU KPPN;
5. Menyusun konsep perubahan SKP dan Manual IKI Kepala KPPN;
6. Mereviu konsep perubahan SKP Pejabat Pengawas pada KPPN;
7. Mengoordinasikan penyusunan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Three*;
8. Mengoordinasikan penyusunan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan UPK-*Three*;
9. Menyusun Laporan Kinerja KPPN tahunan;
10. Menyusun Laporan Capaian Kinerja KPPN triwulanan;
11. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja organisasi seluruh Pejabat Pengawas bersama Kepala KPPN;
12. Mengoordinasikan reviu K3 dan HKT di lingkungan KPPN;
13. Menghitung NKO tingkat KPPN;
14. Menyusun konsep Keputusan Kepala KPPN mengenai Struktur Manajemen Kinerja KPPN;
15. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja organisasi di lingkungan KPPN;
16. Menatausahakan dokumen tingkat KPPN yang meliputi dokumen kinerja, Manual IKU, Matriks *Cascading*, Laporan Kinerja, NKO, NKO berdasarkan K3, dan Predikat Kinerja Organisasi;
17. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di lingkungan KPPN;
18. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di lingkungan KPPN; dan

19. Menetapkan Keputusan tentang Struktur Manajemen Kinerja pada KPPN.

C. Administrator Kinerja Pegawai UPK-Three

Administrator Kinerja Pegawai (AKP) UPK-Three yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja UPK-Three yang memiliki tugas dalam mengelola kinerja pegawai. Pada DJPb, AKP KPPN yaitu Kepala Subbagian Umum dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Memonitor penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
2. Memonitor penetapan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
3. Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja seluruh Pejabat/Pegawai di lingkungan KPPN;
4. Mengadministrasikan NPK seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
5. Mengoordinasikan pelaksanaan dialog kinerja individu di lingkungan KPPN;
6. Mengoordinasikan penghitungan NKP dan Predikat Kinerja seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
7. Menyusun konsep Keputusan Kepala KPPN mengenai NKP seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
8. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan KPPN;
9. Menatausahakan seluruh data dan dokumen yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai meliputi SKP, NKP, dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai seluruh pejabat/pegawai di lingkungan KPPN;
10. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja pegawai di lingkungan KPPN;
11. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu, evaluasi dan/atau audit manajemen kinerja pegawai di lingkungan KPPN; dan
12. Mengoordinasikan penyusunan Laporan Capaian Kinerja Pegawai antara lain berupa:
 - a) IPR (*Individual Performance Review*); dan/atau
 - b) Dokumen lainnya yang dipersyaratkan.

D. Pendukung Administrator Kinerja Organisasi UPK-Three

Pendukung AKO (PAKO) UPK-Three yaitu pegawai di bawah AKO UPK-Three. Tugas dan tanggung jawab PAKO UPK-Three yaitu membantu tugas AKO UPK-Three.

E. Pendukung Administrator Kinerja Pegawai UPK-Three

Pendukung AKP (PAKP) UPK-Three yaitu pegawai di bawah AKP UPK-Three. Tugas dan tanggung jawab PAKP UPK-Three yaitu membantu tugas AKP UPK-Three.

F. Liaison Officer UPK-Three

Liaison Officer (LO) UPK-Three yaitu pegawai yang ditunjuk menjadi koordinator kinerja pada unit eselon IV masing-masing UPK-Three. Tugas dan tanggung jawab LO UPK-Three meliputi:

1. Mereviu konsep SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon IV;
2. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon IV;
3. Mereviu konsep perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon IV;
4. Mengoordinasikan penyusunan dan penetapan perubahan SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon IV;

5. Mengoordinasikan dan memonitor pelaksanaan penilaian perilaku kerja SKP seluruh pejabat/pegawai masing-masing unit eselon IV;
6. Menyusun Laporan Kinerja untuk IKU pada unit eselon IV;
7. Menyiapkan bahan pelaksanaan dialog kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unit eselon IV;
8. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen kinerja di unit eselon IV;
9. Menatausahakan seluruh data dan dokumen kinerja yang meliputi SKP, Manual IKI, dan dokumen hasil evaluasi kinerja seluruh pejabat/pegawai serta Matriks *Cascading* pada unit eselon IV;
10. Mengoordinasikan edukasi dan/atau sosialisasi manajemen kinerja organisasi di unit eselon IV; dan
11. Mengoordinasikan tindak lanjut hasil revidu, evaluasi ,dan/atau audit manajemen kinerja organisasi di unit eselon IV.

G. Atasan Langsung

Atasan Langsung adalah pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melakukan supervisi terhadap pegawai dalam lingkup binaannya. Tugas dan tanggung jawab wewenang Atasan Langsung meliputi:

1. Mereviu kualitas IKI dan Manual IKI serta menetapkan SKP bawahannya dengan mempertimbangkan rekomendasi AKO dan AKP;
2. Menyusun matriks *cascading* unitnya;
3. Mereviu perubahan IKI dan Manual IKI serta menetapkan perubahan SKP bawahannya dengan mempertimbangkan rekomendasi AKO dan AKP;
4. Menyusun bahan pelaksanaan dialog kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unitnya;
5. Menyusun Laporan Kinerja untuk IKU yang di-*cascade* ke unitnya;
6. Mereviu laporan capaian kinerja dan data pendukung kinerja bawahannya;
7. Menilai perilaku bawahannya;
8. Mereviu HKT bawahannya;
9. Memberikan bimbingan dan konsultasi kepada bawahan; dan
10. Menindaklanjuti keberatan atas hasil penilaian NPK dan NKP bawahannya.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Ditandatangani secara elektronik
ASTERA PRIMANTO BHAKTI



LAMPIRAN III
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-58/PB/2025
TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

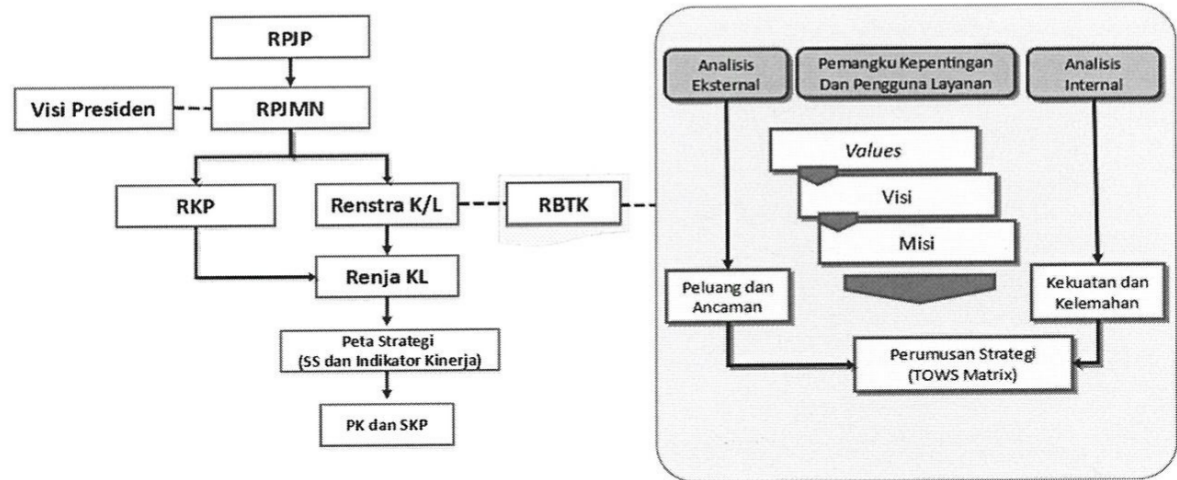
KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja berlaku bagi organisasi, Aparatur Sipil Negara (ASN), dan tenaga profesional nonpegawai negeri sipil di lingkungan DJPb, dengan mengacu pada ketentuan nasional terkait dengan pengelolaan kinerja. Pelaksanaan implementasi manajemen kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

A. Perencanaan Kinerja

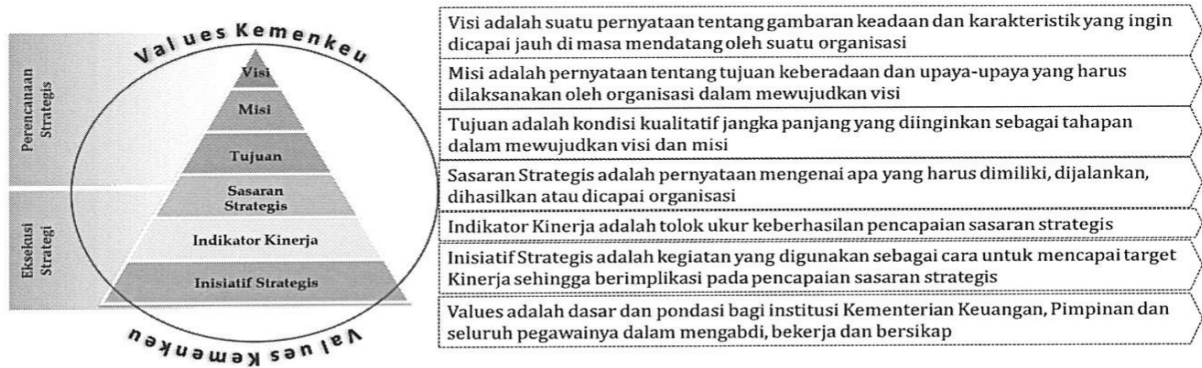
Dalam perencanaan kinerja, Kementerian Keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC). Sistem tersebut bertujuan untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam kerangka operasional serta untuk membantu mewujudkan kinerja organisasi dan pegawai yang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja antara lain 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 strategi berbasis BSC 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 gambaran 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 menjadi sasaran yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu.

Mengacu pada sasaran-sasaran tersebut, UPK merumuskan SS sebagai suatu prioritas yang ingin dimiliki, dijalankan, dan dicapai organisasi pada periode tertentu. Seluruh SS dalam organisasi dituangkan dalam Peta Strategi. Setiap SS diukur dengan IKU dan target IKU untuk memastikan ketercapaian sasaran tersebut.

Perencanaan kinerja mencakup proses penyusunan dan penetapan dokumen kinerja, yang terdiri dari PK dan SKP.

1. Perjanjian Kinerja

PK merupakan dokumen kesepakatan antara Pimpinan UPK dengan 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.

Komponen PK paling sedikit terdiri dari Peta Strategi, IKU, rincian anggaran, rincian target kinerja, dan IS (opsional) dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Peta Strategi

Peta Strategi merupakan suatu *dashboard* yang memetakan SS dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan 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. Peta strategi merupakan media yang dapat memudahkan dalam mengomunikasikan strategi organisasi.

Peta strategi menggambarkan cara pandang organisasi dalam mengelola kinerjanya dari berbagai perspektif. Peta strategi di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana digunakan di lingkungan DJPb secara umum menggunakan 4 (empat) perspektif, yaitu:

1) Perspektif *Stakeholder*

Perspektif *Stakeholder* mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder*. *Stakeholder* merupakan pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.

2) Perspektif *Customer*

Perspektif *Customer* mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *customer* dan/atau harapan organisasi terhadap *customer*. *Customer* merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan *output* atau pelayanan suatu organisasi.

- 3) Perspektif *Internal Process*
Perspektif *Internal Process* mencakup SS yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer*.
- 4) Perspektif *Learning and Growth*
Perspektif *Learning and Growth* mencakup SS yang berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis dalam rangka menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *stakeholder* dan *customer*.

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

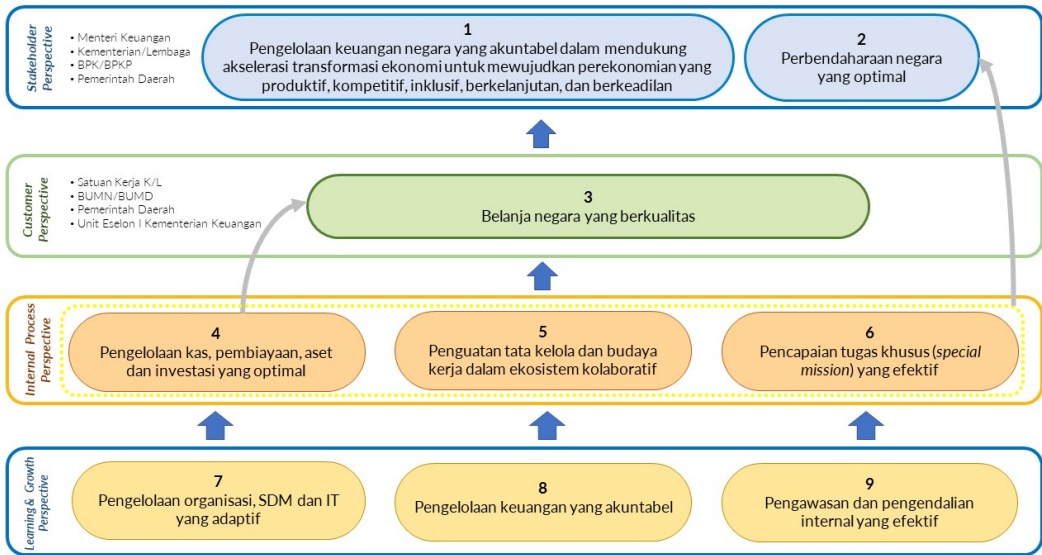
- 1) Tidak dapat memisahkan *stakeholder* dan *customer*, atau
- 2) Hanya memiliki *stakeholder*.

Setiap perspektif pada peta strategi, terdiri dari sejumlah SS. 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 tidak dapat berupa paragraf atau kalimat. Penjelasan terhadap 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).

Untuk memberikan gambaran lengkap mengenai komponen Peta Strategi, disajikan contoh Peta Strategi sebagai berikut:

Gambar 3. Contoh Peta Strategi



b. Indikator Kinerja Utama

Pencapaian SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama (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

Dalam penyusunan IKU harus menganut prinsip SMART-C, yaitu:

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

2) Kualitas IKU

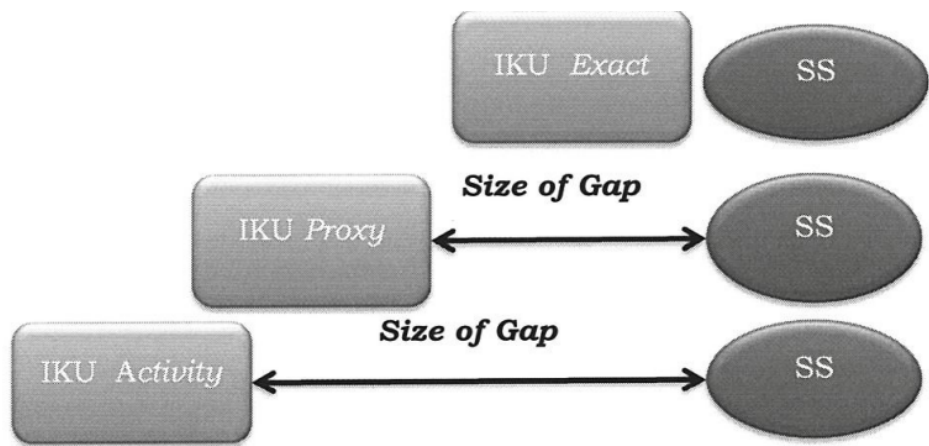
Tingkat kualitas IKU ditentukan berdasarkan tingkat validitas dan tingkat kendali IKU.

(A) Validitas IKU

Validitas IKU ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) tingkat validitas IKU sebagai berikut:

- Exact* : IKU yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian SS secara keseluruhan dan umumnya mengukur *outcome* atau *output* pada suatu unit.
- Proxy* : IKU yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian SS. Pencapaian IKU (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan pencapaian SS dan umumnya IKU mengukur *output* 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.

Gambar 4. Tingkat Validitas IKU

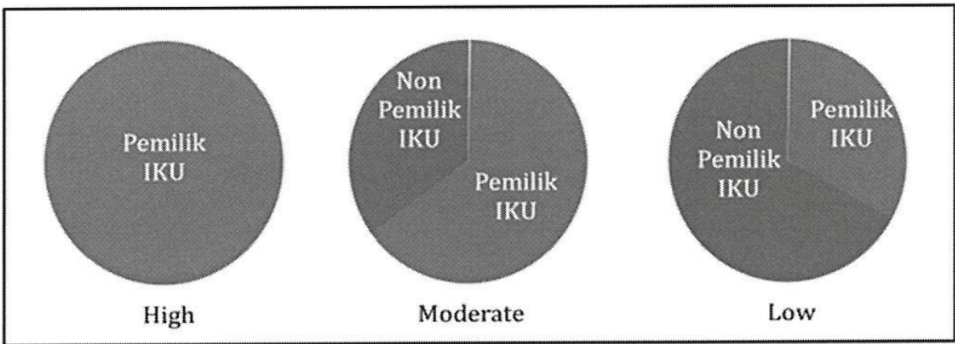


(B) Kendali IKU

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 IKU dipengaruhi secara dominan oleh pihak selain pemilik IKU.

Gambar 5. Tingkat Kendali IKU



3) Target IKU

Target IKU merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode 1 (satu) tahun. Penetapan target IKU merupakan kesepakatan antara atasan langsung dan bawahan dengan memperhatikan sasaran organisasi serta mempertimbangkan usulan pengelola kinerja organisasi 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 dikuantitatifkan.
- (b) Penentuan besaran target didasarkan pada:
 - (1) peraturan perundang-undangan, dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (2) keinginan *stakeholder* atau minimal sesuai dengan janji layanan;
 - (3) realisasi tahun lalu;
 - (4) potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi; dan

(5) ekspektasi pimpinan.

- (c) Target IKU harus menantang namun dapat dicapai serta diupayakan terus meningkat.
- (d) Setiap target IKU diuraikan menjadi target periodik (*trajectory*) sesuai jenis konsolidasi periode dan waktu pelaporan IKU tersebut. Untuk target bulanan dapat bersifat *outcome*, *outcome* antara, *output*, dan/atau *output* antara (tahapan). Penyusunan target bulanan untuk setiap IKU dilakukan bersamaan dengan proses *refinement* dan dapat dilakukan perubahan pada tahun berjalan berdasarkan kesepakatan pemilik IKU dan atasan langsung serta pertimbangan dari pengelola kinerja.

Penyusunan target IKU perlu memperhatikan jenis mekanisme pengukuran yang meliputi:

- (a) Jenis konsolidasi periode

Menunjukkan pola akumulasi perhitungan target atau realisasi IKU secara periodik, terdiri dari *sum*, *take last known*, dan *average*.

- Sum* : Penjumlahan angka target atau realisasi per periode pelaporan.
- Take Last Known* : Akumulasi target atau realisasi sejak awal tahun hingga periode pelaporan.
- Average* : Rata-rata dari angka target atau realisasi per periode pelaporan.

- (b) Jenis konsolidasi lokasi

Merupakan mekanisme konsolidasi target atau realisasi IKU *cascading* dari level di bawahnya dengan metode *indirect*. Jenis konsolidasi lokasi terdiri atas:

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

- (c) Polarisasi data

Menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual/realisasi dari IKU dibandingkan terhadap nilai target, yang terdiri dari *maximize*, *minimize*, dan *stabilize*.

- Maximize* : Semakin tinggi nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.
- Minimize* : Semakin rendah nilai aktual/realisasi IKU terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.
- Stabilize* : Capaian kinerja dianggap semakin baik apabila nilai aktual/realisasi IKU mendekati target dalam suatu rentang tertentu.

4) 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 15 (lima belas) hari kerja setelah PK ditetapkan.

5) Ketentuan IKU

Dalam penyusunan IKU, perlu memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Jumlah IKU yang diperbolehkan pada satu PK mengacu pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Ketentuan Jumlah IKU

Unit	Minimal	Maksimal
UPK- <i>One</i>	15	25
UPK- <i>Two</i>	10	20
UPK- <i>Three</i>	10	20

- (b) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.
- (c) Dalam penyusunan IKU dimungkinkan adanya subIKU. SubIKU merupakan himpunan dari indikator-indikator yang saling berhubungan dan secara akumulasi bentuk suatu IKU. Penyusunan subIKU dilakukan dengan kriteria yang sama dengan kriteria penyusunan IKU, dengan tambahan ketentuan sebagai berikut:
- (1) SubIKU hanya diperbolehkan disusun pada level UPK-*One* dan UPK-*Two*;
- (2) SubIKU harus memiliki manual IKU; dan
- (3) Penghitungan indeks capaian subIKU mengikuti ketentuan penghitungan IKU.
- (d) UPK sebaiknya menggunakan maksimal 3 (tiga) IKU untuk mengukur pencapaian 1 (satu) SS.
- (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 tidak diperkenankan memiliki IKU dengan level kualitas *activity-low*, *exact-high*, *activity-high*. Hal ini mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat atau SS yang berkualitas rendah.

c. Rincian Anggaran

Rincian anggaran menguraikan informasi pengalokasian anggaran untuk setiap program/kegiatan yang diperoleh UPK untuk pencapaian sasaran strategis 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/semesteran/tahunan. *Trajectory* target yang disusun akan menjadi acuan dalam evaluasi kinerja UPK secara berkala.

e. Inisiatif Strategis

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 IKU pada SS yang memerlukan suatu terobosan atau tidak dapat dicapai dengan kegiatan rutin, sedangkan rekomendasi rencana aksi disusun apabila terdapat indikasi atau kondisi dimana target IKU tidak tercapai pada periode *monitoring* sepanjang tahun berjalan. Adapun kriteria penyusunan IS, yaitu:

- 1) Memiliki relevansi terhadap pencapaian target IKU;
- 2) Mempersempit *gap* pencapaian target IKU yang telah ditetapkan;
- 3) Disusun pada unit yang memiliki peta strategi dan berada pada perspektif *internal process* dan perspektif *learning and growth*;
- 4) Menghasilkan *output/outcome*;
- 5) Memiliki *trajectory* penyelesaian kegiatan dan *output* bulanan/triwulanan;
- 6) Memiliki periode waktu penyelesaian;
- 7) Mencantumkan informasi alokasi anggaran (jika ada); dan
- 8) Memiliki penanggung jawab utama (koordinator).

f. Penomoran PK

Penomoran PK dilakukan sesuai ketentuan berikut:

PK-	Nomor Urut Unit	/	Kode unit satu level di atas sesuai kode persuratan	/	Tahun PK
1) Penomoran UPK- <i>One</i>					
PK-	Nomor Urut Unit	/	MK	/	Tahun PK
2) Penomoran UPK- <i>Two</i>					
PK-	Nomor Urut Unit	/	PB	/	Tahun PK
3) Penomoran UPK- <i>Three</i>					
PK-	Nomor UrutUnit	/	WPB	. nomor urut Kanwil DJPb	/ Tahun PK

Keterangan: Penomoran dapat menyesuaikan dengan perkembangan sistem informasi yang disediakan oleh Kementerian Keuangan atau Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

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

- 1) Rencana Strategis;
- 2) Rencana Kerja;
- 3) Dokumen yang memuat tugas dan fungsi, serta amanah yang dilaksanakan oleh unit;
- 4) PK unit di atasnya;
- 5) Ekspektasi *stakeholder/customer*; dan
- 6) Hasil evaluasi dan reuiu.

Proses penjabaran dan penyelarasan PK meliputi SS dan IKU dilakukan melalui proses *cascading* dan *alignment* dengan mekanisme sebagai berikut:

A) *Cascading*

Cascading merupakan proses penjabaran dan penyelarasan SS dan IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah.

Cascading SS dan IKU pada dasarnya dilakukan secara hierarkis sesuai dengan level manajemen kinerja di DJPb. *Cascading* dapat dilakukan tidak secara hierarkis dalam hal:

- 1) Struktur organisasi tidak memungkinkan *cascading* sesuai level pengelolaan kinerja;
- 2) SS dan/atau IKU merupakan tugas langsung penerima *cascading* dan dipandang tidak perlu dilakukan pengukurannya pada level di antara pemilik SS dan/atau IKU dengan penerima *cascading*; atau
- 3) Memerlukan sinergi maupun pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh tim kerja lintas unit.

Cascading dapat dilakukan secara metode *direct* atau *indirect*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Metode *direct*

Penurunan SS dan/atau IKU secara penuh, yang dilakukan kepada:

- (a) Satu unit/pegawai di bawahnya; atau
- (b) 2 (dua) atau lebih unit/pegawai pada level yang lebih rendah karena sifat pekerjaan yang memerlukan *teamwork* dan tanggung jawab pencapaian.

IKU *direct* merupakan IKU yang mengadopsi secara penuh nama dan definisi IKU pada unit yang lebih tinggi. Ketentuan IKU *cascading* dengan metode *direct*; yaitu:

- (a) Memiliki *output* yang identik/sama pada tiap level;
- (b) Target IKU pada unit/pegawai di level yang lebih rendah sama dengan target IKU pada unit di level atasnya;
- (c) Tingkat validitas IKU pada unit yang lebih rendah sama dengan tingkat validitas IKU pada unit yang lebih tinggi. Tingkat kendali IKU ditinjau sesuai pengaruh unit dalam pencapaian target;
- (d) Manual IKU unit yang lebih tinggi dan unit/pegawai yang lebih rendah harus memiliki kesamaan pada komponen:
 - (1) Nama IKU, target, dan satu pengukuran;
 - (2) Definisi dan formula perhitungan;
 - (3) Polarisasi;
 - (4) Konsolidasi periode; dan
 - (5) Periode pelaporan.

2) Metode *indirect*

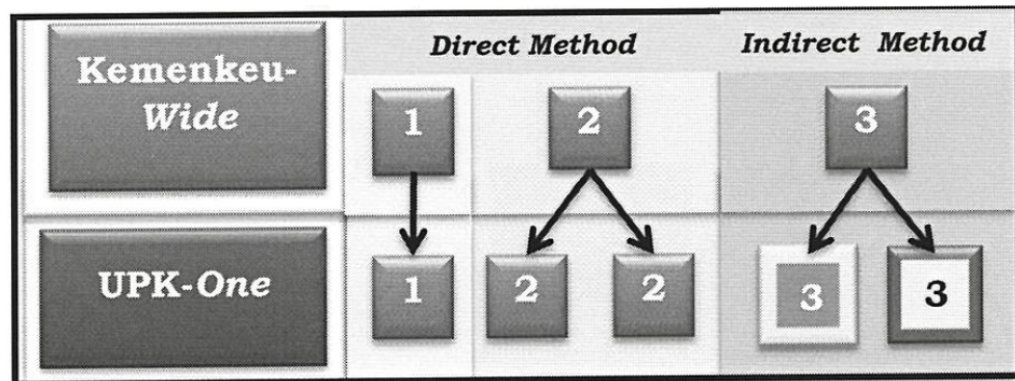
Penurunan SS dan/atau IKU secara parsial, yang dilakukan kepada ke 2 (dua) unit/pegawai atau lebih di bawahnya.

Ketentuan IKU *cascading* dengan metode *indirect*; yaitu:

- (a) Target IKU didistribusikan kepada 2 (dua) atau lebih unit/pegawai di level yang lebih rendah sesuai dengan proporsi masing-masing unit. Total target IKU pada unit/pegawai di level yang lebih rendah sama dengan target IKU pada unit/pegawai di level atasnya.
- (b) Ketentuan penamaan IKU *indirect* sebagai berikut:
 - (1) 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;
 - (2) Menggunakan kalimat yang identik dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal ruang lingkup distribusi IKU hanya dibedakan berdasarkan wilayah geografis; atau

- (3) Menggunakan kalimat yang berbeda dengan kalimat IKU pada level yang lebih tinggi dalam hal diperlukan penyesuaian ruang lingkup tanggung jawab unit yang lebih rendah.

Gambar 6. Cascading IKU dengan metode *direct* dan *indirect*



B) *Alignment*

Alignment merupakan proses penyelarasan SS, IKU, dan/atau target IKU secara horizontal antar unit yang selevel. Proses *alignment* bertujuan untuk menyelaraskan SS, IK,U atau target antar unit selevel (horizontal) yang memiliki keterkaitan tugas dan fungsi. *Alignment* dapat dilakukan antar:

- 1) Unit pendukung (*supporting*) dan unit teknis;
- 2) Unit yang pekerjaannya merupakan rantai proses; dan
- 3) Unit teknis yang mendapatkan IKU *cascading* secara *direct* dan *indirect*.

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/pegawai yang lebih rendah, baik yang sifatnya *cascading* maupun *non-cascading*. Penyusunan matriks *cascading* dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- A) Matriks *cascading* level UPK-One berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level UPK-Two.
- B) Matriks *cascading* level UPK-Two berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level pelaksana/pejabat fungsional di lingkungan unit yang bersangkutan.
- C) Matriks *cascading* level UPK-Three berisi *cascading* IKU unit tersebut hingga level pelaksana/pejabat fungsional di lingkungan unit yang bersangkutan.

Format matriks *cascading* dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 7. Format Matriks Cascading

MATRIKS CASCADING
Unit Pemilik Kinerja: (diisi dengan nama UPK)

Kemenkeu..... (diisi Wide/One/Two/Three)				Kemenkeu ... (diisi One/Two/Three)					
Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis Konsolidasi Lokasi	Unit In Charge *)	Sasaran Strategis	Nama IKU	Target	Jenis Cascading IKU	Validitas dan Kendali IKU
(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 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 V/C pada UIC)

*) Dapat disesuaikan dengan daftar pejabat administrator/pejabat pengawas/pegawai pada matriks cascading UPK-Two/UPK-Three

2. Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan dokumen kesepakatan pegawai dengan atasan langsung atas rencana kinerja yang akan dicapai pada periode tertentu. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja 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 antara lain:

- A) Hasil kerja, terdiri dari Hasil Kerja Utama (HKU) dan Hasil Kerja Tambahan (HKT) yang masing-masing memiliki komponen rencana hasil kerja, IKI, aspek indikator (kualitas, kuantitas, waktu dan/atau biaya), target, dan perspektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Rencana hasil kerja

Penyusunan hasil kerja dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (a) Bagi pimpinan UPK, rencana hasil kerja merupakan SS yang telah disusun dalam PK.
- (b) 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.

- 2) Indikator Kinerja Individu

- (a) Indikator Kinerja Individu

Pencapaian rencana hasil kerja diukur dengan Indikator Kinerja Individu (IKI) sebagai tolok ukur keberhasilan yang menggambarkan *outcome/output/output* antara yang ingin dicapai atas tugas dan fungsi pegawai, tim kerja, maupun organisasi. 1 (satu) IKI dapat menggambarkan pengukuran 1 (satu) aspek indikator atau lebih.

Bagi pimpinan UPK, IKI merupakan IKU yang ditetapkan dalam dokumen PK. Sedangkan bagi pegawai/pejabat non pimpinan UPK, IKI disusun dengan memperhatikan ketentuan penyusunan IKU.

Untuk IKI *cascading* pada pejabat/pegawai non pimpinan UPK, tingkat validitas IKI sesuai dengan tingkat validitas pada pimpinan UPK dan untuk tingkat kendali sesuai dengan peran penerima *cascading* sebagaimana penentuan tingkat kendali sesuai dengan peran penerima *cascading*.

Jenis pengukuran IKI antara lain:

- (1) IKI memenuhi kriteria mengukur kualitas/mutu, meliputi:
 - a. Mengukur mutu atau tingkat/kadar baik/buruknya hasil pekerjaan;
 - b. Mengukur akurasi/deviasi hasil pekerjaan;

- c. Mengukur nilai nominal/persentase nominal rupiah berkenaan dengan pengelolaan fiskal;
 - d. Mengukur tindak lanjut rekomendasi revidi/audit eksternal UPK; atau
 - e. Mengukur penyelesaian kebijakan yang minimal ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.
- (2) IKI memenuhi kriteria mengukur waktu apabila mengukur kecepatan dan lama penyelesaian pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.
- (3) IKI memenuhi kriteria frekuensi/*output* suatu pekerjaan apabila mengukur jumlah *output* pekerjaan atau penyelesaian tahapan pekerjaan tanpa penambahan standar kualitas atau standar waktu, meliputi:
- a. Frekuensi/intensitas pekerjaan;
 - b. *Output* dari pekerjaan; atau
 - c. Kemajuan tahapan pekerjaan.

Suatu IKI yang baik mengukur kualitas/mutu dan/atau waktu. Untuk memastikan pegawai fokus pada pencapaian kinerja yang prioritas, jumlah IKI pada SKP dibatasi dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 2. Ketentuan Jumlah IKI Non Pimpinan UPK

Pegawai	Minimal	Maksimal
Tenaga Pengkaji	5	10
Pejabat Administrator dan JF setara	5	10
Pejabat Pengawas dan JF setara	5	10
Pelaksana dan JF setara	3	10

(b) IKI Tambahan

IKI tambahan merupakan tugas di luar uraian jabatan, tidak ada di dalam IKI utama pada SKP serta inovasi yang telah dilaksanakan dan dibuktikan dengan surat keputusan/surat keterangan/surat penugasan dari pimpinan unit kerja. Bentuk dan karakteristik IKI tambahan dijelaskan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Bagi pejabat pimpinan tinggi pratama serta pimpinan unit organisasi non eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan;
- a. Pencetus dan/atau penggerak inovasi dan/atau cara kerja baru/kolaboratif lintas unit (termasuk *squad team*) yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah, perbaikan kebijakan, metode, dan proses kerja, serta optimalisasi pengelolaan keuangan negara pada lingkup UPK-One, Kementerian Keuangan, maupun nasional;
 - b. Inovasi dan/atau cara kerja kolaboratif dapat berupa IS dalam PK yang sudah tercapai *output*-nya dan diimplementasikan dalam tahun berjalan;
 - c. Prestasi yang diraih oleh UPK-Two dalam lingkup UPK-One, Kementerian Keuangan, dan Nasional pada tahun berjalan;
 - d. Bagi Tenaga Pengkaji, IKI tambahan dapat berupa penyelesaian penugasan di luar tugas dan fungsi yang menghasilkan *output* bersifat strategis; dan
 - e. Ruang lingkup kemanfaatan IKI tambahan dibedakan menjadi:
 - i. Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

- ii. Kementerian Keuangan; atau
- iii. Nasional.

(2) Bagi pejabat administrator, pejabat pengawas, pejabat fungsional dan pelaksana dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Inovasi

- i. Inovasi dibedakan berdasarkan ruang lingkup implementasinya, yakni:
 - a) Tim kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon IV;
 - b) Unit kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon III, II, dan I;
 - c) Instansi dengan ruang lingkup implementasi Kementerian Keuangan; dan
 - d) Nasional.
- ii. Inovasi disusun berdasarkan nama inovasi yang telah lolos seleksi di tingkat UPK-*One* untuk mengikuti kompetisi inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau telah masuk ke dalam katalog inovasi Kementerian Keuangan.
- iii. Inovasi merupakan gagasan kreatif pegawai atau sekelompok pegawai yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah dan/atau perbaikan metode serta proses kerja yang telah diimplementasikan dan memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung;
- iv. Inovasi yang dapat dicantumkan telah lolos seleksi di tingkat UPK-*One* untuk mengikuti kompetisi inovasi di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau telah masuk ke dalam katalog inovasi Kementerian Keuangan dengan ketentuan:
 - a) Telah diimplementasikan paling lama 1 (satu) tahun sebelum dilakukan evaluasi kinerja; dan
 - b) Tidak dapat dinilai kembali pada tahun berikutnya, kecuali untuk inovasi lingkup instansi dan nasional yang dapat dinilai untuk 2 tahun periode evaluasi berturut-turut.
- v. Ketentuan teknis terkait inovasi mengacu pada peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

b. *Squad team*

IKI pada *squad team* merupakan indikator kinerja dari penugasan *squad team* dengan ketentuan:

- i. Pencantuman penugasan dalam *squad team* sebagai IKI Tambahan harus disepakati antara pemilik kinerja/ketua *squad team* dengan pegawai yang bersangkutan dengan persetujuan oleh pimpinan pada jabatan definitif pegawai;
- ii. Penilaian penugasan dalam *squad team* dibedakan berdasarkan sifat penugasan (penuh waktu dan paruh waktu) dan ruang lingkup pemilik kinerja (Menteri/Wakil Menteri, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama); dan
- iii. Ketentuan teknis terkait penugasan dalam *squad team* mengacu pada peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

c. Penugasan lain

IKI pada penugasan lain merupakan indikator kinerja dari penugasan lain dengan ketentuan:

- i. Penugasan lain merupakan penugasan yang dapat menghasilkan *output* bersifat strategis bagi organisasi, memiliki tingkat risiko kerja yang tinggi, dan/atau cara kolaboratif (lintas unit) yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah, perbaikan kebijakan, metode, dan proses kerja, serta optimalisasi pengelolaan keuangan negara berdasarkan pertimbangan dari Pimpinan UPK;
 - a) Penugasan terkait dengan tugas atau fungsi unit organisasi selain/di luar dimana pegawai tersebut memiliki jabatan definitif (minimal 1 level di atas unit terkecil), kecuali bagi pegawai tugas belajar;
 - b) Merupakan penugasan di luar IKI utama pada SKP; dan
 - c) Penugasan diberikan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki pegawai yang bersangkutan.
- ii. Penugasan lain dibedakan berdasarkan ruang lingkup penugasannya, yaitu:
 - a) Tim kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon IV;
 - b) Unit kerja dengan ruang lingkup implementasi Unit Eselon III, II, dan I;
 - c) Instansi dengan ruang lingkup implementasi Kementerian Keuangan; dan
 - d) Nasional.
- iii. Pencantuman penugasan lain sebagai IKI Tambahan harus disepakati antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan berdasarkan pertimbangan dari pengelola kinerja pegawai.

3) Aspek Indikator

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

- (a) Kuantitas
Jumlah/banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*).
- (b) Kualitas
Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat yang disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- (c) Waktu
Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan yang disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- (d) Biaya
Dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan yang disesuaikan 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 kerjanya.

4) Target IKI

Target IKI merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode 1 (satu) tahun. Penetapan target IKI merupakan kesepakatan antara atasan langsung dan pegawai melalui dialog kinerja dengan memperhatikan sasaran organisasi.

Ketentuan penetapan target IKI berlaku secara *mutatis mutandis* dengan ketentuan penetapan target IKU, yang tetap didasarkan pada hasil klarifikasi ekspektasi melalui dialog kinerja dengan atasan langsung masing-masing.

5) 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 3. Perspektif pada Peta Strategi

Perspektif dalam PK	Perspektif dalam SKP
<i>Stakeholder</i>	Penerima Layanan
<i>Customer</i>	Penerima Layanan
<i>Internal Process</i>	Proses Bisnis
<i>Learning and Growth</i>	Penguatan Internal atau Anggaran

6) Manual IKI

Ketentuan penyusunan manual IKI berlaku secara *mutatis mutandis* dengan ketentuan penyusunan manual IKU dengan beberapa penyesuaian sebagai berikut:

- (a) Penyesuaian istilah IKU menjadi IKI;
- (b) Penambahan keterangan terkait rencana hasil kerja pimpinan yang diintervensi dan rencana hasil kerja;
- (c) Pengisian formula dilakukan dengan menggunakan formula yang dapat menghitung realisasi di setiap periode sehingga meminimalisir realisasi N/A; dan
- (d) Untuk IKI *cascading*, perlu diperhatikan keselarasan manual IKI dengan manual IKI unit/tim kerja/pegawai yang lebih tinggi maupun pegawai selevel.

B) Perilaku kerja, terdiri dari standar perilaku kerja dan ekspektasi yang diharapkan;

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuai yang seharusnya tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan. Perilaku kerja diukur berdasarkan *value* yang merupakan hal yang diharapkan muncul dari semua pegawai sehingga pengukuran perilaku kerja berlaku sama untuk semua level jabatan pegawai.

Standar perilaku kerja pegawai didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai penilaian kinerja ASN, serta nilai dasar ASN BerAKHLAK yang juga sejalan dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan, dengan perbandingan sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai-nilai ASN dan Kementerian Keuangan

Ketentuan perundangan-undangan mengenai penilaian kinerja ASN	Nilai Dasar ASN	Nilai-nilai Kementerian Keuangan
Orientasi Pelayanan	Berorientasi Pelayanan	Pelayanan
Komitmen	Kompeten	Profesional
Kerja Sama	Kolaboratif dan Harmonis	Sinergi
Inisiatif Kerja	Adaptif	Kesempurnaan
-	Akuntabel dan Loyal	Integritas
Kepemimpinan	-	-

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui *rating* perilaku kerja, dengan menggunakan beberapa metode pengukuran perilaku kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan penilaian perilaku kerja Kementerian Keuangan.

- C) Lampiran SKP, berisi sumber daya yang dibutuhkan, skema pertanggungjawaban, serta konsekuensi pencapaian kinerja pegawai sebagai berikut:
- 1) Sumber Daya
 - Sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka pemenuhan ekspektasi sesuai dengan kesepakatan dalam dialog kinerja dapat berupa dukungan:
 - (a) Sumber daya manusia;
 - (b) Anggaran;
 - (c) Peralatan kerja;
 - (d) Pendampingan pimpinan; dan/atau
 - (e) Sarana dan prasarana.
 - 2) Skema Pertanggungjawaban
 - Skema pertanggungjawaban berisi antara lain:
 - (a) Jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana hasil kerja pegawai/rincian target kinerja; dan
 - (b) Sumber data dari IKI dalam SKP (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:
 - (1) Penghargaan kepada pegawai baik materiil maupun non materiil; dan/atau
 - (2) Pemberian penugasan baru.
 - (b)Konsekuensi negatif dalam hal hasil kerja tidak memenuhi ekspektasi atasan langsung yang dapat berupa:
 - (1) Pemberian teguran; dan/atau
 - (2) Pengalih penugasan.
- Penyusunan SKP dilakukan secara berjenjang dimulai dari penerjemahan SS organisasi ke dalam SKP pimpinan UPK yang dilaksanakan melalui dialog kinerja bersamaan dengan proses *refinement* penyusunan PK pimpinan UPK.

SKP pimpinan UPK kemudian menjadi acuan secara berjenjang bagi penyusunan SKP pegawai pada level di bawahnya yang dapat disusun secara bersamaan melalui Dialog Kinerja Individu (DKI) 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, dan pengelola keuangan pada unit pemilik SKP.

3. Penetapan PK dan SKP

A) Ketentuan Umum

- 1) Unit yang wajib membuat PK yaitu:
 - (a) Unit level I, yang mencakup Direktur Jenderal.
 - (b) Unit level II, yang mencakup:
 - (1) Sekretaris DJPb;
 - (2) Direktur lingkup Kantor Pusat DJPb;
 - (3) Kepala Kantor Wilayah DJPb; dan
 - (4) Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan.
 - (c) Unit level III, yang mencakup Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).
- 2) Pegawai yang wajib membuat SKP, yaitu:
 - (a) PNS DJPb;
 - (b) CPNS DJPb;
 - (c) Pegawai Tugas Belajar DJPb;
 - (d) PPPK DJPb;
 - (e) Pegawai non DJPb yang ditugaskan di lingkungan DJPb;
 - (f) Pegawai DJPb yang ditugaskan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah; dan
 - (g) Tenaga profesional nonpegawai negeri sipil pada unit Organisasi Non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

B) Batas Waktu Penetapan

- 1) Penetapan PK dan SKP ditetapkan paling lambat tanggal 31 Januari setiap tahun.
- 2) Penetapan SKP paling lambat 15 (lima belas) hari kalender sejak mulai bekerja bagi:
 - (a) Pegawai dari instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah yang beralih status/dipekerjakan ke DJPb;
 - (b) Pegawai DJPb yang ditugaskan pada instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah;
 - (c) Pegawai yang kembali bekerja dari cuti di luar tanggungan negara, cuti bersalin, cuti besar, atau cuti sakit paling kurang selama 30 hari kalender; dan
 - (d) Pegawai yang mengalami mutasi/promosi.
- 3) Bagi pegawai yang tidak melakukan penyusunan SKP sesuai batas waktu, maka terhadap pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

C) Ketentuan Lain

Beberapa pegawai/pejabat di DJPb dalam menyusun SKP diberlakukan penambahan dan/atau penyesuaian dengan ketentuan sebagai berikut:

1) SKP Tenaga Pengkaji

SKP berisi rencana hasil kerja dan IKI sesuai tugas dan fungsi pejabat tersebut, serta perilaku kerja bagi Tenaga Pengkaji. Rencana hasil kerja dan IKI pejabat tersebut terdiri atas minimal 3 (tiga) komponen berikut:

- (a) Merefleksikan bidang tugas terkait penyusunan kajian untuk penelaahan dan penyusunan rekomendasi kepada pimpinan langsung yang diukur dengan IKI bersifat *output/outcome*;
- (b) Pelaksanaan tugas dalam rangka mendukung kinerja UPK-One terkait yang diukur dengan IKI *mirroring* atas IKI unit yang selevel; dan
- (c) Penugasan strategis lainnya yang diberikan oleh atasan langsung.

Cara penyusunan dan format SKP bagi Tenaga Pengkaji mengikuti ketentuan yang berlaku bagi pimpinan UPK.

2) SKP CPNS

SKP CPNS berisi rencana hasil kerja, IKI, dan perilaku kerja sesuai tugas dan fungsi pegawai atau berdasarkan penilaian penyelesaian penugasan oleh atasan dengan periode penilaian sejak pegawai mulai bekerja sampai dengan akhir periode evaluasi. SKP CPNS tidak terikat dengan ketentuan jumlah minimal IKI.

3) SKP Pegawai mutasi dan promosi

Dalam hal terjadi mutasi atau promosi pegawai setelah penetapan SKP, maka pegawai yang mutasi atau promosi menyusun SKP Komplemen pada unit yang baru melalui dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi ekspektasi dengan pejabat penilai kinerja pada jabatan baru.

4) SKP Pegawai tugas belajar

Pegawai yang melaksanakan tugas belajar melakukan dialog kinerja dengan Pejabat Penilai Kinerja/atasan langsung untuk menetapkan rencana hasil kerja dan IKI pegawai tugas belajar dimaksud.

IKI pegawai tugas belajar merupakan ekspektasi atas hasil evaluasi akademik, ketentuan waktu kelulusan, serta dapat ditambahkan dengan penugasan lain selama pegawai melakukan tugas belajar. Target IKI bagi pegawai tugas belajar dapat dirumuskan secara bulanan.

Bagi pegawai tugas belajar yang tidak memiliki IPK, melakukan dialog kinerja dengan atasan langsungnya dalam menentukan IKI dan target IKI, serta apabila diperlukan dapat didukung rekomendasi dari atasan langsung sebelum pegawai tersebut menjalani tugas belajar.

Bentuk penugasan lain bagi pegawai tugas belajar dapat berupa laporan analisa hasil pelaksanaan studi banding terkait kebutuhan organisasi di luar tema tugas belajarnya dengan memperhatikan beban studi dari pegawai yang bersangkutan.

5) SKP Pegawai *re-entry*

Pegawai *re-entry* merupakan pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar dan kembali bertugas di lingkungan DJPb namun belum ditempatkan secara definitif. Pegawai dimaksud melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung pada unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi atas hasil kerja dan perilaku kerja yang ditetapkan dalam dokumen SKP. Hasil dialog kinerja dimaksud kemudian disampaikan kepada AKP dan atasan langsung pada unit asal/definitif.

6) SKP Pegawai ditugaskan antar unit DJPb

Pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung pada unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi terkait hasil kerja dan perilaku kerja yang ditetapkan dalam dokumen SKP untuk kemudian disampaikan kepada AKP dan atasan langsung unit asal/definitif.

7) SKP Pegawai DJPb yang ditugaskan pada instansi pemerintah

Pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung pada unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi terkait hasil kerja dan perilaku kerja yang ditetapkan dalam dokumen SKP untuk kemudian disampaikan kepada atasan langsung unit asal dan Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

8) SKP Pegawai DJPb yang ditugaskan di luar instansi pemerintah

Pegawai melakukan dialog kinerja dengan atasan langsung pada unit penugasan untuk mengklarifikasi dan menyepakati ekspektasi terkait hasil kerja dan perilaku kerja yang kemudian disampaikan kepada atasan langsung unit asal untuk ditetapkan dalam dokumen SKP oleh atasan langsung unit asal sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

B. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh unit dan/atau pegawai untuk mencapai target kinerja.

1. Pelaksanaan Kinerja Organisasi

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

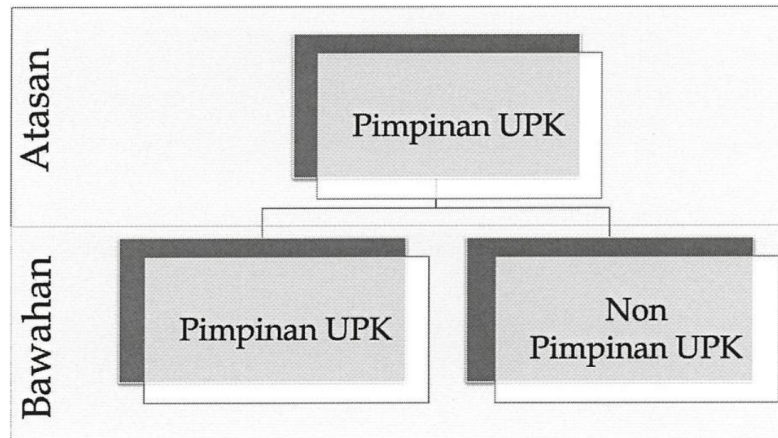
A) Pemantauan dan Pembinaan Kinerja

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 paling sedikit setiap triwulan yang dilakukan melalui forum Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi (DKRO).

Skema pelaksanaan DKRO sebagaimana pada gambar sebagai berikut:

Gambar 8. Skema Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi



DKRO merupakan komunikasi formal antara pimpinan UPK dengan pejabat/pegawai di bawahnya untuk mendiskusikan pencapaian strategi, kinerja, risiko dan rencana aksi organisasi yang dilaksanakan secara terstruktur dan berkala. DKRO dipimpin oleh Pimpinan UPK.

DKRO dilakukan paling sedikit setiap triwulan dan dapat dilaksanakan secara bulanan sesuai kebutuhan organisasi. DKRO dapat dilaksanakan bersamaan dengan forum lainnya. Ketentuan pelaksanaan DKRO antara lain:

- 1) Fokus pembahasan DKRO lebih dititikberatkan pada isu strategis dan risiko yang mempengaruhi kinerja ke depan, bukan pada kinerja organisasi di masa lampau.
- 2) Tahapan DKRO

DKRO terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama, yaitu persiapan, pelaksanaan, serta tindak lanjut.

(A) Persiapan DKRO

Pada tahapan ini, UPK menyusun laporan capaian kinerja yang terdiri dari NKO, penjelasan *progress* IKU, dan Laporan IS.

(1) Nilai Kinerja Organisasi

UPK menghitung NKO berdasarkan realisasi kinerja sesuai periode pelaporan pelaksanaan DKRO dengan metode sebagaimana diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal ini.

(2) Penjelasan *progress* IKU

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

a. Target, realisasi, dan indeks capaian kinerja

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

b. Analisis kinerja

Analisis kinerja memuat pemahaman menyeluruh mengenai pencapaian IKU. Komponen yang harus dijelaskan mencakup:

- i. Isu Utama yang memuat:
 - a) Penjelasan isu yang bersifat kritis dan prioritas serta berdampak pada pencapaian IKU, baik isu positif maupun negatif;
 - b) Isu positif merupakan peluang yang dapat diambil organisasi untuk mencapai IKU;
 - c) Isu negatif merupakan hal yang harus segera diselesaikan karena berdampak langsung terhadap pencapaian IKU organisasi; dan
 - d) Isu utama diprioritaskan pada isu yang bersifat internal, misalnya terkait permasalahan organisasi, teknologi informasi, proses bisnis, regulasi internal, dan lain-lain.
- ii. Implikasi, yang memuat penjelasan efek positif atau negatif dari isu utama terhadap kemampuan unit untuk mencapai IKU.
- iii. Akar masalah yang memuat:
 - a) Penjelasan tentang akar masalah atau hambatan yang menjadi penyebab munculnya isu utama yang bersifat negatif; dan
 - b) Akar masalah yang disampaikan diprioritaskan pada permasalahan yang bersifat internal, misalnya terkait permasalahan organisasi, teknologi informasi, proses bisnis, regulasi internal, dan lain-lain.
- iv. Tindakan yang telah dilaksanakan yang menjelaskan tindakan dalam proses pencapaian target. Komponen ini juga dapat diisi dengan kemajuan rencana aksi pada laporan capaian kinerja triwulan sebelumnya.
- v. Rekomendasi rencana aksi yang memuat:
 - a) Penjelasan usulan tindakan atau rencana mitigasi risiko untuk memastikan organisasi mencapai kinerja diinginkan;
 - b) Tindakan sebagaimana dimaksud pada butir i. diutamakan bersifat non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam kualitasnya untuk meningkatkan kinerja; dan
 - c) Penetapan penanggung jawab rencana aksi serta periode pelaksanaannya.

Gambar 9. Format Penjelasan IKU

Nama Unit	Nama Sasaran Strategis							
	Nama IKU							
T/R	Q1	Q2	Sm.1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y-19	Pol/ K/P
Target								
Realisasi								
Capaian								
Isu Utama dan Implikasi (Apa yang Terjadi dan Implikasinya?)					Tindakan yang Telah Dilaksanakan			
1. Mengungkapkan isu kritis yang menjadi prioritas baik positif maupun negatif. Isu negatif merupakan hal yang harus segera diselesaikan karena berdampak langsung terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. Dapat dijelaskan dalam bentuk grafik, tabel dan angka. Catatan: Diutamakan yang dimunculkan adalah isu negatif. 2. Menjelaskan efek positif atau negatif (implikasi) dari isu utama terhadap kemampuan unit untuk mencapai sasaran strategis. 3. Apabila tidak ada isu yang terkait, misalnya terhadap IKU yang telah tercapai dan tidak ada kegiatan lanjutan, maka kolom ini hanya berisi penjelasan capaian. 4. Isu Utama yang disampaikan diprioritaskan pada isu yang bersifat internal Kemenkeu, misalnya terkait permasalahan SDM, organisasi, IT, proses bisnis, regulasi internal dan lain-lain.					1. Menjelaskan inisiatif strategis, mitigasi risiko dan/atau tindakan lain yang telah dilakukan dan <i>highlight</i> perkembangan terpenting dalam proses pencapaian target. 2. Menuliskan progress atau rencana kegiatan yang disampaikan ke KemenPANRRB 3. Rencana aksi pada laporan capaian triwulan sebelumnya, progressnya dilaporkan dalam kolom ini.			
Akar Masalah (Mengapa hal tersebut terjadi?)					Rekomendasi Rencana Aksi			
1. Menjelaskan tentang akar masalah atau hambatan yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan dalam 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 Kemenkeu, misalnya terkait permasalahan SDM, organisasi, IT, proses bisnis, regulasi internal dan lain-lain.					1. Tindakan untuk memastikan organisasi mencapai kinerja yang diinginkan. Diutamakan kegiatan non rutin atau kegiatan rutin yang lebih dipertajam/ditingkatkan kualitasnya untuk mendukung kinerja 2. Rencana inisiatif strategis dan mitigasi risiko 3. Rencana kegiatan yang disampaikan ke KemenPANRRB			
					Penanggung jawab		Periode	
					Unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi		Periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif.	

(3) Laporan IS

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

Gambar 10. Format Laporan Pelaksanaan IS

SS/IKU	(diisi SS/IKU sesuai PK terkait IS dimaksud)		
IS	(diisi nama IS sesuai PK)		
Periode IS	(periode pelaksanaan IS sesuai PK)		
Output	(output IS sesuai PK)		
Progres s.d. Triwulan		Status*	**
Penjelasan (diisi penjelasan progress tahapan kegiatan yang telah dilakukan s.d. triwulan periode pelaporan dan diselaraskan anggaran yang telah direalisasikan) (isu positif atau negatif yang mempengaruhi pelaksanaan IS)		Anggaran	
Kendala/Akar Masalah (diisi kendala/permasalahan yang dihadapi dalam pencapaian IS)		Pagu	
Output (diisi output yang dihasilkan s.d. triwulan pelaporan)		Realisasi	
		(diisi pagu IS sesuai PK)	
		(diisi realisasi s.d. triwulan pelaporan)	
		Rencana Aksi	Penanggung jawab
		(diisi kegiatan yang akan dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan IS)	(diisi unit yang bertanggung jawab melaksanakan rencana aksi)
			Periode
			(diisi periode pelaksanaan rencana aksi tersebut agar hasilnya efektif)
*) Status pengendalian IS On Track: jika pada saat periode pengisian IS atau tanggal pelaksanaan IS diwujudkan telah diwujudkan On Track: jika pada saat periode pengisian IS atau tanggal pelaksanaan IS belum terwujud tetapi masih ada waktu untuk perbaikan Off Track: jika pada saat periode pengisian IS atau tanggal pelaksanaan IS sudah dalam proses pelaksanaan tetapi sudah terlambat **) Waktu pengisian On Track: sesuai On Track: kurang Off Track: kurang			

Dalam persiapan DKRO, unit dapat menyusun Laporan Pemantauan Kinerja dan Risiko (LPKR) sesuai kebutuhan organisasi. LPKR merupakan dokumen yang memuat data informasi minimal terkait kinerja dan risiko UPK secara terintegrasi.

Gambar 11. Format LKPR

<Diisi penjelasan singkat capaian kinerja, status IRU, dan proyeksi risiko>

KINERJA

<Nama IKU>

TARGET

<diisi target sesuai periode pelaporan>

REALISASI

<diisi realisasi sesuai periode pelaporan>

INDIKS CAPAIAN

0

100

<Data/Informasi tambahan pendukung penjelasan capaian kinerja>

Jan

Feb

Mar

A

B

C

RISIKO

<No. RE>

<Nama Risk Event>

16

16

16

Q2

Q3

Q4

INDIKATOR RISIKO UTAMA

Status IRU: Aman

5

5

5

4

3

Q1

Q2

Q3

Q4

IRU - <Nama IRU>

RENCANA AKSI & MITIGASI RISIKO

KETERANGAN

UIC

Periode

Unit Penanggung jawab

Periode pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko

(B) Pelaksanaan DKRO

Dalam pelaksanaan DKRO dilakukan:

- (1) *Overview* seluruh capaian kinerja dan juga besaran risiko organisasi.
- (2) *Review* Kinerja Tematik

Dalam rangka efektivitas pembahasan, maka pelaksanaan DKRO dapat difokuskan pada tema tertentu.

- (3) Penetapan Rencana Aksi

Berdasarkan informasi yang disampaikan dalam DKRO yang dilakukan, organisasi menyepakati rencana aksi untuk periode berikutnya.

- (4) Penyusunan Risalah Rapat dan Matriks Tindak Lanjut

Hasil rapat dituangkan dalam risalah rapat dan rencana aksi yang telah dituangkan dalam Matriks Tindak Lanjut (MTL).

Tabel 5. Format Matriks Tindak Lanjut

No	Rencana Aksi	Unit Penanggung Jawab		Target Penyelesaian	Status	Keterangan
		Penanggung Jawab	Pendukung			

(C) Tindak Lanjut DKRO

Tindak lanjut DKRO dilaksanakan dengan tahapan berikut:

- (1) Menyusun dan mengomunikasikan rencana aksi

MTL dikomunikasikan kepada unit terkait sebagai penanggung jawab rencana aksi untuk ditindaklanjuti.

- (2) Melaksanakan rencana aksi dan menyusun laporan

Penanggung jawab rencana aksi berkewajiban menjalankan rencana aksi dan melaporkan perkembangan pelaksanaannya sesuai periode pelaporan yang disepakati.

- (3) *Monitoring* dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi yaitu:
 - a. Pelaksanaan rencana aksi dimonitor oleh unit yang ditunjuk pimpinan untuk mengoordinasikan penyelesaian rencana aksi; dan
 - b. Evaluasi pelaksanaan rencana aksi dilakukan dalam forum DKRO selanjutnya.

B) Perubahan PK

1) Perubahan IS

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

2) Perubahan Manual IKU

Komponen yang terdapat dalam manual IKU dapat dilakukan perubahan tanpa disertai oleh adendum PK. Perubahan manual IKU disepakati oleh pemilik IKU dan pimpinan UPK di atasnya serta disampaikan pengelola kinerja UPK kepada pengelola kinerja UPK di atasnya.

3) Adendum PK

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

- (a) Perubahan ketentuan perundang-undangan, antara lain perubahan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau perubahan organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai Organisasi dan Tata Kelola; dan/atau
- (b) Kebijakan atau arahan pimpinan.

Kriteria perubahan organisasi yang mengakibatkan perlu dilakukannya adendum PK yaitu:

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

Adendum PK mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- (a) Tidak merevisi target dan capaian IKU yang telah memiliki realisasi;
- (b) Wajib dilakukan apabila capaian IKU pada periode berjalan telah mencapai/melebihi target periode berikutnya kecuali untuk IKU tahunan yang telah tercapai dan memiliki target maksimal;
- (c) Penetapan adendum dilakukan oleh pimpinan UPK di atasnya setelah direviu oleh pengelola kinerja organisasi UPK di atasnya;
- (d) Ketentuan jumlah IKU dalam adendum PK memperhatikan batas jumlah IKU sesuai level UPK; dan
- (e) Target kinerja pada adendum PK memperhatikan periode waktu pelaksanaan PK dan disesuaikan dengan upaya pencapaian target tahunan unit di atasnya.

4) Penomoran Adendum PK dilakukan sesuai ketentuan berikut:

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

(a) Penomoran UPK-*One*

PK-	Nomor Urut Unit	A	/	MK	/	Tahun PK
-----	-----------------	---	---	----	---	----------

(b) Penomoran UPK-*Two*

PK-	Nomor Urut Unit	A	/	PB	/	Tahun PK
-----	-----------------	---	---	----	---	----------

(c) UPK-*Three*

PK-	Nomor Urut Unit	A	/	WPB	.	nomor urut Kanwil DJPb	/	Tahun PK
-----	-----------------	---	---	-----	---	------------------------	---	----------

Keterangan: Penomoran dapat menyesuaikan dengan perkembangan sistem informasi yang disediakan oleh Kementerian Keuangan atau Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

C) Penetapan PK Baru

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

- 1) Menyebabkan pembentukan unit baru pada level UPK, yang diakibatkan oleh pemisahan/pemecahan, penggabungan, atau penambahan tugas dan fungsi UPK; dan/atau
- 2) Mengakibatkan perubahan nama unit organisasi pada level UPK.

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

2. Pelaksanaan Kinerja Pegawai

Dalam manajemen kinerja, dialog kinerja memiliki peranan yang sangat penting sebagai media komunikasi antara pegawai dengan atasan langsung yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, dan tindak lanjut dalam rangka mencapai target hasil kerja dan perilaku kerja untuk mendukung kinerja organisasi yang diselenggarakan secara langsung/tatap muka dan/atau tidak langsung/menggunakan media tertentu. Di lingkungan Kementerian Keuangan, dialog kinerja dituangkan dalam Dialog Kinerja Individu (DKI) yang dilakukan setiap bulan atau secara insidental dan dilaporkan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan melalui aplikasi manajemen kinerja pegawai.

A) Pemanfaatan DKI

DKI dimanfaatkan untuk keperluan sebagai berikut:

1) Penyusunan rencana kinerja

DKI dimanfaatkan untuk menyepakati rencana hasil kerja, target hasil kerja, dan perilaku kerja yang tertuang pada SKP.

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

DKI dimanfaatkan untuk memantau dan mengevaluasi capaian, implementasi strategi pencapaian target kinerja periode sebelumnya beserta hambatannya bersama atasan langsung serta menyepakati target dan strategi pencapaiannya berdasarkan hasil evaluasi apabila terdapat perubahan.

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 karir pegawai

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

B) Ruang Lingkup dan Pelaksanaan DKI

1) Perencanaan SKP

Dialog antara pegawai dan atasan langsung dalam penentuan SKP merupakan tahap awal dari DKI. Pada tahap ini terjadi dialog yang menghasilkan kesepakatan atas SKP dan rencana aksi 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.

3) Pemantauan Kinerja

Pemantauan kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh atasan langsung 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 melalui aplikasi manajemen kinerja pegawai.

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 kinerja yang dilakukan secara insidental dan/atau triwulanan yang dapat diberikan secara langsung/tidak langsung. Dokumentasi umpan balik berkelanjutan dapat dilakukan secara insidental/berkala pada aplikasi manajemen kinerja pegawai. Pemberian umpan balik berkelanjutan dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

(a) Pemberi umpan balik

Umpan balik berkelanjutan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja diberikan secara menyeluruh yang terdiri dari:

- (1) Atasan langsung wajib memberikan umpan balik berkelanjutan kepada pegawainya;
- (2) Rekan kerja setingkat, pegawai di bawahnya dapat memberikan umpan balik berkelanjutan atas perilaku kerja;
- (3) Bagi pegawai tugas belajar, umpan balik berkelanjutan dapat diberikan oleh pimpinan institusi dimana yang bersangkutan melaksanakan tugas belajar, tenaga pengajar/pembimbing, rekan selama perkuliahan, dan/atau pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas belajar pegawai melalui rekomendasi kepada atasan langsung dari pegawai; dan
- (4) Bagi pegawai yang merupakan anggota *squad team* dan pejabat fungsional, umpan balik diberikan oleh atasan langsung dari pegawai berdasarkan rekomendasi dari ketua tim untuk hasil kerja dan perilaku kerja dan anggota tim lainnya dapat memberikan umpan balik terhadap perilaku kerja.

(b) Tindak lanjut terhadap umpan balik

Berdasarkan hasil umpan balik berkelanjutan, atasan langsung dapat mengetahui pegawai yang:

- (1) Menunjukkan kemajuan kinerja, sehingga atasan langsung dapat memberikan apresiasi/penghargaan/pengembangan lainnya termasuk mendapatkan kesempatan pembinaan kinerja atas inisiatif sendiri; atau
- (2) Tidak menunjukkan kemajuan kinerja, sehingga atasan langsung dapat:
 - a. Melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja; dan/atau
 - b. Melakukan penyesuaian dukungan sumber daya.

5) Pelaksanaan pembinaan kinerja

Pembinaan kinerja dapat dilakukan berdasarkan hasil umpan balik berkelanjutan atasan langsung 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 pegawai dan atasan langsung 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 on many* antara atasan langsung dan para pegawai pada unit kerja berkenaan yang diatur sebagai berikut:

- (1) Jumlah minimal pegawai dalam setiap pelaksanaan pembinaan kelompok sebanyak 2 (dua) orang dan jumlah maksimal sebanyak 15 (lima belas) orang. Jika pegawai berjumlah 30 (tiga puluh) orang, maka pembinaan kelompok dapat dibagi menjadi 2 (dua) sesi.
- (2) Dalam sesi pembinaan kelompok atasan langsung harus berfokus pada:
 - a. Target dari masing-masing pegawai;
 - b. Kemampuan pegawai dalam pencapaian target sehingga atasan langsung selaku pembina seharusnya dapat menentukan pegawai mana saja yang harus diprioritaskan pembinaannya;
 - c. Tindak lanjut yang harus dilakukan oleh pegawai; dan
 - d. Pengembangan kompetensi bagi masing-masing pegawai bila dibutuhkan.
- (3) Atasan langsung memiliki tanggung jawab untuk dapat memberikan ruang kepada setiap pegawai dalam pembinaan kelompok untuk berkontribusi dalam dialog dan menciptakan iklim untuk saling percaya, saling memotivasi, serta saling menjaga kerahasiaan.

Bentuk pembinaan kinerja terdiri dari Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja.

(a) Bimbingan Kinerja

Bimbingan kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh atasan langsung dalam mengetahui dan mengembangkan kompetensi pegawai serta mencegah terjadinya kegagalan kinerja.

(1) Pemberi bimbingan kinerja

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

(2) Bentuk bimbingan kinerja

a. *Coaching*

Coaching merupakan aktivitas bertanya antara atasan langsung atau pihak lain yang mendapatkan penugasan khusus 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. Tujuan *coaching* yaitu:

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

Pada pelaksanaan *coaching*, atasan langsung atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus memiliki tugas yaitu:

- i. Melakukan evaluasi formulir *Individual Performance Review* (IPR) yang telah dibuat oleh anggota;
- ii. Menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kinerja menggunakan metode bertanya;
- iii. Berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi pegawai;
- iv. Mendiskusikan alternatif solusi/strategi penyelesaian atas permasalahan yang dihadapi pegawai secara positif;
- v. Pelaksanaan *coaching* membutuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan atau kendala yang dihadapi maupun *progress* kinerja yang telah dicapainya; dan
- vi. Menggunakan teknik *coaching* yang dikuasai.

Setelah *coaching* selesai dilaksanakan, atasan langsung 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.

b. *Mentoring*

Mentoring merupakan aktivitas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dari atasan langsung atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus yang berpengalaman/ahli pada sebuah bidang yang ingin dipelajari oleh pegawai. Metode komunikasi yang digunakan lebih dominan penyampaian informasi. Tujuan *mentoring* yaitu:

- i. Pegawai mendapatkan dan memiliki keahlian dalam bidang yang baru; dan
- ii. Pegawai mampu mengurangi potensi kesalahan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

Mentoring kinerja dapat dilakukan antara pegawai dengan atasan langsung atau rekan kerja dalam tim kerja yang memiliki keahlian tertentu.

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

Pada *mentoring* atas inisiatif atasan langsung, atasan langsung dapat mengomunikasi adanya kebutuhan *mentoring* serta meminta pegawai mengisi *Individual Performance Review* (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:

- i. Tujuan pelaksanaan *mentoring*;
- ii. Keahlian dan/atau keterampilan spesifik apa yang ingin/akan dikembangkan;
- iii. Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan/atau keterampilan tersebut;
- iv. Rekomendasi mentor yang diinginkan pegawai;
- v. Jangka waktu *mentoring*;
- vi. Perubahan apa yang diharapkan atasan langsung dengan adanya *mentoring*; dan
- vii. Ukuran keberhasilan *mentoring*.

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

Setelah *mentoring* selesai dilaksanakan, atasan langsung atau rekan kerja dalam tim kerja yang menjadi mentor dan pegawai mengisi serta menetapkan laporan pelaksanaan *mentoring*.

c. *Formal dan informal training*

Formal dan informal training merupakan strategi pencapaian target 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.

(3) Setelah pelaksanaan bimbingan kinerja, maka:

- a. Pegawai mengisi dan menetapkan format umpan balik pelaksanaan bimbingan kinerja yang kemudian diserahkan kepada atasan dari atasan langsung;
- b. Atasan langsung atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus membuat evaluasi atas bimbingan kinerja;
- c. Atasan langsung melaporkan perekaman informasi hasil pelaksanaan dan evaluasi bimbingan kinerja kepada atasan dari atasan langsung dengan tetap memperhatikan kerahasiaan; dan

- d. Atasan dari atasan langsung, Pejabat yang berwenang, 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.

(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.

(1) Pre-Konseling

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

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

- a. 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; dan
- b. 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.

Pada konseling 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 atasan langsung untuk mendapatkan layanan konseling kinerja, keinginan tersebut dapat disampaikan untuk kemudian mendapatkan penjadwalan dari atasan langsung selaku konselor. Konseling atas inisiatif sendiri dapat juga diberikan dengan pilihan layanan konseling yang tersedia di Kementerian Keuangan

(2) Pihak yang melakukan konseling

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

(3) Pelaksanaan konseling kinerja oleh atasan langsung

Dalam pelaksanaan konseling, atasan langsung melakukan beberapa hal, antara lain:

- a. Mempelajari data identifikasi permasalahan perilaku kerja pegawai;
- b. Membangun hubungan positif dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab;
- c. Mendengar aktif dan berempati dengan permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai;
- d. Menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan perilaku kerja;
- e. Mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan perilaku kerja yang dihadapi pegawai; dan
- f. Menumbuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan perilaku kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling.

(4) Pasca konseling

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 dengan memegang prinsip kerahasiaan:

- a. Rekaman informasi hasil konseling kinerja dilaporkan oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja kepada atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja; dan
- b. Atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja, Pejabat yang berwenang, 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.

C) Perubahan SKP dan Manual IKI

1) Perubahan SKP

Perubahan SKP dibagi menjadi Adendum SKP dan SKP Komplemen.

(a) Adendum SKP

Adendum SKP 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. Adendum SKP tidak merevisi target dan capaian IKI yang telah memiliki realisasi.

Beberapa hal yang menyebabkan perubahan berupa Adendum SKP antara lain:

- (1) Adendum PK bagi Pimpinan UPK;
- (2) Ketentuan perundang-undangan, kebijakan, atau arahan pimpinan; dan
- (3) Perubahan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan jumlah pegawai pada level pelaksana dalam satu lingkup eselon IV atau lingkup fungsional.

(b) SKP Komplemen

SKP komplemen merupakan penetapan SKP kembali 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 organisasi di unit masing-masing.

Beberapa hal yang dapat menjadi latar belakang penyusunan SKP komplemen antara lain:

- (1) Perubahan organisasi dan nomenklatur yang mengakibatkan perubahan keseluruhan tugas dan fungsi;
- (2) Pegawai yang mutasi/promosi dalam lingkungan Kementerian Keuangan;
- (3) Pegawai yang pada tahun berjalan ditugaskan pada Instansi Pemerintah atau di luar Instansi Pemerintah;
- (4) Pegawai yang sebelumnya ditugaskan pada Instansi Pemerintah atau di luar Instansi Pemerintah kemudian kembali bertugas di Kementerian Keuangan; dan
- (5) Pegawai yang memulai atau kembali dari tugas belajar.

Penetapan perubahan SKP dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) Penetapan perubahan SKP dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari kalender sejak perubahan organisasi atau pegawai mulai bekerja;
- (2) SKP awal sebelum dilakukan perubahan SKP harus dilaporkan realisasinya dan dievaluasi oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya;
- (3) 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; dan
- (4) Pencantuman *trajectory* target pada SKP komplemen memperhatikan periode sebelumnya, sehingga target IKI pada SKP komplemen dapat dibandingkan dengan target/realisasi dengan periode yang sesuai.

2) 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 yang telah memiliki realisasi, serta komponen lain dalam format SKP. Perubahan manual IKI dilakukan sesuai mekanisme sebagai berikut:

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

C. Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja meliputi evaluasi kinerja organisasi dan evaluasi kinerja pegawai.

1. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi menghasilkan 3 (tiga) jenis *output*, yaitu NKO, NKO K3, dan Predikat Kinerja Organisasi.

A) Nilai Kinerja Organisasi

NKO merupakan nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi yang ditetapkan dalam PK dengan memperhatikan bobot IKU dan bobot perspektif. Tahapan penghitungan NKO dimulai dengan identifikasi *raw data*, menghitung realisasi IKU, indeks capaian IKU, nilai SS, nilai perspektif, hingga mendapatkan NKO.

1) *Raw Data*

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

2) Realisasi IKU

Realisasi IKU merupakan hasil perhitungan *raw data* berdasarkan formula dalam manual IKU.

Penghitungan realisasi IKU harus memperhitungkan:

- (A) Konsolidasi periode; dan
- (B) Konsolidasi lokasi, apabila suatu IKU di-*cascade* secara *indirect*.

3) Indeks Capaian IKU

Indeks capaian IKU merupakan perbandingan antara realisasi dan target setiap IKU dengan memperhatikan polarisasi IKU. Penetapan indeks capaian IKU dilakukan sesuai ketentuan sebagai berikut:

- (a) Angka maksimum 120;
- (b) Angka minimum 0;
- (c) Apabila dalam suatu IKU terdapat sub-IKU atau diukur dari beberapa komponen/variabel, maka angka maksimum indeks capaian sub-IKU atau komponen/variabel 120, dan angka minimum 0;
- (d) Ketentuan IKU *maximize* atau *minimize* yang realisasinya tidak memungkinkan melebihi target:
 - (1) Indeks capaian IKU dapat dikonversi menjadi 120, dengan ketentuan:
 - a. IKU mengukur kualitas, waktu, atau biaya;
 - b. Jumlah IKU yang dapat dikonversi maksimal 20% dari total IKU dalam 1 PK, dan berlaku kelipatan; dan
 - c. Memprioritaskan IKU *cascading* Peta, kemudian IKU *non cascading* dalam pemilihan IKU yang dikonversi.
 - (2) Perhitungan indeks capaian IKU ditetapkan sebagai berikut:
 - a. Apabila realisasi IKU sama dengan target, dimana target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai, maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120; dan

- b. Apabila realisasi IKU tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi.
- (e) Formula penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:

(1) Polarisasi *Maximize*

Pada polarisasi *maximize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU merupakan realisasi yang lebih tinggi dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU sebagai berikut:

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

Apabila IKU dengan polarisasi *maximize* memiliki target minus, maka penghitungan indeks capaian IKU menggunakan rumus sebagai berikut:

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

(2) Polarisasi *Minimize*

Pada polarisasi *minimize*, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU merupakan realisasi yang lebih kecil dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU sebagai berikut:

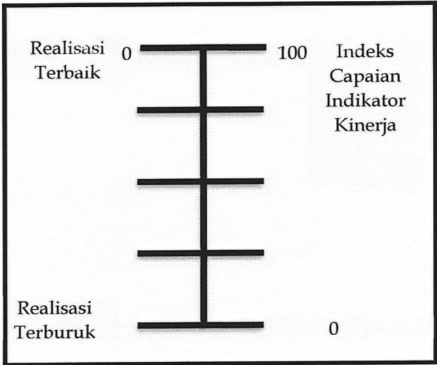
$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}})] \times 100$$

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

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

- a. Skala konversi dibuat dengan ketentuan:
- Realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan indeks capaian 100.
 - 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 indeks capaian 0. Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 12. Skala Konversi



b. Penghitungan indeks capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

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

c. Pada IKU dengan target IKU sebesar 0 tidak mungkin terdapat realisasi lebih kecil dari 0 sehingga indeks capaian maksimal IKU berkenaan 100. Penentuan konversi IKU ini menjadi 120 mengikuti ketentuan pada indeks capaian IKU.

(3) 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 indeks capaian IKU sebagai berikut:

$$I_n = I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1})$$

4) Nilai Sasaran Strategis

Nilai SS merupakan nilai konsolidasi seluruh indeks capaian IKU dalam suatu SS dengan memperhitungkan bobot IKU. Mekanisme penghitungan Nilai SS sebagai berikut:

(a) Menentukan bobot IKU

Sistem pembobotan IKU pimpinan UPK didasarkan pada kualitas IKU yang dibedakan atas tingkat validitas dan tingkat kendali sebagai berikut:

	E	P	A
H		11%	
M	21%	14%	9%
L	26%	19%	

(b) Menghitung bobot tertimbang IKU

Bobot tertimbang IKU merupakan bobot IKU dibandingkan bobot seluruh IKU.

(c) Menghitung nilai SS

Nilai SS diperoleh melalui penjumlahan seluruh hasil perkalian indeks capaian IKU dengan bobot tertimbang IKU dalam satu SS.

5) Nilai Perspektif

Nilai perspektif merupakan nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh Nilai SS dalam suatu perspektif. Perhitungan nilai perspektif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata nilai SS dalam perspektif yang sama.

$$\text{Nilai Perspektif} = \frac{\sum \text{Nilai Sasaran Strategis}}{\sum \text{Sasaran Strategis}}$$

6) Nilai Kinerja Organisasi

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

Formula menghitung NKO, yaitu:

$$\text{NKO} = [\sum (\text{Nilai Perspektif} \times \text{Bobot Perspektif})]$$

Bobot perspektif di lingkungan DJPb ditentukan sebagai berikut:

Tabel 6. Bobot Perspektif

Perspektif	Bobot
<i>Stakeholder</i>	30%
<i>Customer</i>	20%
<i>Internal Process</i>	25%
<i>Learning and Growth</i>	25%

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

- (a) Apabila terdapat IKU yang ditambahkan/dihapuskan, maka penghitungan NKO dilakukan setelah adendum menambahkan atau menghapuskan tersebut.
- (b) Apabila terdapat target IKU yang berubah, maka penghitungan NKO dilakukan setelah adendum dengan menggunakan target yang telah diubah.

B) Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan Kualitas Komitmen Kinerja (NKO K3)

NKO K3 merupakan NKO berdasarkan K3 yang telah ditetapkan dalam PK. Penilaian kinerja organisasi dikalibrasi dengan memperhitungkan K3 yang menghasilkan *output* Nilai K3. Hal ini bertujuan untuk merefleksikan kinerja riil dan mendiferensiasi kinerja antar unit secara objektif. Penilaian K3 dilakukan sebelum periode triwulanan pada saat PK ditetapkan berakhir.

Nilai K3 merupakan penjumlahan dari 2 (dua) unsur yaitu:

1) Nilai Kualitas IKU dengan bobot 60%

Nilai Kualitas IKU merupakan nilai yang mencerminkan kualitas IKU dalam setiap PK. Nilai Kualitas IKU dihitung dengan membandingkan rata-rata bobot Kualitas IKU terhadap standar kualitas IKU. Tahapan penghitungan nilai kualitas IKU meliputi penghitungan bobot kualitas IKU, rata-rata bobot kualitas IKU, dan nilai kualitas IKU.

(a) Bobot Kualitas IKU

Penghitungan bobot kualitas IKU dilakukan untuk seluruh IKU yang telah ditetapkan dalam PK pada periode penilaian, dengan mengacu pada bobot IKU, yang merupakan kombinasi antara tingkat validitas dan tingkat kendali.

(b) Rata-rata Bobot Kualitas IKU

Nilai ini dihitung dari rata-rata Bobot Kualitas IKU dari seluruh IKU yang ditetapkan dalam PK pada periode penilaian.

$$\text{Rata-rata Bobot Kualitas IKU} = \frac{\sum \text{bobot kualitas IKU}}{\sum \text{IKU dalam PK}}$$

(c) Nilai kualitas IKU

Nilai ini dihitung dari rata-rata bobot kualitas IKU dibandingkan dengan standar kualitas IKU sebesar 14,5.

$$\text{Nilai Kualitas IKU} = \frac{\text{Rata-rata bobot kualitas IKU}}{\text{Standar Kualitas IKU}}$$

2) Nilai kualitas target IKU dengan bobot 40%

Nilai kualitas target IKU merupakan nilai yang mencerminkan kualitas target IKU dalam setiap PK. Nilai kualitas target IKU dihitung dengan membandingkan rata-rata bobot kualitas target IKU terhadap standar kualitas target IKU. Tahapan penghitungan nilai kualitas target IKU meliputi penghitungan bobot kualitas target IKU, rata-rata bobot kualitas target IKU, dan nilai kualitas target IKU.

(a) Bobot Kualitas Target IKU

Penilaian Bobot Kualitas Target IKU dilakukan untuk seluruh IKU yang ditetapkan dalam PK pada periode penilaian. Penilaian Bobot Kualitas target IKU dilakukan dengan cara membandingkan ada atau tidaknya peningkatan/penurunan kualitas target IKU antara tahun penilaian dengan tahun sebelum tahun penilaian.

Dalam mengukur kualitas target IKU dikelompokkan menjadi:

(1) IKU lama

IKU yang merupakan IKU yang dibandingkan targetnya dengan target IKU pada tahun sebelum penilaian. IKU lama harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. IKU berkenaan sudah dimasukkan dalam PK paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada UPK yang bersangkutan. IKU tersebut memiliki manual IKU yang bersifat identik, yaitu apabila memiliki kesamaan definisi, formula penghitungan, dan ruang lingkup;
- b. IKU berkenaan sudah ada pada PK atasan, paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian dan baru diturunkan pada UPK yang bersangkutan pada tahun penilaian secara *direct cascading*;

(2) IKU dengan polarisasi *minimize*

Kategori	Kriteria Target IKU							Bobot Kualitas Target
	IKU lama		IKU kolektif		IKU Baru			
	IKU nonkolektif		IKU kolektif		Memiliki data historis			
	Apabila dalam dua tahun: $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$		Apabila dalam dua tahun: $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$		Apabila: 1. Tidak memenuhi: $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$; Atau 2. Tidak ada $\bar{R}_{t-1}$ dan/atau $\bar{R}_{t-2}$			
	Apabila: 1. Tidak memenuhi: $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$; atau 2. Tidak ada $\bar{R}_{t-1}$ dan/atau $\bar{R}_{t-2}$		Apabila: 1. Tidak memenuhi: $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$ dan $1 + \left(1 - \left(\frac{\bar{R}_{t-1}}{\bar{R}_{t-2}}\right)\right) > 1,25$		Tidak memiliki data historis			
1.	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	$T > \bar{T}_{t-1}$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	$T > \bar{T}_{t-1}$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} > 1,10$	Bobot IKU ≤ 9 poin	1 poin
2.	$1 < \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	$T = \bar{T}_{t-1}$	$1 < \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	$T = \bar{T}_{t-1}$	$1 < \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	$1 < \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} \leq 1,10$	Bobot IKU = 10 poin	2 poin
3.	$T = \bar{T}_{t-1}$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$T = \bar{T}_{t-1}$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$T = \bar{T}_{t-1}$	11 poin $\leq$ Bobot IKU ≤ 13 poin	3 poin
IKU memenuhi kriteria mengukur waktu apabila mengukur kecepatan dan lama penyelesaian pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan. Untuk IKU ini diukur dengan sesuai dengan IKU Lama Non Kolektif dengan Target dibandingkan standar waktu. IKU yang realisasinya tidak dapat melebihi target maksimal, dengan syarat: • IKU mengukur kualitas dan waktu; dan • Target IKU merupakan target maksimal. Contoh IKU: • Persentase layanan yang tidak dipenuhi • Target : 0% $\rightarrow$ target maksimal								
4.	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$0,85 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$0,85 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	$0,90 \leq \frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 1$	14 poin $\leq$ Bobot IKU ≤ 20 poin	4 poin
IKU/IKI yang targetnya ditetapkan berdasarkan Undang-Undang (UU) yang mengatur tentang batas waktu.								
5.	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,85$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,85$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	$\frac{\bar{T}}{\bar{R}_{t-1}} < 0,90$	Bobot IKU/IKI ≥ 21 poin	5 poin
Catatan: $\bar{T}$ = Target IKU tahun penilaian $\bar{T}_{t-1}$ = Target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya $\bar{T}_{t-2}$ = Target IKU 2 (dua) tahun sebelumnya $\bar{R}_{t-1}$ = Realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya $\bar{R}_{t-2}$ = Realisasi IKU 2 (dua) tahun sebelumnya IKU/IKI yang memiliki karakteristik target khusus (dijelaskan pada butir B.1.d.13)). $\bar{R}_{t-1}$ = Realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya $\bar{R}_{t-2}$ = Realisasi IKU 2 (dua) tahun sebelumnya $\bar{T}_{t-1}$ = Rata-rata target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya antar unit / pegawai 1 (satu) level (dalam satu pemilih peta) yang memiliki IKU kolektif $\bar{T}_{t-2}$ = Rata-rata target IKU 2 (dua) tahun sebelumnya antar unit/Pegawai 1 (satu) level (dalam satu pemilih peta) yang memiliki IKU kolektif $\bar{R}_{t-1}$ = Rata-rata realisasi IKU 1 (satu) tahun sebelumnya antar unit/Pegawai 1 (satu) level (dalam satu pemilih peta) yang memiliki IKU kolektif								

(3) IKU dengan polarisasi *stabilize*

IKU dengan polarisasi *stabilize* diberi bobot kualitas target IKU sebesar 3 (tiga) poin.

Target IKU yang memiliki karakteristik target khusus merupakan IKU yang ditetapkan oleh KKO UPK-One sebagai IKU yang memenuhi karakteristik sebagai berikut:

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

IKU nonkolektif	IKU kolektif
$\frac{ -2 - -2 }{-2} \leq 2,5\%$	$\frac{ -2 - -2 }{-2} \leq 2,5\%$
dan	dan
$\frac{ -1 - -1 }{-1} \leq 2,5\%$	$\frac{ -1 - -1 }{-1} \leq 2,5\%$

- c. Target IKU tahun penilaian yang ditetapkan $\geq$ target IKU 1 (satu) tahun sebelumnya.

Bobot kualitas target IKU yang memiliki target khusus dapat ditambah bobotnya apabila memenuhi ketentuan berikut:

(1) IKU nonkolektif

Tabel 7. Penambahan Bobot IKU Non Kolektif

Ketentuan		Penambahan Bobot
<i>Maximize</i>	<i>Minimize</i>	
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $1,05 < \frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,1$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $0,9 \leq \frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95$	0,5 poin

Ketentuan		Penambahan Bobot
Maximize	Minimize	
b. $1,05 < \frac{T_t}{T_{UU/Renja}} \leq 1,1$ c. $1,05 < \frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,1$	b. $0,9 \leq \frac{T_t}{T_{UU/Renja}} < 0,95$ c. $0,9 \leq \frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95$	
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,05$ dan $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} > 1,05$ dan $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,05)$ b. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} \leq 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,1)$ c. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} > 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,1)$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95$ dan $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} < 0,95$ dan $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95)$ b. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} \geq 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} \geq 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} \geq 0,9)$ c. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} < 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,9)$	0,75 poin
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,1$ b. $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} > 1,1$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,1$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,9$ b. $\frac{T_t}{T_{UU/Renja}} < 0,9$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,9$	1 poin

(2) IKU kolektif

Tabel 8. Penambahan Bobot IKU Kolektif

Ketentuan		Penambahan Bobot
Maximize	Minimize	
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $1,05 < \frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,1$ b. $1,05 < \frac{T_t}{T_{UU/Renja}} \leq 1,1$ c. $1,05 < \frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,1$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $0,9 \leq \frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95$ b. $0,9 \leq \frac{T_t}{T_{UU/Renja}} < 0,95$ c. $0,9 \leq \frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95$	0,5 poin

Ketentuan		Penambahan Bobot
Maximize	Minimize	
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,05$ dan $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,05$ dan $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} > 1,05)$ b. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} \leq 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} \leq 1,1$ atau $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} \leq 1,1)$ c. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,1$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,1$ atau $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} > 1,1)$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,95$ dan $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,95$ dan $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} < 0,95)$ b. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} \geq 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} \geq 0,9$ atau $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} \geq 0,9)$ c. $(\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,9$ atau $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,9$ atau $\frac{T_{UU/Renja}}{T_t} < 0,9)$	0,75 poin
Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} > 1,1$ b. $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,1$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} > 1,1$	Memenuhi semua ketentuan berikut: a. $\frac{T_t}{R_{t-1}} < 0,9$ b. $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,9$ c. $\frac{T_t}{T_{t-1}} < 0,9$	1 poin

(b) Penghitungan rata-rata Bobot Kualitas Target IKU

Rata-rata bobot kualitas target dalam suatu PK dihitung dengan formula:

$$\text{Rata-rata Bobot Kualitas Target IKU} = \frac{\sum \text{bobot kualitas target IKU}}{\sum \text{IKU dalam PK}}$$

(c) Penghitungan nilai kualitas target IKU

Nilai kualitas target IKU dihitung dengan formula:

$$\text{Nilai Kualitas Target IKU} = \frac{\text{Rata-rata bobot kualitas target IKU}}{\text{Standar Kualitas Target IKU}}$$

3) Nilai K3

Nilai K3 dihitung dengan formula:

$$\text{Nilai K3} = (\text{Nilai Kualitas IKU} \times 60\%) + (\text{Nilai Kualitas Target IKU} \times 40\%)$$

4) NKO K3

NKO K3 dihitung dengan formula:

$$\text{NKO} = \text{NKO} \times \text{K3}$$

C) Predikat Kinerja Organisasi

Kinerja yang dicapai organisasi diberikan predikat kinerja organisasi sebagai acuan dalam penetapan sebaran predikat kinerja pegawai. Penetapan predikat kinerja organisasi berdasarkan capaian kinerja organisasi berupa NKO dan mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- 1) NKO dinyatakan dalam predikat sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 9. Predikat Kinerja Organisasi

Predikat	NKO
Istimewa	> 100
Baik	$90 \leq \text{NKO} \leq 100$
Butuh Perbaikan	$70 \leq \text{NKO} < 90$
Kurang	$50 \leq \text{NKO} < 70$
Sangat Kurang	< 50

- 2) NKO yang digunakan untuk evaluasi kinerja pegawai terdiri atas:
 - (a) NKO periodik yang digunakan untuk menetapkan predikat kinerja periodik pegawai; dan
 - (b) NKO tahunan yang digunakan untuk menetapkan predikat kinerja tahunan pegawai.

2. Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang menghasilkan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai. Ketentuan terkait pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai meliputi:

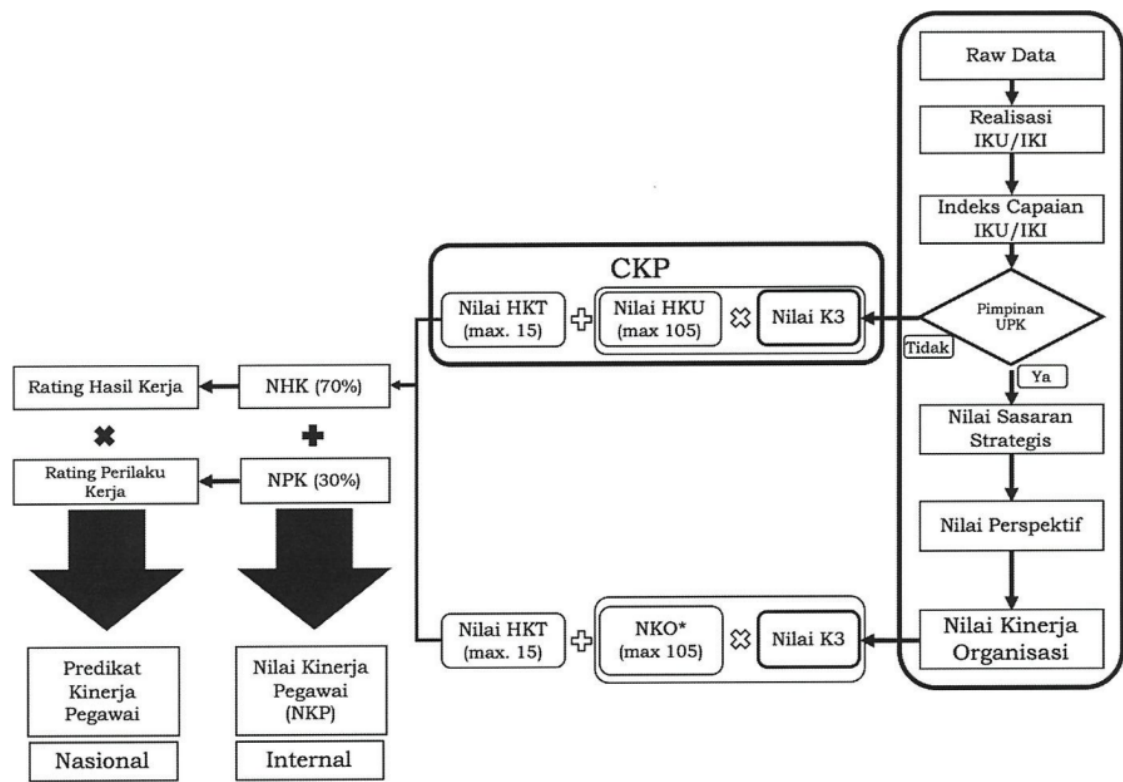
- A) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja tidak melakukan evaluasi kinerja pegawai hingga melebihi jangka waktu penilaian kinerja periodik/tahunan pegawai, maka evaluasi kinerja pegawai dilakukan oleh atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dan hasil evaluasi berkenaan bersifat final;
- B) Dalam hal atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja berhalangan tetap atau sementara maka dapat memberikan wewenang kepada Pelaksana Tugas atau Pelaksana Harian untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai;
- C) Pejabat fungsional dapat memperoleh mandat kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerja sepanjang pejabat fungsional yang bersangkutan memimpin unit kerja atau unit kerja mandiri atau memiliki fungsi supervisi;
- D) Pejabat fungsional selaku ketua tim/kelompok kerja dapat melakukan evaluasi kinerja atas IKI yang mengukur hasil kerja tertentu dari tim/kelompok kerja dimaksud, serta dapat memberikan rekomendasi evaluasi perilaku kerja anggota tim/kelompok kerja kepada Pejabat Penilai Kinerja; dan
- E) Pejabat struktural selaku unit pembina instansi dapat melakukan evaluasi kinerja atas IKI yang mengukur hasil kerja tertentu dari pejabat fungsional binaannya, serta dapat memberikan rekomendasi evaluasi perilaku kerja anggota tim/kelompok kerja kepada Pejabat Penilai Kinerja.

Evaluasi kinerja pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya, meliputi;

- A) Evaluasi kinerja periodik pegawai yang dilakukan setiap periode tertentu dengan mempertimbangkan nilai kinerja organisasi periodik pada periode tersebut; dan
- B) Evaluasi kinerja tahunan/akhir pegawai yang dilakukan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Gambaran besar mekanisme evaluasi kinerja di Kementerian Keuangan sebagai berikut:

Gambar 13. Mekanime Evaluasi Kinerja



Output evaluasi kinerja pegawai terdiri dari NKP dan Predikat Kinerja Pegawai.

A) Nilai Kinerja Pegawai

NKP merupakan akumulasi atas Nilai Hasil Kerja (NHK) dan Nilai Perilaku Kerja (NPK), dengan formula:

$$NKP = (NHK \times 70\%) + (NPK \times 30\%)$$

- NKP bersifat rahasia dan hanya dapat diakses oleh:
- 1) Pegawai yang dinilai;
 - 2) Atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja;
 - 3) Atasan dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja;
 - 4) Pejabat yang menetapkan Dokumen Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai;
 - 5) Pengelola kinerja di lingkup unitnya dan unit atasnya secara berjenjang; dan
 - 6) Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.

Tahapan evaluasi kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Nilai Hasil Kerja

Merupakan konsolidasi capaian seluruh nilai hasil kerja utama (HKU) dan nilai hasil kerja tambahan (HKT) pada Dokumen Perencanaan Kinerja yang wajib disepakati dalam proses dialog kinerja serta memperhitungkan K3. Evaluasi hasil kerja dilakukan secara periodik dan tahunan. NHK tahunan merupakan nilai akhir capaian IKI seorang pegawai dalam 1 (satu) tahun kalender.

Ketentuan NHK sebagai berikut:

- (a) NHK Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon dihitung sesuai perhitungan NKO dengan

NHK = (NKO x K3)

mempertimbangkan K3 yang memiliki nilai maksimal sebesar 120.

- (b) NHK Pimpinan UPK selain Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Tenaga Pengkaji dihitung sesuai perhitungan NKO dengan mempertimbangkan K3 serta nilai HKT. NKO K3 yang digunakan dalam perhitungan NHK maksimal 105.
- (c) NHK non Pimpinan UPK dihitung dengan tahapan:

NHK = (NKO x K3) + HKT

(1) Indeks Capaian IKI

Indeks capaian IKI dihitung sebagaimana ketentuan penetapan indeks capaian IKU.

Indeks capaian dari setiap IKI pada HKU akan dikonversi menjadi Umpan Balik Berkelanjutan dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 10. Umpan Balik Capaian IKI

Indeks Capaian	Umpan balik
> 100	Wow luar biasa. Terima kasih atas kinerjamu.
$90 \leq x \leq 100$	Tingkat telah terpenuhi. Terus ditingkatkan lagi kinerjamu, ya.
< 90	Yuk, kita diskusikan lagi rencana ke depan. Jangan menyerah, saya tahu kamu bisa.

(2) Bobot Tertimbang IKI

- a. Bobot IKI dibandingkan dengan bobot seluruh IKI dalam 1 (satu) SKP.
- b. Bobot IKI CP mengacu pada kombinasi tingkat validitas dan tingkat kendali bobot IKU.
- c. Bobot IKI C dan N sebesar 9.

(3) Nilai HKU

Nilai HKU merupakan penjumlahan seluruh hasil perkalian bobot tertimbang IKI dengan indeks capaian IKI dengan batas nilai maksimal sebesar 105.

$$HKU = \sum(\text{bobot tertimbang} \times \text{Indeks capaian IKI})$$

(4) Nilai K3

Nilai K3 pada HKU pegawai bertujuan untuk lebih merefleksikan kualitas kinerja dan mendirefensiasi kinerja antar pegawai secara objektif. Nilai K3 merupakan penjumlahan dari 2 (dua) unsur yaitu nilai kualitas IKI dan nilai kualitas target IKI. Ketentuan penilaian K3 pada IKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap penilaian K3 pada IKI dengan penyesuaian sebagai berikut:

- a. Bobot kualitas IKI CP mengacu pada ketentuan bobot IKU yang merupakan kombinasi antara tingkat validitas dan tingkat kendali;
- b. Jumlah IKI CP yang dapat diperhitungkan dengan bobot IKU maksimal sebanyak:
 - i. 40% dari total IKI (pembulatan ke bawah) untuk pejabat/pegawai 1 (satu) level di bawah Pimpinan UPK atau pejabat fungsional setara;
 - ii. 20% dari total IKI (pembulatan ke bawah) untuk pejabat/pegawai 2 (dua) level di bawah Pimpinan UPK atau pejabat fungsional setara selain pelaksana; dan
 - iii. 0% dari total IKI untuk pejabat/pegawai 3 (tiga) level di bawah Pimpinan UPK, pelaksana dan pejabat fungsional setara pelaksana.
- c. Penetapan IKI CP yang dapat diperhitungkan dengan bobot IKU berdasarkan prioritas sesuai urutan nomor IKI pada SKP;
- d. IKI CP yang tidak diperhitungkan dengan bobot IKU dihitung sebagai IKI *Non-Cascading*;
- e. Bobot kualitas IKI C dan N sebesar 9 poin;
- f. Bobot kualitas IKI C dan N dapat ditambah 1 (satu) poin apabila memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - i. Tingkat kendali IKI *moderate* atau *low*;
 - ii. IKI berkenaan mengukur kualitas/mutu apabila:
 - a) Mengukur mutu atau tingkat/kadar baik/buruknya hasil pekerjaan;
 - b) Mengukur akurasi/deviasi hasil pekerjaan;
 - c) Mengukur nilai nominal/persentase nominal rupiah berkenaan dengan pengelolaan fiskal;
 - d) Mengukur tindak lanjut rekomendasi revidi/audit eksternal UPK; atau
 - e) Mengukur penyelesaian kebijakan yang minimal ditetapkan oleh Pimpinan UPK-*One*.
 - iii. IKI berkenaan mengukur waktu apabila mengukur kecepatan dan lama penyelesaian pekerjaan.
- g. IKI lama, IKI baru, dan IKI kolektif
 - i. IKI lama

IKI yang dapat dibandingkan targetnya dengan tahun sebelum penilaian disebut IKI lama dengan ketentuan:

- a) IKI berkenaan sudah dimasukkan dalam SKP paling lambat 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada SKP pejabat/pegawai yang bersangkutan, *peers*, Pejabat/Pegawai lain pada kedudukan yang sama, atau bawahan. IKI tersebut memiliki manual

IKI yang bersifat identik yaitu apabila memiliki kesamaan definisi, formula, penghitungan, dan ruang lingkup;

- b) IKI berkenaan sudah ada pada SKP atasan, paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian dan baru diturunkan pada SKP Pejabat/Pegawai yang bersangkutan pada tahun penilaian secara *direct cascading*;
- c) IKI berkenaan sudah ditetapkan dalam SKP tahun sebelum tahun penilaian dengan manual IKI bersifat identik serta ditetapkan sebagai IKI secara periodik, misalnya 2 (dua) tahun sekali, 3 (tiga) tahun sekali, atau 4 (empat) tahun sekali; dan
- d) Dalam hal besaran target atas penilaian bobot kualitas target IKI tidak dapat merefleksikan atau membandingkan ada atau tidaknya peningkatan/penurunan target IKI antara tahun penilaian dengan tahun sebelum tahun penilaian, besaran target mengacu pada *raw data*.

ii. IKI baru

IKI baru merupakan IKI yang tidak memenuhi ketentuan sebagai IKI lama. IKI baru merupakan IKI dalam SKP tahun penilaian yang memenuhi ketentuan berikut:

- a) IKI berkenaan tidak ada dalam SKP 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian pada pejabat/pegawai yang bersangkutan, *peers*, pejabat/pegawai lain pada kedudukan yang sama, atau bawahan pejabat yang bersangkutan;
- b) IKI berkenaan sudah ada pada SKP atasan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum tahun penilaian dan baru diturunkan pada SKP pejabat/pegawai yang bersangkutan pada tahun penilaian secara *indirect cascading*; dan
- c) Target IKI dan *raw data* tidak dapat merefleksikan atau membandingkan ada atau tidaknya peningkatan/penurunan target IKI antara tahun penilaian dengan tahun sebelum penilaian.

iii. IKI kolektif

IKI yang dimiliki oleh 2 (dua) atau lebih pejabat/pegawai pada level yang sama, dengan ketentuan IKI memiliki kesamaan dalam variabel pengukuran dengan objek yang diukur berbeda.

h. Standar kualitas IKI dan standar kualitas target IKI

Tabel 11. Standar Kualitas IKI dan Target IKI

Jabatan	Standar Kualitas IKI	Standar Kualitas Target IKI
a) Pimpinan UPK b) Tenaga Pengkaji	14,5	3

Jabatan	Standar Kualitas IKI	Standar Kualitas Target IKI
a) Pejabat Administrator non Pimpinan UPK b) Pejabat Fungsional setara Pejabat Administrator yang menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah c) Pejabat lain yang setara Pejabat Administrator d) Pejabat Pengawas yang berada 1 (satu) level di bawah Pimpinan UPK e) Pejabat Fungsional setara Pejabat Pengawas yang berada 1 (satu) level di bawah pimpinan UPK yang memiliki fungsi manajerial dan dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah	12	3
a) Pejabat Pengawas yang berada 2 (dua) level di bawah Pimpinan UPK b) Pejabat Fungsional setara Pejabat Pengawas yang berada 2 (dua) level di bawah pimpinan UPK yang memiliki fungsi manajerial dan dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah c) Pejabat Fungsional yang tidak menjalankan fungsi manajerial dan pembinaan terhadap lingkup Pejabat pada level yang lebih rendah d) Pejabat lain yang setara Pejabat Pengawas	11	3
a) Pelaksana	10	3

(5) Nilai Hasil Kerja Tambahan (HKT)

Nilai HKT merupakan jumlah seluruh indeks capaian IKI Tambahan yang dimiliki pegawai dengan batas maksimal nilai sebesar 15. Ketentuan perhitungan indeks capaian IKI pada HKU berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap perhitungan indeks capaian IKI Tambahan, yaitu dengan membandingkan antara realisasi dan target dari setiap IKI Tambahan dengan memperhatikan polarisasinya masing-masing.

Ketentuan penetapan indeks capaian IKI Tambahan sebagai berikut:

- a. Angka maksimum sebesar 1,2;

- b. Untuk perhitungan NHK periodik, HKT yang diperhitungkan hanya HKT yang memiliki realisasi pada periode tersebut;
- c. Dalam perhitungan NHK tahunan, seluruh HKT yang dimiliki akan dihitung secara akumulatif;
- d. Pembobotan HKT bagi Pejabat Tinggi Pratama serta Pimpinan Unit non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan, memiliki ketentuan sebagai berikut:

Tabel 12. Bobot HKT bagi Pejabat Pimpinan Pratama dan Pimpinan Unit non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan

Ruang Lingkup	Bobot
Nasional	8
Instansi	6
Unit Eselon I	4

- e. Pembobotan HKT bagi Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana memiliki ketentuan sebagai berikut:
 - i. HKT berupa inovasi (maksimum 1) akan mendapatkan bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 13. Bobot HKT Inovasi

Ruang Lingkup	Bobot
Nasional	8
Instansi	6
Unit Kerja	4
Tim Kerja	2

- ii. HKT berupa *squad team* akan mendapatkan bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 14. Bobot HKT Squad Team

Sifat Penugasan	Ruang Lingkup Pemilik Kinerja	Bobot
Penuh Waktu	UPK- <i>Wide</i>	8
	UPK- <i>One</i>	6
	UPK- <i>Two</i>	4
Paruh Waktu	UPK- <i>Wide</i>	4
	UPK- <i>One</i>	3
	UPK- <i>Two</i>	2

- iii. HKT berupa penugasan lain kan mendapatkan bobot sebagai berikut:

$$\text{Nilai HKT} = \sum \text{Indeks Capaian HKT}$$

Tabel 15. Bobot HKT Penugasan Lain

Ruang Lingkup	Bobot
Nasional	8
Instansi	6
Unit Kerja	4
Tim Kerja	2

(6) Penghitungan Nilai Hasil Kerja

Formula penghitungan NHK sebagai berikut:

$$NHK = (HKU \times K3) + HKT$$

(7) Nilai Hasil Kerja apabila pegawai melakukan perubahan manual IKI

Dalam hal terdapat perubahan manual IKI, maka penghitungan NHK mengacu pada manual IKI sesuai hasil perubahan dan digunakan untuk penghitungan NHK setelah periode perubahan manual IKI ditetapkan. Evaluasi NHK sebelum perubahan manual IKI tidak perlu dilakukan evaluasi ulang.

(8) NHK apabila terdapat adendum SKP

Ketentuan penghitungan NHK apabila terdapat SKP adendum yaitu:

a. NHK periodik sebelum adendum

Penghitungan NHK periodik dilakukan berdasarkan seluruh IKI pada SKP awal sebelum adendum.

b. NHK periodik sesudah addendum

Penghitungan NHK periodik dilakukan berdasarkan seluruh IKI pada SKP setelah adendum.

c. Formula penghitungan NHK tahunan sebagai berikut:

$$NHK = (((HKU \times K3) \text{ SKP Awal} \times \frac{1}{1+2}) + ((HKU \times K3) \text{ SKP Adendum} \times \frac{2}{1+2})) + HKT$$

(9) NHK apabila terdapat SKP komplemen

(A) Penghitungan NHK periodik dengan ketentuan dilakukan secara proporsional bobot hari kalender berdasarkan periode SKP awal tahun dan SKP komplemen;

(B) Penghitungan NHK tahunan dilakukan berdasarkan konsolidasi seluruh NHK dari SKP yang telah ditandatangani dengan memperhatikan periode pelaksanaan masing-masing SKP.

Ketentuan terkait penghitungan SKP komplemen, yaitu:

i. NHK diakumulasi secara proporsional berdasarkan bobot bulan sesuai periode pelaksanaan masing-masing SKP.

ii. Formula penghitungan NHK apabila terdapat SKP komplemen sebagai berikut:

$$NHK = (NHK \text{ SKP Awal} \times \frac{1}{1+2}) + (NHK \text{ SKP Komplemen} \times \frac{2}{1+2})$$

NHK pegawai akan menghasilkan Rating Hasil Kerja Pegawai dengan ketentuan:

Tabel 16. Rating Hasil Kerja Pegawai

NHK	Rating Hasil Kerja Pegawai
> 100	Di atas Ekspektasi.
90 ≤ x ≤ 100	Sesuai Ekspektasi.
< 90	Di bawah Ekspektasi.

2) Nilai Perilaku Kerja

Nilai perilaku kerja diperoleh dari hasil pengamatan terhadap perilaku kerja positif pegawai yang dibandingkan dengan standar perilaku kerja serta terdapat ruang untuk memberikan evaluasi terhadap perilaku kerja negatif dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Penetapan evaluator dan *evaluee* dilaksanakan dengan ketentuan:
 - (1) Evaluator merupakan pegawai yang ditugaskan dan ditetapkan sebagai penilai perilaku kerja bagi pegawai lain;
 - (2) *Evaluee* merupakan pegawai yang dinilai perilaku kerjanya;
 - (3) *Evaluee* wajib mengajukan calon Evaluator kepada atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja yang selanjutnya wajib ditetapkan oleh atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja;
 - (4) Pegawai yang telah ditetapkan sebagai Evaluator wajib melakukan evaluasi perilaku kerja;
 - (5) Identitas dan hasil evaluasi dari setiap Evaluator bersifat rahasia; dan
 - (6) Dalam melakukan evaluasi, Evaluator dapat meminta masukan dari pegawai lainnya.
- (b) Evaluasi perilaku kerja dilakukan melalui pengisian instrumen penilaian perilaku kerja yang meliputi evaluasi dari atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja, *peers*, dan anggota;
- (c) Instrumen evaluasi perilaku kerja disusun berdasarkan 5 aspek perilaku kerja, yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan;
- (d) Aspek perilaku kerja terwujud dalam *core values* ASN berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif yang selaras dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan;
- (e) Evaluator perilaku kerja terdiri atas:
 - (1) Atasan, yaitu pegawai yang melakukan supervisi secara langsung terhadap pekerjaan *Evaluee* dan secara hierarki berada 1 (satu) tingkat di atas *Evaluee*. Untuk pejabat fungsional, ketentuan Evaluator Atasan sebagai berikut:
 - a. Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab dan tidak ada fungsi supervisi antar pejabat fungsional, maka evaluator Atasan merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, atau pejabat administrator yang membina sesuai level jabatan masing-masing pejabat fungsional berdasarkan rekomendasi dari ketua kelompok kerja yang dikoordinasikan oleh Koordinator Kinerja Pegawai berdasarkan jenjangnya;
 - b. Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang antar pejabat fungsional, maka evaluator atasan merupakan pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih tinggi;
 - c. Apabila pejabat fungsional memimpin suatu unit kerja, maka yang bersangkutan dapat menjadi evaluator atasan bagi pejabat/pegawai pada unit kerja tersebut;
 - d. Apabila pejabat fungsional merupakan anggota tim jabatan fungsional, maka atasan langsung dari setiap tim jabatan fungsional yang diikuti dapat memberikan rekomendasi evaluasi perilaku kerja kepada evaluator atasan pejabat fungsional dimaksud; dan

- e. Pegawai yang sedang tugas belajar hanya dinilai Perilaku Kerjanya oleh Pejabat Penilai Kinerja dengan mempertimbangkan masukan dari dosen/pengajar/kepala perwakilan di perguruan tinggi/sekolah/kantor perwakilan RI.

Apabila *Evaluee* tidak memiliki Pejabat Penilai Kinerja, maka:

- a. Pelaksana Tugas (Plt.) atau Pelaksana Harian (Plh.) atasan yang bersangkutan melakukan evaluasi sebagai Pejabat Penilai Kinerja dari *evaluee*; atau
- b. Dalam hal tidak terdapat Plt. atau Plh., maka atasan dari Pejabat Penilai Kinerja dapat menjadi evaluator.

(2) *Peers*, yaitu pegawai yang saat ini sedang dan/atau pernah berinteraksi terkait pekerjaan dan memiliki jabatan setara dengan *Evaluee*, dengan ketentuan:

- a. *Peers* untuk Pejabat Pimpinan Tinggi Madya merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya lainnya dan/atau Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
- b. *Peers* untuk Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama:
 - i. Pada Kantor Pusat merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan unit eselon I masing-masing;
 - ii. Pada kantor vertikal tidak memiliki evaluator *peers*;
- c. *Peers* untuk Pejabat Administrator merupakan Pejabat Administrator dan Pejabat Fungsional yang setara dalam Unit Eselon II yang sama;
- d. *Peers* untuk Pejabat Pengawas merupakan Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang setara di lingkungan Unit Eselon III yang sama;
- e. *Peers* untuk pelaksana merupakan pelaksana lainnya dan Pejabat Fungsional yang setara di lingkungan Unit Eselon IV masing-masing;
- f. *Peers* untuk Pejabat Fungsional;
 - i. Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi secara berjenjang, maka Evaluator *peers* merupakan pejabat fungsional sejenis dalam Unit Eselon II atau Unit Eselon III yang sama; atau
 - ii. Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka Evaluator *peers* merupakan pejabat fungsional yang level kedudukannya sama;
- g. *Peers* pada Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya:
 - i. *Peers* untuk Pejabat Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Tinggi Madya merupakan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada Unit Pimpinan Tinggi Madya yang sama;
 - ii. *Peers* untuk Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Pimpinan Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan merupakan PNS yang setara di lingkungan Unit Organisasi non Eselon tersebut.

- (3) Bawahan, yaitu pegawai yang menerima tugas secara langsung dari *Evaluee* dan secara hierarki level jabatan berada 1 (satu) tingkat di bawah *Evaluee*. Bagi pejabat fungsional berlaku:
 - a. Apabila tidak dapat dibedakan level tanggung jawab serta tidak ada fungsi supervisi secara berjenjang maka pejabat fungsional tidak memiliki bawahan; dan
 - b. Apabila jabatan fungsional memiliki kewenangan dan tanggung jawab supervisi secara berjenjang, maka bawahan merupakan pejabat fungsional yang level kedudukannya lebih rendah.
 - (4) Bagi PNS DJPb yang ditugaskan pada Instansi Pemerintah, penilaian perilaku kerja dilakukan dan ditetapkan pada unit dimana pegawai dimaksud ditugaskan; dan
 - (5) Bagi PNS DJPb yang ditugaskan di luar Instansi Pemerintah, penilaian perilaku kerja dilakukan berdasarkan rekomendasi dari atasan langsung dan/atau *peers* pada unit ditugaskan untuk kemudian ditetapkan oleh pimpinan di lingkungan DJPb.
- (f) Jumlah evaluator
- (1) Pejabat struktural dan Pejabat Fungsional yang memiliki fungsi supervisi dievaluasi oleh 5 (lima) orang evaluator, yaitu 1 (satu) atasan, 2 (dua) *peers*, dan 2 (dua) bawahan;
 - (2) Pelaksana dan Pejabat Fungsional yang tidak memiliki fungsi supervisi secara berjenjang dievaluasi oleh 5 (lima) orang evaluator, yaitu 1 (satu) atasan langsung dan 4 (empat) *peers*. Koordinator Pejabat Fungsional dan/atau struktural dapat memberikan rekomendasi kepada Evaluator atasan langsung sebagai komponen dari evaluasi atasan langsung;
 - (3) Apabila pegawai memiliki *peers* kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan:
 - a. Khusus bagi Pejabat Pengawas, apabila *peers* kurang dari 2 (dua), maka atasan langsung dapat menunjuk *peers* lain yang berada pada UPK yang sama sebagai Evaluator;
 - b. Khusus bagi pelaksana, apabila *peers* kurang dari 4 (empat), maka atasan langsung dapat menunjuk *peers* lain yang berada pada Unit Eselon III yang sama sebagai Evaluator;
 - c. Khusus bagi Pejabat Fungsional, apabila *peers* tidak memenuhi ketentuan, maka dapat ditunjuk dari pejabat struktural atau pelaksana yang setara dengan *peers* serta berada pada Unit Eselon II atau Unit Eselon III yang sama atau menyesuaikan jumlah pejabat fungsional yang tersedia;
 - d. Apabila hanya terdapat 1 (satu) *peer*, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang *peer* tersebut; dan
 - e. Apabila terjadi kekosongan atau tidak memiliki *peers*, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator *peers*.
 - (4) Apabila pegawai memiliki bawahan kurang dari ketentuan jumlah Evaluator, maka jumlah Evaluator disesuaikan dengan jumlah pegawai yang tersedia, dengan ketentuan:
 - a. Apabila hanya terdapat 1 (satu) bawahan, maka Evaluator yang ditetapkan yakni 1 (satu) orang bawahan tersebut;

- b. Apabila terjadi kekosongan atau tidak memiliki bawahan, maka *Evaluee* tidak memiliki Evaluator bawahan; dan
- c. Khusus bagi Pejabat Fungsional, apabila bawahan tidak memenuhi ketentuan, maka dapat ditunjuk dari pejabat struktural atau pelaksana yang setara dengan bawahan serta berada pada Unit Eselon II atau Unit Eselon III yang sama atau menyesuaikan jumlah pejabat fungsional yang tersedia.

Tabel 17. Jumlah Evaluator bagi Pimpinan UPK Kantor Pusat

Evaluator	Direktur Jenderal Perbendaharaan	Sekretaris DJPb/ Direktur	Direktur Utama
Atasan Langsung	1	1	1
Peer	2	2	2
Bawahan	2	2	2

Tabel 18. Jumlah Evaluator bagi Pimpinan UPK Kantor Vertikal

Evaluator	Kepala Kantor Wilayah DJPb	Kepala KPPN
Atasan Langsung	1	1
Peer	-	2
Bawahan	2	2

Tabel 19. Jumlah Evaluator bagi Non Pimpinan UPK

Evaluator	Pejabat Struktural	Pelaksana	Fungsional
Atasan Langsung	1	1	1
Peer	2	4	4
Bawahan	2	-	-

- (g) Mekanisme evaluasi perilaku kerja
 - (1) *Evaluee* mengusulkan calon Evaluator kepada atasan langsung; dan
 - (2) Atasan langsung menetapkan Evaluator dengan ketentuan minimal 50% Evaluator yang ditetapkan berasal dari usulan *Evaluee*.
- (h) Ketentuan penalti
 - (1) Evaluator yang tidak menjalankan kewajiban evaluasi, dikenakan penalti berupa pengurangan NPK akhir Evaluator sebesar 2 poin untuk setiap *Evaluee* yang tidak dinilai dengan nilai maksimal pengurangan NPK akhir sebesar 10 poin;
 - (2) Atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja yang tidak menetapkan Evaluator bagi bawahannya dikenakan penalti berupa pengurangan NPK akhir sebesar 2 poin untuk setiap bawahan dengan nilai maksimal pengurangan NPK akhir sebesar 10 poin, selanjutnya terhadap pegawai yang telah diusulkan akan secara otomatis menjadi Evaluator;

- (3) *Evaluee* yang tidak mengajukan usulan Evaluator kepada atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya dikenakan penalti berupa pengurangan NPK akhir sebesar 5 poin, selanjutnya atasan langsung sebagai Pejabat Penilai Kinerja *Evaluee* dapat melakukan penunjukan Evaluator bagi *Evaluee* yang bersangkutan;
- (4) Dalam hal sebagian jenis Evaluator tidak melakukan evaluasi terhadap *Evaluee*, maka dilakukan pembobotan ulang terhadap jenis Evaluator yang menilai sebagaimana diatur dalam ketentuan pembobotan evaluator; dan
- (5) Dalam hal *Evaluee* tidak dinilai oleh semua Evaluatornya, maka *Evaluee* dapat mengajukan keberatan atas Nilai Perilaku Kerja.

(i) Pembobotan Evaluator

Tabel 20. Bobot Evaluator

No.	Kondisi	Bobot Evaluator		
		Atasan	Peers	Bawahan
a.	Pejabat Struktural atau Pejabat Fungsional yang memiliki fungsi supervisi			
i.	Umum	60%	15%	25%
ii.	Tidak ada nilai dari Atasan	-	40%	60%
iii.	Tidak ada nilai dari <i>Peers</i>	70%	-	30%
iv.	Tidak ada nilai dari bawahan	80%	20%	-
v.	Penilaian hanya dari Atasan	100%	-	-
vi.	Penilaian hanya dari <i>Peers</i>	-	100%	-
vii.	Penilaian hanya dari Bawahan	-	-	100%
b.	Pejabat Fungsional Tanpa Fungsi Supervisi atau Pelaksana			
i.	Umum	60%	40%	-
ii.	Penilaian hanya dari Atasan	100%	-	-
iii.	Penilaian hanya dari <i>Peers</i>	-	100%	-

(j) Formula perhitungan Nilai Perilaku Kerja

$$\text{NPK} = (\text{NPK Atasan} \times \text{bobot}) + (\text{NPK Peers} \times \text{bobot}) + (\text{NPK Bawahan} \times \text{bobot})$$

(k) Umpan Balik Perilaku Kerja

Tabel 21. Umpan Balik Perilaku Kerja

NPK	Rating Hasil Kerja Pegawai	Umpan Balik
> 100	Di atas Ekspektasi	Terima kasih. Ajak yang lain agar bisa seperti kamu.
$90 \leq x \leq 100$	Sesuai Ekspektasi	Sudah baik, tapi ini masih bisa dioptimalkan lagi.
< 90	Di bawah Ekspektasi	Lebih diperhatikan lagi standar perilaku kerja di Kemenkeu.

(l) Rating Perilaku Kerja Pegawai

NHK pegawai akan menghasilkan Rating Perilaku Kerja Pegawai dengan ketentuan:

Tabel 22. Rating Perilaku Kerja Pegawai

Rating Perilaku Kerja Pegawai	Keterangan
Di atas Ekspektasi	a. NPK Periodik/Tahunan bernilai ≥ 100 ; dan b. tidak ada NPK per aspek/ <i>core value</i> ASN yang bernilai < 90
Sesuai Ekspektasi	a. NPK Periodik/Tahunan bernilai ≥ 90 ; dan b. NPK per aspek/ <i>core value</i> ASN yang bernilai < 90 maksimal 3
Di bawah Ekspektasi	a. NPK Periodik/Tahunan bernilai < 90 ; dan/atau b. NPK per aspek/ <i>core value</i> ASN yang bernilai < 90 minimal 4

B) Predikat Kinerja Pegawai

Tabel 23. Predikat Kinerja Pegawai

Predikat Kinerja Pegawai	Penjelasan
Sangat Baik	Hasil Kerja dan Perilaku Kerja pegawai di atas ekspektasi
Baik	1) Hasil Kerja pegawai di atas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi 2) Hasil Kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai di atas ekspektasi 3) Hasil Kerja Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi
Butuh Perbaikan	1) Hasil Kerja pegawai di bawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai di atas ekspektasi 2) Hasil Kerja pegawai di bawah ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai sesuai ekspektasi
Kurang	1) Hasil Kerja pegawai di atas ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai di bawah ekspektasi 2) Hasil Kerja pegawai sesuai ekspektasi dan Perilaku Kerja pegawai di bawah ekspektasi
Sangat Kurang	Hasil Kerja dan Perilaku Kerja pegawai di bawah ekspektasi

Bagi pegawai yang melaksanakan tugas belajar dan tidak dapat menyelesaikan studinya (tidak lulus/*drop out*), Pejabat Penilai Kinerja menetapkan predikat kinerja pegawai dimaksud kategori Kurang atau Sangat Kurang berdasarkan Perilaku Kerja Pegawai.

D. Pelaporan dan Pemanfaatan Kinerja

1. Pelaporan Kinerja Organisasi

(A) Penetapan NKO dan NKO berdasarkan K3

- 1) Direktur Jenderal Perbendaharaan menetapkan NKO dan NKO berdasarkan K3 tingkat Unit Eselon II serta Unit Organisasi non Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan; dan

- 2) Pimpinan UPK-*Two* instansi vertikal menetapkan NKO dan NKO berdasarkan K3 pada tingkat Unit Eselon III instansi vertikal di bawahnya.

(B) Mekanisme pelaporan NKO dan NKO berdasarkan K3

- 1) UPK-*Three* menghitung NKO dan NKO berdasarkan K3 masing-masing unit dan menyampaikan hasil penghitungan kepada UPK-*Two* di atasnya;
- 2) UPK-*Two* menghitung NKO dan NKO berdasarkan K3 masing-masing unit dan menyampaikan hasil penghitungan kepada Sekretariat DJPb selaku KKO UPK-*One*.

(C) Penyusunan Laporan Kinerja

Laporan Kinerja merupakan ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Laporan Kinerja disusun oleh seluruh UPK secara berjenjang berdasarkan atas kinerja organisasi UPK. Pedoman penyusunan Laporan Kinerja pada DJPb mengacu pada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja dan Laporan Reviu atas Laporan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

2. Pelaporan Kinerja Pegawai

A) Penetapan NKP

- 1) Direktur Jenderal Perbendaharaan menetapkan NKP lingkup Kantor Pusat DJPb;
- 2) Pimpinan UPK-*Two* dan UPK-*Three* instansi vertikal menetapkan NKP pada masing-masing UPK.

B) Penetapan Dokumen Hasil Evaluasi Kinerja

Pejabat/Pegawai dan Pejabat Penilai Kinerja menetapkan Dokumen Hasil Evaluasi Kinerja.

C) Keberatan

Keberatan merupakan pernyataan tidak menerima hasil penetapan NKP dan Predikat Kinerja Pegawai yang tertuang dalam Surat Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai dan Dokumen Evaluasi Kinerja PNS. Keberatan tersebut meliputi NHK dan NPK. Pengajuan Keberatan hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali di setiap periode penilaian.

Dalam hal keberatan diterima, dapat dilakukan perubahan atas nilai NHK atau NPK dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Apabila terkait NHK, maka dilakukan penghitungan ulang NHK; dan
- 2) Apabila terkait NPK, selain akibat kesalahan administratif, dapat dilakukan evaluasi ulang atas perilaku secara 360 derajat.

3. Pemanfaatan Hasil Evaluasi Kinerja

A) Penghargaan

Penghargaan atas hasil evaluasi kinerja pegawai dapat berupa:

- 1) Prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi;
- 2) Prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan
- 3) Penghargaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

B) Sanksi

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

E. Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja

Continuous improvement merupakan salah satu prinsip dalam manajemen kinerja. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan proses manajemen kinerja perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dimaksud dapat dilakukan oleh:

1. Internal Kementerian Keuangan

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan internal Kementerian Keuangan 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) Perbaikan budaya kinerja;
- 2) Meningkatkan *awareness* Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam rangka tertib administrasi dokumen pengelolaan kinerja;
- 3) Mendapatkan *feedback* untuk perbaikan manajemen kinerja; dan
- 4) Menjadi bahan pendukung penyusunan, *monitoring* dan evaluasi Laporan Kinerja (LAKIN).

Metode pelaksanaan reviu dapat berupa:

- 1) Penilaian atas dokumen manajemen kinerja;
- 2) Penggalan 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 dan tidak terbatas pada komponen berikut:

- 1) Perencanaan strategi, yaitu reviu terhadap proses penyusunan dan evaluasi dokumen perencanaan strategis seperti Rencana Strategis dan Rencana Kerja;
- 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) Monitoring dan evaluasi, yaitu reviu terhadap kegiatan pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja; dan
- 5) Perbaikan berkesinambungan, yaitu reviu terhadap upaya peningkatan kualitas manajemen kinerja.

B) Evaluasi AKIP mandiri

Evaluasi AKIP mandiri dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

2. Eksternal Kementerian Keuangan

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan eksternal Kementerian Keuangan antara lain:

- A) Evaluasi AKIP oleh Kementerian PANRB; dan
- B) Evaluasi yang dilakukan pihak independen lainnya.

3. Internal Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan internal DJPb antara lain:

A) Evaluasi Peningkatan Kualitas Manajemen Kinerja

Sebagai salah satu langkah untuk mendorong komitmen pimpinan UPK dan seluruh pegawai terhadap peningkatan kualitas manajemen kinerja, serta bentuk apresiasi atas kontribusi peningkatan kualitas manajemen kinerja di lingkungan DJPb, KKO UPK-One DJPb melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen kinerja di masing-masing UPK di lingkungan DJPb. Evaluasi manajemen kinerja difokuskan terhadap pemenuhan unsur-unsur peningkatan kualitas manajemen kinerja berlandaskan *Strategy Focused Organization*, yang meliputi prinsip:

- 1) Menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan;
- 2) Menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional;
- 3) Menyelaraskan organisasi dengan strategi;
- 4) Memotivasi untuk menjadikan strategi sebagai tugas seluruh pegawai; dan
- 5) Menjadikan strategi sebagai proses perbaikan yang berkelanjutan.

Ketentuan lebih lanjut mengenai langkah-langkah peningkatan kualitas manajemen kinerja diatur oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

B) Reviu atas Laporan Kinerja

Reviu adalah penelaahan atas laporan kinerja untuk memastikan bahwa laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat, dan berkualitas. Pedoman Reviu atas Laporan Kinerja dan penyusunan Laporan Reviu atas Laporan Kinerja pada DJPb mengacu Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja dan Laporan Reviu atas Laporan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

4. Eksternal Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Bentuk pemantauan dan evaluasi atas implementasi sistem manajemen kinerja yang dilakukan eksternal DJPb, antara lain:

- A) Evaluasi AKIP oleh Itjen Kemenkeu; dan
- B) Evaluasi yang dilakukan pihak independen lainnya.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Ditandatangani secara elektronik
ASTERA PRIMANTO BHAKTI



LAMPIRAN IV
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-58/PB/2025
TENTANG MANAJEMEN KINERJA DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KINERJA

Sistem informasi manajemen kinerja dikembangkan untuk mendukung penerapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan DJPb. Sistem informasi kinerja merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan serta mendokumentasikan proses manajemen kinerja. Sistem informasi manajemen kinerja terdiri dari aplikasi yang saling terintegrasi yaitu Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi dan Aplikasi INTENSE DJPb serta Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai.

A. Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi dan Aplikasi INTENSE DJPb

Aplikasi manajemen kinerja organisasi dan Aplikasi INTENSE DJPb merupakan sarana khusus untuk mengelola data kinerja organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi sistem manajemen kinerja organisasi.

1. Pengguna Aplikasi Manajemen Kinerja organisasi yaitu:
 - a. Pimpinan Unit Pemilik Kinerja;
 - b. Koordinator Kinerja Organisasi dan Administrator Kinerja Organisasi; dan
 - c. Koordinator Kinerja Pegawai dan Administrator Kinerja Pegawai.
2. Pengguna Aplikasi INTENSE DJPb yaitu seluruh pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang terdiri dari berbagai level yaitu:
 - a. Pengelola Kinerja;
 - b. Atasan Langsung; dan
 - c. Individu
3. Dalam implementasi manajemen kinerja organisasi, aplikasi manajemen kinerja organisasi digunakan antara lain untuk keperluan sebagai berikut:
 - a. Perencanaan Kinerja
 - 1) Penyusunan PK;
 - a) Peta Strategi;
 - b) Indikator Kinerja Utama; dan
 - c) Inisiatif Strategis;
 - 2) Penyusunan Katalog Indikator Kinerja Utama; dan
 - 3) Penyusunan Matriks *Cascading*.
 - b. Pelaksanaan Kinerja
 - 1) Penyusunan Laporan Kinerja Organisasi;
 - 2) Dialog Kinerja Organisasi; dan
 - 3) Penyusunan perubahan PK.
 - c. Evaluasi Kinerja
 - 1) Reviu PK dan Kualitas Komitmen Kinerja organisasi; dan
 - 2) Penilaian NKO dan NKO K3.
 - d. Pelaporan Kinerja
Penetapan NKO dan NKO K3.

4. Dalam implementasi manajemen kinerja organisasi, Aplikasi INTENSE DJPb digunakan antara lain untuk keperluan sebagai berikut:
 - a. Perencanaan Kinerja
 - 1) Level Pengelola Kinerja, yang bertugas untuk melakukan *review* terhadap usulan IKU, dan selanjutnya dapat menyetujui/menolak usulan IKU yang telah setuju oleh atasan langsung.
 - 2) Level Atasan Langsung, yang bertugas untuk melakukan *review* terhadap usulan IKU, dan selanjutnya dapat menyetujui/menolak usulan IKU yang telah direkam oleh bawahan.
 - 3) Level Individu, yang bertugas untuk merekam usulan IKU beserta detail IKU nya.
 - b. Penatausahaan Dokumen Kinerja
 - 1) Level Pengelola Kinerja, yang bertugas untuk melakukan *review* dokumen kinerja, dan selanjutnya dapat menyetujui/menolak dokumen kinerja yang telah disetujui oleh pejabat/atasan.
 - 2) Level Atasan Langsung, yang bertugas untuk melakukan *review* dokumen kinerja, dan selanjutnya dapat menyetujui/menolak dokumen kinerja yang telah diunggah oleh bawahan.
 - 3) Level Individu, yang bertugas untuk mengunggah Dokumen Kinerja dilakukan pada Menu Dokumen Kinerja, pada submenu Unggah Dokumen.
5. *Output* yang dihasilkan Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi, yaitu:
 - a. Perjanjian Kinerja;
 - b. Nilai Kinerja Organisasi;
 - c. Laporan kinerja organisasi;
 - d. Predikat kinerja organisasi; dan
 - e. Surat Keputusan Penetapan Nilai Kinerja Organisasi.
6. *Output* yang dihasilkan Aplikasi INTENSE, yaitu Nilai 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 pegawai yang diselarskan dengan kinerja organisasi.

1. Pengguna Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai yaitu:
 - a. Pimpinan Unit Pemilik Kinerja;
 - b. Koordinator Kinerja Organisasi dan Administrator Kinerja Organisasi;
 - c. Koordinator Kinerja Pegawai dan Administrator Kinerja Pegawai; dan
 - d. Seluruh pegawai.
2. Dalam implementasi manajemen kinerja pegawai, Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai digunakan antara lain 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 Individu.
3. *Output* yang dihasilkan Aplikasi Manajemen Kinerja Pegawai, yaitu:
 - a. SKP;
 - b. Nilai Hasil Kerja Pegawai;
 - c. Nilai Perilaku Kerja;
 - d. NKP;
 - e. Predikat Kinerja Pegawai;

- f. Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai; dan
- g. Surat Keputusan Penetapan Nilai Kinerja Pegawai.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Ditandatangani secara elektronik
ASTERA PRIMANTO BHAKTI